MINOR INTERNATIONAL

รายงานประจำปี 2564
แบบ 56-1 One Report

รากฐานที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัวอย่างก้าวกระโดด

สารบัญ

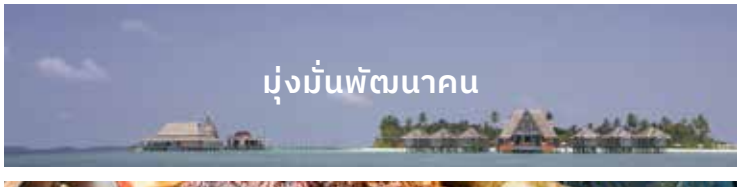
วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร	1
รากฐานที่แข็งแกร่ง เพื่อการฟื้นตัวอย่างก้าวกระโดด	2
แบรนด์ของบริษัท	4
ฐานธุรกิจของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	8
จุดเด่นทางการเงิน	10
สถานะทางการเงินโดยสังเขป	11
รายงานจากประธานกรรมการ	12
คณะกรรมการบริษัท	18
รายงานจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท	20
ไมเนอร์ โฮเทลส์	26
ไมเนอร์ ฟู้ด	50
ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์	66
สร้างรากฐานที่แข็งแกร่ง เพื่อก้าวสู่ความยั่งยืน	74
รางวัล ปี 2564	76
แบบ 56-1 One Report	82
ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน	
1. โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท	83
2. การบริหารจัดการความเสี่ยง	146
3. การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน	166
4. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ	172
5. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น	196
ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการ	
6. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ	199
7. โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ	220
8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ	234
9. การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน	244
ส่วนที่ 3	
• รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท	272
• งบการเงิน	273
เอกสารแนบ	
เอกสารแนบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการและผู้บริหาร	444
เอกสารแนบ 2 รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย	465
เอกสารแนบ 3 รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)	469
เอกสารแนบ 4 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ	470
เอกสารแนบ 5 นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ ฉบับเต็ม และจรรยาบรรณธุรกิจ	483
เอกสารแนบ 6 รายงานคณะกรรมการชุดย่อย	484
เอกสารแนบ 7 บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า	491

วิสัยทัศน์

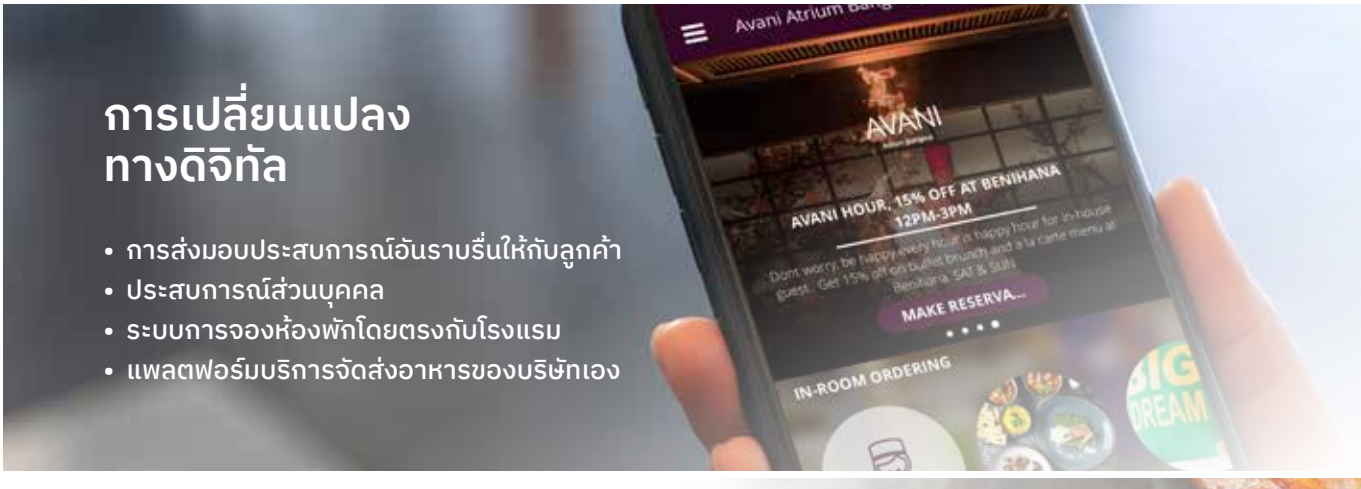
เป็นผู้นำในธุรกิจที่ส่งมอบประสบการณ์อันยอดเยี่ยมเหนือความคาดหมาย เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด และผลกระทบเชิงบวกให้กับลูกค้าและทุกฝ่ายที่มีส่วนในความสำเร็จของเรา

ทุกๆ ปี พนักงานของเรากว่า 64,000 คน พร้อมที่จะให้บริการ ณ โรงแรม 527 แห่ง ร้านอาหาร 2,389 ร้าน และร้านค้า 386 แห่ง ให้ลูกค้ากว่า 148 ล้านคน ใน 63 ประเทศ

ค่านิยมองค์กร



รากฐาน ที่แข็งแกร่ง เพื่อการฟื้นตัว อย่างก้าวกระโดด

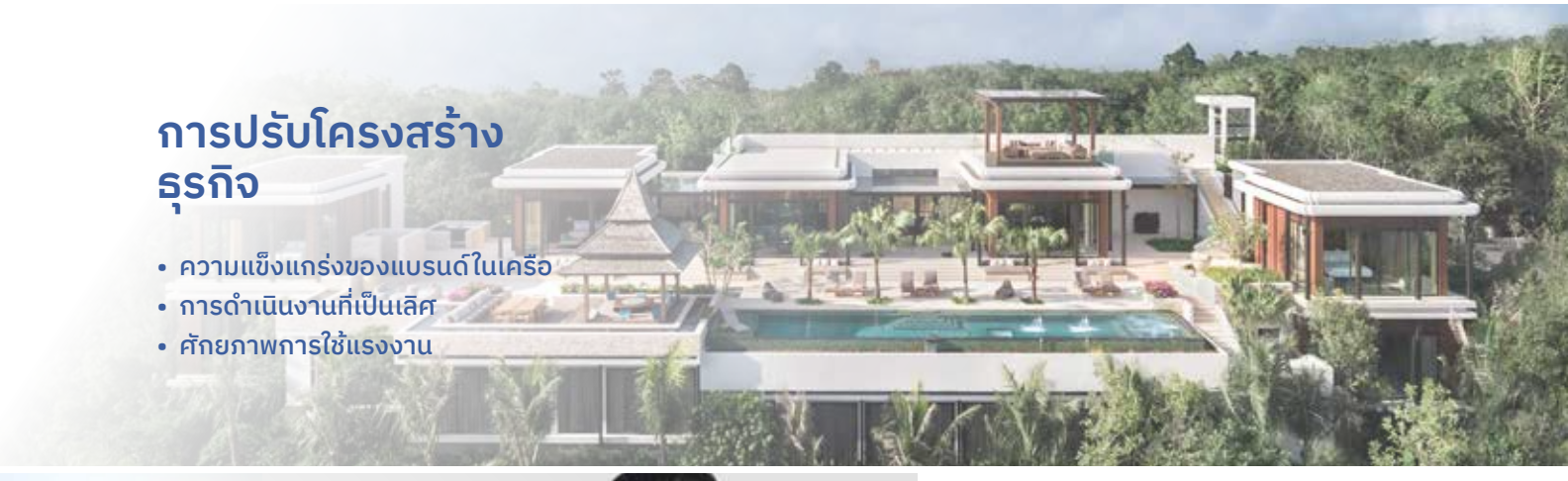


การเปลี่ยนแปลง ทางดิจิทัล

- การส่งมอบประสบการณ์อันราบรื่นให้กับลูกค้า
- ประสบการณ์ส่วนบุคคล
- ระบบการจองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม
- แพลตฟอร์มบริการจัดส่งอาหารของบริษัทเอง

แนวโน้มการฟื้นตัวที่ดีของสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

- อัตราการกระจายวัคซีนที่สูงขึ้นทั่วโลก
- การผ่อนคลายข้อจำกัดในการเดินทาง
- การกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศ



การปรับโครงสร้างธุรกิจ

- ความแข็งแกร่งของแบรนด์ในเครือ
- การดำเนินงานที่เป็นเลิศ
- ศักยภาพการใช้แรงงาน

จุดแข็งทางการเงิน

- โครงสร้างต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ
- สภาพคล่องที่เพียงพอ
- สถานะทางการเงินที่แข็งแกร่งขึ้น
- การฟื้นตัวของรายได้อย่างมีนัยสำคัญ

MINOR HOTELS

ANANTARA HOTELS • RESORTS • SPAS
AVANI HOTELS & RESORTS
OAKS HOTELS • RESORTS • SUITES
TIVOLI HOTELS & RESORTS
NH COLLECTION HOTELS
nhow HOTELS
NH HOTELS
elewana COLLECTION
CHEETAH & PEACOCK SAFARIS Kenya & Tanzania
NIYAMA PRIVATE ISLANDS MALDIVES
Naladhu MALDIVES
JW MARRIOTT PHUKET RESORT & SPA
ST REGIS BANGKOK
FOUR SEASONS Hotels and Resorts
Radisson
ANANTARA VACATION CLUB
RIVERSIDE PLAZA
zuma
TRADER VIC'S
CORBIN & KING

อนันตรา

จำนวนโรงแรม	
2564	46
2563	46
2562	42

โอ๊คส์

จำนวนโรงแรม	
2564	63
2563	63
2562	59

ทิโวลี

นาว

จำนวนโรงแรม	
2564	7
2563	6
2562	5

เอ็นเอช

นิยามา และนาลาดู

จำนวนโรงแรม	
2564	2
2563	2
2562	2

โรงแรมภายใต้แบรนด์อื่น

ศูนย์การค้า

จำนวนศูนย์การค้า	
2564	3
2563	3
2562	3

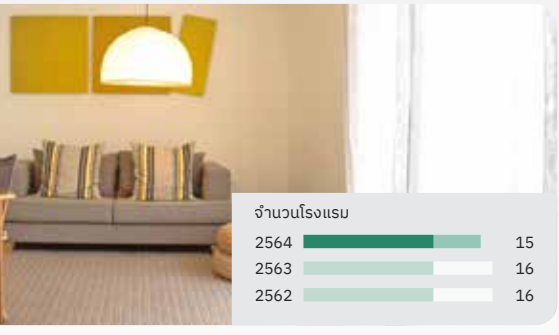
ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ระดับสากล

ลงทุนและเช่าบริหาร
รับจ้างบริหาร

อวานี

จำนวนโรงแรม	
2564	35
2563	33
2562	32

เอ็นเอช คอลเลคชั่น



จำนวนโรงแรม	
2564	15
2563	16
2562	16

จำนวนโรงแรม	
2564	90
2563	90
2562	83

เอเลวาน่า คอลเลคชั่น และเคลิ แอนด์ พีค็อก

จำนวนโรงแรม	
2564	238
2563	245
2562	260

จำนวนโรงแรม	
2564	16
2563	16
2562	16

(แมริออท, โฟร์ซีซั่นส์, เรดิสัน บลู)

จำนวนโรงแรม	
2564	6
2563	6
2562	6

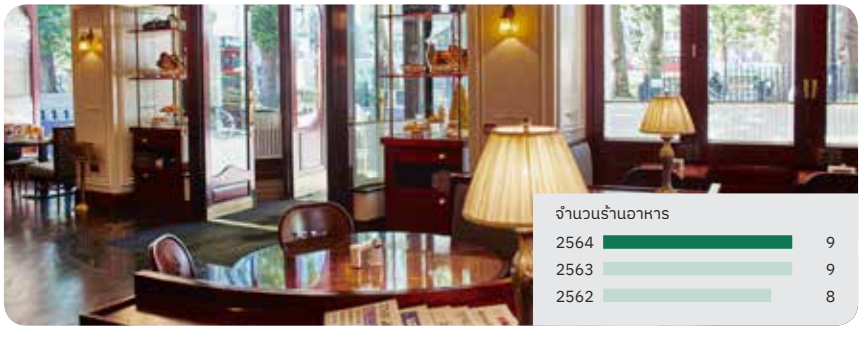
อนันตรา เวเคชั่น คลับ

จำนวนยูนิต	
2564	265
2563	250
2562	239

(ซูม่า, เทรเดอร์ วิคส์, บิล เบนท์ลี่ ผับ)

จำนวนร้านอาหาร	
2564	9
2563	12
2562	13

คอร์บิน แอนด์ คิง



จำนวนร้านอาหาร	
2564	9
2563	9
2562	8

MINOR FOOD

เดอะ พิซซ่า คอมปะนี

จำนวนสาขา	
2564	562
2563	572
2562	570

บอนชอน

จำนวนสาขา	
2564	103
2563	89
2562	46

เบนิฮานา

จำนวนสาขา	
2564	17
2563	19
2562	19

ริเวอร์ไซด์

จำนวนสาขา	
2564	140
2563	112
2562	91

เดอะ คอฟฟี่ คลับ

จำนวนสาขา	
2564	415
2563	440
2562	481

ไทย เอ็กซ์เพรส

จำนวนสาขา	
2564	85
2563	82
2562	90

คอฟฟี่ เจอนี่

จำนวนสาขา	
2564	29
2563	3
2562	

สเวนเซ่นส์

จำนวนสาขา	
2564	323
2563	326
2562	322

ซิซซ์เลอร์

จำนวนสาขา	
2564	65
2563	63
2562	65

แดรี่ ควีน

จำนวนสาขา	
2564	490
2563	496
2562	522

เบอร์เกอร์ คิง

จำนวนสาขา	
2564	119
2563	118
2562	121

ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ (ประเทศไทย)

จำนวนสาขา	
2564	34
2563	43
2562	43

แมนูแฟคเจอริ่ง

กำลังการผลิต (พันตัน)	
2564	43
2563	43
2562	42

ลงทุนโดยตรง

แฟรนไชส์

MINOR LIFESTYLE

CHARLES & KEITH

ESPRIT

bossini

RADLEY LONDON

anello EST. 2005

Joseph Joseph

ZWILLING J.A.HENCKELS

bodum

BergHOFF

MINOR SMART KIDS

NMT LIMITED

ชาร์ล แอนด์ คีธ

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

2564	43
2563	44
2562	44

เอสปรี

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

2564	67
2563	78
2562	85

บอสสินี่

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

2564	78
2563	80
2562	80

แรทลีย์

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

2564	17
2563	36
2562	31

อเนลโล่

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

2564	97
2563	110
2562	116

โจเซฟ โจเซฟ

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

2564	26
2563	25
2562	28

สวิลลิ่ง เจ.เอ. เฮ็งเคิลส์

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

2564	28
2563	27
2562	29

โบเดิ้ม

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

2564	13
2563	23
2562	26

เบิร์กฮอฟฟ์

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

2564	17
2563	
2562	

ไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์

จำนวนพนักงานขาย

2564	80
2563	157
2562	170

นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง

กำลังการผลิต (พันตัน)

2564	60
2563	60
2562	55

ลงทุนโดยตรง

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

ฐานธุรกิจของ ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

อเมริกา	● อาร์เจนตินา	● โคลอมเบีย	●▲ เม็กซิโก
	● บราซิล	● คิวบา	● อุรุกวัย
	▲ แคนาดา	● เอกวาดอร์	● สหรัฐอเมริกา
	● ชิลี	● เฮติ	
ยุโรป	● อันดอร์รา	● ฮังการี	▲ โรมาเนีย
	● ออสเตรีย	● ไอร์แลนด์	● สโลวาเกีย
	● เบลเยียม	● อิตาลี	● สเปน
	● สาธารณรัฐเช็ก	● ลักเซมเบิร์ก	● สวิตเซอร์แลนด์
	● เดนมาร์ก	● เนเธอร์แลนด์	●▲ สหราชอาณาจักร
	● ฝรั่งเศส	● โปแลนด์	
	● เยอรมนี	● โปรตุเกส	

63
ประเทศ

527
โรงแรม

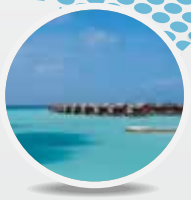
75,621
ห้องโรงแรม

แอฟริกา	● บอตสวานา	● มอริเชียส	● แทนซาเนีย
	● อียิปต์	● โมซัมบิก	● ตูนิเซีย
	● เคนยา	● นามิเบีย	● แซมเบีย
	● เลโซโท	● ▲ เซเชลส์	
ตะวันออกกลาง	▲ บาห์เรน	● ▲ โอมาน	● ▲ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
	▲ คูเวต	● ▲ กาตาร์	
	▲ เลบานอน	▲ ซาอุดีอาระเบีย	
เอเชียแปซิฟิก	● ▲ ออสเตรเลีย	● ▲ ลาว	▲ สิงคโปร์
	● ▲ กัมพูชา	● ▲ มาเลเซีย	● เกาหลีใต้
	● ▲ จีน	● ▲ มัลดีฟส์	● ศรีลังกา
	● อินเดีย	▲ เมียนมา	● ▲ ▼ ไทย
	● ▲ อินโดนีเซีย	● ▲ นิวซีแลนด์	● ▲ เวียดนาม

● ไมเนอร์ โฮเทลส์
▲ ไมเนอร์ ฟู้ด
▼ ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์

กว่า **50** แบรนด์

2,389 ร้านอาหาร



386 จุดจำหน่าย

กว่า **100** รางวัล

จุดเด่นทางการเงิน

	2560	2561	2562	2563 (Post-TFRS 16)	2564 (Post-TFRS 16)
งบการเงินรวม (ล้านบาท)					
ขายสุทธิ	55,001	74,938	119,023	55,954	69,481
รายได้รวม	58,644	78,620	129,889	58,232	76,003
กำไรขั้นต้น	32,355	42,171	53,829	8,700	38,183
กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีเงินได้ และค่าเสื่อมราคา	12,273	14,634	26,283	546	11
กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษีเงินได้	8,164	8,908	17,369	(17,696)	(8,827)
กำไรสุทธิ	5,415	4,508	10,698	(21,407)	(13,167)
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน	5,415	5,728	7,061	(19,389)	(9,314)
สินทรัพย์รวม	119,100	268,081	254,184	362,327	369,633
หนี้สินรวม	68,596	185,780	168,316	286,003	290,140
หนี้สินเฉพาะที่มีภาระดอกเบี้ยจ่าย	50,163	126,894	112,373	136,339	133,381
ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	50,504	82,301	85,868	76,324	79,492
กระแสเงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน	6,585	7,360	14,766	(2,500)	13,026
ความสามารถในการทำกำไร (ร้อยละ)					
อัตรากำไรขั้นต้น	58.83	56.27	45.23	15.55	31.76
อัตรากำไรสุทธิ	9.23	5.73	8.24	NM	NM
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม	4.76	2.33	4.10	(6.94)	(3.60)
อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น	11.86	6.79	12.72	(26.40)	(16.90)
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)					
หนี้สินเฉพาะที่มีภาระดอกเบี้ยจ่ายต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	0.99	1.54	1.31	1.79	1.68
สัดส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	0.89	1.33	1.19	1.70	1.44
สัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	1.25	2.10	1.80	3.40	3.33
ข้อมูลต่อหุ้น (บาท)					
กำไรสุทธิต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	1.22	0.93	2.04	(4.71)	(2.83)
กำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	1.22	1.19	1.25	(4.29)	(2.06)
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น	10.93	17.82	18.59	14.73	15.25
เงินปันผลต่อหุ้น (หุ้นสามัญ)	0.40	0.40	0.50	-	-
อัตราการจ่ายเงินปันผล (ร้อยละ)	32.81	33.49	40.01	-	-
ทุนเรือนหุ้น (พันหุ้น)					
มูลค่าที่ตราไว้ (บาทต่อหุ้น)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
จำนวนหุ้นสามัญจดทะเบียน	4,621,828	4,618,914	4,849,860	5,887,816	5,997,928
จำนวนหุ้นบุริมสิทธิจดทะเบียน	-	-	-	-	-
จำนวนหุ้นสามัญชำระแล้ว	4,618,914	4,618,914	4,619,005	5,182,335	5,213,770
จำนวนหุ้นบุริมสิทธิชำระแล้ว	-	-	-	-	-
จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ย	4,441,818	4,618,914	4,618,942	4,857,563	5,263,156
จำนวนหุ้นบุริมสิทธิถัวเฉลี่ย	-	-	-	-	-
จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิ					
• จัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม	-	-	230,849	466,389	545,663
• จัดสรรให้แก่กรรมการและพนักงาน	-	-	-	-	-

หมายเหตุ:
1. อัตราการจ่ายเงินปันผลคำนวณจากเงินปันผลต่อหุ้นหารด้วยกำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน
2. คณะกรรมการบริษัทเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2565 ได้เห็นชอบการยกเว้นเงินปันผลต่อหุ้นสำหรับผลการดำเนินงานปี 2564 และให้นำเสนอขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 ในวันที่ 22 เมษายน 2565

สถานะทางการเงินโดยสังเขป

งบกระแสเงินสดรวม

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564

		(ล้านบาท)
เงินสดสุทธิได้มาจากจากกิจกรรมดำเนินงาน		13,026
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมลงทุน	(1)	9,210
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(2)	(23,711)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้นสุทธิ		(1,475)
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด		405
เงินสดและเงินฝากธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563		26,188
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร		(22)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563		26,166
เงินสดและเงินฝากธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564		25,097
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร		(0)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564		**25,096**

งบแสดงฐานะการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

	(ล้านบาท)
สินทรัพย์	
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	26,188
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	25,876
การลงทุนและอื่นๆ	187,544
สินทรัพย์ถาวร	122,718
รวมสินทรัพย์	**362,327**
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	
หนี้สินหมุนเวียน	41,238
หนี้สินไม่หมุนเวียน	244,765
ทุน, ส่วนเกินทุน และสำรอง	51,894
กำไรสะสม (สุทธิ)	15,087
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	9,343
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	**362,327**

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564

	(ล้านบาท)
รายได้	**76,211**
กำไรขั้นต้นจากการดำเนินงาน	**28,794**
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	37,413
กำไรจากการดำเนินงาน	**(8,619)**
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุน ในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	(209)
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงิน และภาษีเงินได้	**(8,827)**
ต้นทุนทางการเงิน	8,986
กำไรก่อนภาษีเงินได้	**(17,813)**
ภาษีเงินได้	(3,638)
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(1,009)
กำไรสุทธิ	**(13,167)**

งบแสดงฐานะการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

		(ล้านบาท)
สินทรัพย์		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด		25,097
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		23,730
การลงทุนและอื่นๆ	(3)	190,757
สินทรัพย์ถาวร		130,050
รวมสินทรัพย์		**369,633**
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
หนี้สินหมุนเวียน		58,058
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(4)	232,082
ทุน, ส่วนเกินทุน และสำรอง	(5)	68,753
กำไรสะสม (สุทธิ)		(730)
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		11,470
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		**369,633**

กำไรสะสม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

	(ล้านบาท)
ยอดยกมา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	15,087
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี	-
ยอดคงเหลือที่ปรับปรุงแล้ว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	15,087
สำรองตามกฎหมาย	(11)
กำไรสุทธิ	(13,167)
การวัดมูลค่าใหม่ของภาระผูกพันผลประโยชน์หลังออกจากงาน	(1,109)
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	(79)
ไถ่ถอนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	(1,451)
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564	**(730)**

หมายเหตุ:

(1) บริษัทมีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการลงทุนจำนวน 9,210 ล้านบาท โดยมีสาเหตุหลักมาจาก (1) เงินสดรับจากธุรกรรมการขายและเช่ากลับโรงแรม NH Collection Barcelona Gran Hotel Calderon จำนวน 4,870 ล้านบาท ในไตรมาสที่ 2 ปี 2564 (2) เงินสดรับจากธุรกรรมการขายและรับจ้างบริหารโรงแรม Tivoli Marina Vilamoura Algarve Resort และ Tivoli Carvoeiro Algarve Resort ในประเทศโปรตุเกส จำนวน 5,303 ล้านบาท ในไตรมาสที่ 3 ปี 2564 และ (3) เงินสดรับจากธุรกรรมการขายสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 40 ใน 5 สินทรัพย์ในประเทศไทยจำนวน 3,384 ล้านบาท สุทธิด้วยการลงทุนตามปกติของธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และอื่นๆ

(2) บริษัทมีเงินสดจ่ายสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 23,711 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจาก (1) การชำระคืนหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าจำนวน 13,969 ล้านบาท (2) ดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน จำนวน 1,451 ล้านบาท (3) การชำระคืนสุทธิเงินกู้ยืมระยะสั้นและระยะยาว หุ้นกู้และหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนสุทธิจำนวน 8,968 ล้านบาท สุทธิด้วยเงินสดรับจากการใช้สิทธิตามใบสาคัญแสดงสิทธิจำนวน 728 ล้านบาท โดยภาพรวม กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงิน ส่งผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดสุทธิของบริษัทลดลงจำนวน 1,475 ล้านบาท สำหรับปี 2564

(3) การลงทุนและอื่นๆ เพิ่มขึ้น 3,213 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนจำนวน 2,345 ล้านบาท โดยมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากการแปลงค่าเงิน

(4) หนี้สินไม่หมุนเวียนลดลง 12,682 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินลดลง 16,306 ล้านบาท จากการชำระเงินกู้ยืมเป็นหลัก

(5) ทุน, ส่วนเกินทุน และสำรองเพิ่มขึ้น 16,859 ล้านบาท ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของส่วนขององค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของจำนวน 17,301 ล้านบาท สาเหตุหลักเป็นผลมาจากส่วนเพิ่มจากการตีราคาสินทรัพย์และกำไรจากการขายสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 40 ใน 5 สินทรัพย์ในประเทศไทย

รายงานจาก ประธานกรรมการ

วิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค
ประธานกรรมการ

เรียน ท่านผู้มีส่วนได้เสีย

ปี 2564 เป็นอีกปีแห่งการทำงานหนัก ความทุ่มเท และการปรับตัวของพนักงานของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลทุกคน ท่ามกลางสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ที่ยืดเยื้อและยังคงมีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา โดยในช่วงเริ่มต้นของการระบาด ไม่มีใครทราบได้ว่าเศรษฐกิจจะกลับมาฟื้นตัวเมื่อใดและรวดเร็วเพียงใด ดังนั้น บริษัทจึงมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะสามารถกลับมาฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจเอื้ออำนวย อย่างไรก็ตาม ในปีที่ผ่านมา จากอัตราการกระจายวัคซีนที่สูงขึ้น และการกลับมาเปิดประเทศของหลายประเทศทั่วโลก ส่งผลให้มีการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในหลายภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปยุโรป ทั้งนี้ เมื่อมองไปในอนาคต แม้ว่าจะมีอุปสรรคทางธุรกิจมากมาย แต่ผมเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่าการมีธุรกิจที่หลากหลายและฐานการดำเนินงานที่เป็นเลิศจะช่วยให้เราสามารถก้าวข้ามผ่านอุปสรรคต่างๆ นี้ไปได้ โดยบริษัทได้มองข้ามผ่านช่วงเวลาของการฟื้นตัวและเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินธุรกิจสำหรับโลกภายหลังสถานการณ์โรคโควิด-19

ในปี 2564 ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลได้ดำเนินการเพื่อยกระดับฐานการดำเนินงานของบริษัท โดยไมเนอร์ โฮเทลส์มีส่วนสำคัญในการเปิดตัวรูปแบบใหม่ของโปรแกรม Discovery Loyalty Program ซึ่งเป็นโปรแกรมความภักดีที่มีโรงแรมเข้าร่วมมากกว่า 500 แห่ง ในมากกว่า 85 ประเทศ นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เปิดตัวโรงแรม 5 แห่ง ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ NH Collection Copenhagen ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งแรกของบริษัทในกลุ่มประเทศนอร์ดิก อีกทั้งบริษัทยังคงมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับเครือโรงแรมอนันตราในทวีปยุโรปอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเปิดตัว Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel และ Anantara New York Palace Budapest Hotel และการประกาศรีแบรนด์ของ Anantara Grand Hotel Krasnapolsky Amsterdam โดยโรงแรมดังกล่าวถือเป็นโรงแรมอนันตราแห่งแรกของเมืองและประเทศนั้นๆ นอกจากนี้ บริษัทได้มีการขยายธุรกิจในประเทศจีนผ่านการร่วมเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับบริษัท ฟันยาร์ด โฮเทลส์ แอนด์ รีสอร์ท ประเทศจีน เพื่อร่วมกันดูแลการพัฒนาธุรกิจ การดำเนินธุรกิจโรงแรม ตลอดจนการขายและการตลาดของแบรนด์ทั้ง 7 ของไมเนอร์ โฮเทลส์ในประเทศจีน โดยปัจจุบันฟันยาร์ดมีโรงแรมระดับบนภายใต้การบริหารจัดการในประเทศจีนมากกว่า 200 แห่ง และห้องพักประมาณ 50,000 ห้อง

ANANTARA
HOTELS · RESORTS · SPAS

Anantara New York Palace Budapest Hotel, Hungary

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

สำหรับไมเนอร์ ฟู้ด นอกจากความก้าวหน้าในการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าที่นั่งรับประทานอาหารภายในร้านและการควบคุมค่าใช้จ่ายแล้ว บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการจัดส่งอาหาร ทั้งนี้ด้วยศักยภาพในการเติบโตของบริการจัดส่งอาหาร ไมเนอร์ ฟู้ดจึงมุ่งพัฒนาแพลตฟอร์มการจัดส่งอาหาร 1112 Delivery ของบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยนอกเหนือจากความมุ่งมั่นในการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าแล้ว แบรนด์ต่างๆ ของไมเนอร์ ฟู้ดได้เปิดตัวโปรแกรมความภักดีแบบดิจิทัล และใช้ประโยชน์จากความสามารถในการจัดการข้อมูลลูกค้าสัมพันธ์ และจากความพยายามอย่างต่อเนื่องของบริษัท ในปี 2564 โปรแกรมความภักดีของแบรนด์เดอะ พิซซ่า คอมปะนี มีสมาชิกมากถึง 1 ล้านคน ในขณะที่แอปพลิเคชัน 1112 Delivery มียอดดาวน์โหลดมากกว่า 2 ล้านครั้ง ส่งผลให้ไมเนอร์ ฟู้ดมียอดขายผ่านช่องทางบริการจัดส่งอาหารเพิ่มขึ้นร้อยละ 14 ในปี 2564 เมื่อเทียบกับปีก่อน

สำหรับการบริหารจัดการทางการเงิน ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลได้ดำเนินการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานะทางการเงินของบริษัทด้วยการขยายระยะเวลาการจ่ายคืนเงินกู้และหุ้นกู้ของบริษัท อีกทั้งเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับฐานส่วนของผู้ถือหุ้น ด้วยการรีไฟแนนซ์หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนที่มีอยู่เดิม การออกใบสำคัญแสดงสิทธิเพิ่มเติม และการตีราคาที่ดินที่สูงขึ้น โดยบริษัทได้คงสถานะเครดิตจากทริสเรทติ้งอยู่ที่ระดับ A นอกจากนี้ บริษัทยังประสบความสำเร็จในการทำธุรกรรมการหมุนเวียนสินทรัพย์ 3 รายการ ซึ่งธุรกรรมดังกล่าวช่วยเพิ่มสภาพคล่องและลดภาระหนี้สินของบริษัทให้อยู่ที่ระดับต่ำกว่าพันธสัญญาหนี้ ณ สิ้นปี 2564

แม้ว่าจะยังคงมีความท้าทายในอนาคต แต่สิ่งที่เรารู้ได้แน่ชัดคือเมื่อเริ่มมีการฟื้นตัว การฟื้นตัวนั้นจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งบริษัทได้มีประสบการณ์เช่นนี้มาแล้ว โดยกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนของไมเนอร์ ฟู้ด เป็นธุรกิจแรกที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 ตั้งแต่เดือนมกราคม 2563 แต่ยังเป็นธุรกิจแรกที่มีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วตั้งแต่ช่วงกลางปี 2563 ยิ่งไปกว่านั้น กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ตั้งแต่ในช่วงต้นปี 2564 อีกทั้งกลุ่มโรงแรมในประเทศมัลดีฟส์มีผลการดำเนินงานที่ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง โดยมีผลการดำเนินงานที่กลับมาอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19

คณะกรรมการจัดการ

11 9 10 6 1 2 3 4 5 8 7

1. **วิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค**
   ประธานกรรมการ
2. **เอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย**
   ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
   ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ไมเนอร์ โฮเทลส์
   และรักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ไมเนอร์ ฟู้ด
3. **ไมคา ตามไท**
   รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
   และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์
4. **ราโมน อะราโกเนส มาริน**
   ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
   เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป
5. **จอห์น สก๊อต ไฮเน็ค**
   ประธานเจ้าหน้าที่
   ฝ่ายปฏิบัติการต่างประเทศ ไมเนอร์ ฟู้ด
6. **ไบรอัน เจมส์ เดลานี่**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน
7. **หลุยส์ มาติเนส ฮูราโด**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน
   เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป
8. **สตีเฟ่น แอนดรูว์ ฮอยนาสกี้**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพาณิชย์
   และกลุ่มงานกฎหมาย
9. **สตีฟ เดลาโน่ เฮิร์นดอน**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศ
10. **ชัยพัฒน์ ไพฑูรย์**
    ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเชิงกลยุทธ์
11. **โกศิน ฉันธิกุล**
    ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน

Oaks Cairns Hotel,
Australia

ในเวลาเพียงไม่ถึง 1 ปี กลุ่มโรงแรมโอ๊คส์ในประเทศออสเตรเลียมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืน (RevPar) สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และกลับมาสู่ระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2563 ในไตรมาสที่ 2 ปี 2564 ด้วยการกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างรัฐอีกครั้ง นอกจากนี้กลุ่มโรงแรมในทวีปยุโรปยังคงมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วจากอัตราการฉีดวัคซีนที่สูงขึ้นและการกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีความท้าทายครั้งใหม่จากการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์ใหม่ ซึ่งรวมถึงสายพันธุ์เดลต้าและโอมิครอน แต่เรามั่นใจว่าฐานการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของบริษัทจะช่วยให้สามารถก้าวผ่านความท้าทายเหล่านี้ไปได้อย่างแน่นอน

สุดท้ายนี้ บริษัทมีความภูมิใจที่สามารถรักษามาตรฐานด้านความยั่งยืนของเราไว้ได้แม้จะมีลำดับความสำคัญด้านอื่นๆ ที่ต้องจัดการ โดยในปี 2564 บริษัทยังคงได้รับคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกของดัชนี Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index, FTSE4Good Emerging Index และหุ้นยั่งยืนซึ่งจัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อีกทั้งบริษัทได้รับการประเมินจาก MSCI ESG Rating ในระดับ AA และได้รับรางวัล Highly Commended in Sustainability Awards ประจำปี 2564 ในกลุ่มรางวัล Sustainability Excellence จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำหรับกลุ่มบริษัทจดทะเบียนที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดสูงกว่า 100,000 ล้านบาท นอกจากนี้ บริษัทยังได้รับคะแนน

CHARLES & KEITH

ทีมผู้บริหารส่วนกลาง

2 1 3 4 5

1. **สมศรี รัชฎาภรณ์กุล**
   รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการ
2. **อิสรา ศิริบุญฤทธิ์**
   รองประธานฝ่ายการจัดการ
3. **ชมพรรณ กุลนิเทศ**
   รองประธานฝ่ายการลงทุน
   และฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน
4. **รวิกานต์ อินชัยวงศ์**
   รองประธานฝ่ายการเงิน
5. **พลพิพัฒ อัศวนิก**
   รองประธานฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า

ด้านการกำกับดูแลกิจการในระดับ “ดีเลิศ” (5 ดาว) จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ต่อเนื่องกันเป็นปีที่ 9

ผมใคร่ขอขอบคุณผู้มีส่วนได้เสียของเราที่ให้การสนับสนุนและไว้วางใจในบริษัทและทีมผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผมขอขอบคุณพนักงานทุกคนสำหรับความทุ่มเทและความอดทนเพื่อช่วยให้บริษัทก้าวข้ามผ่านช่วงเวลาอันท้าทายนี้ไปได้ และผลักดันให้ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลกลายเป็นบริษัทที่ดีขึ้น คล่องตัวขึ้น และแข็งแกร่งขึ้น ทั้งนี้ ผมรู้สึกตื่นเต้นมากกับปี 2565 ที่กำลังจะมาถึง แม้ว่าจะเป็นอีกปีหนึ่งที่ยังคงจะต้องเผชิญกับความท้าทายและความไม่แน่นอน แต่เราได้ผ่านพ้นช่วงที่เลวร้ายที่สุดไปแล้ว และมีความพร้อมเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างผลกำไรในปี 2565

วิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค
ประธานกรรมการ
มีนาคม 2565

คณะกรรมการบริษัท

วิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค
ประธานกรรมการ

สุวภา เจริญยิ่ง
กรรมการอิสระ

จรัมพร โชติกเสถียร
กรรมการอิสระ

คามิลล์ มา
กรรมการอิสระ

เอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท
กรรมการอิสระ

อานิล ธาดานี่
กรรมการ

พอล ชาลีส์ เคนนี่
กรรมการ

ธีรพงศ์ จันศิริ
กรรมการ

นิติ โอสถานุเคราะห์
กรรมการ

เอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย
กรรมการ

จอห์น สก๊อต ไฮเน็ค
กรรมการ

รายงานจาก ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มบริษัท

เอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท

ปี 2564 เป็นอีกปีหนึ่งที่ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลเผชิญกับความไม่แน่นอนอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อที่จะรับมือกับความผันผวนของสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงยังคงดำเนินงานด้วยความคล่องตัว และมุ่งมั่นพัฒนาฐานการดำเนินงานของบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่าไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลจะกลายเป็นบริษัทที่แข็งแกร่งขึ้นภายหลังจากที่สถานการณ์โรคโควิด-19 ได้สิ้นสุดลง

ในปี 2564 บริษัทได้เห็นการฟื้นตัวในหลายธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานในทวีปยุโรป ประเทศมัลดีฟส์ ตะวันออกกลาง ประเทศจีน และประเทศออสเตรเลีย ซึ่งแตกต่างจากในปี 2563 ซึ่งบริษัทมีรายได้ที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญในทุกตลาดและทุกธุรกิจของบริษัท อย่างไรก็ตาม แม้การค่อยๆ เริ่มกลับมาเปิดให้บริการใหม่เป็นระยะๆ ได้ส่งผลเชิงบวกต่อบริษัทเป็นการชั่วคราว แต่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นการเปิดโอกาสให้เศรษฐกิจและการท่องเที่ยวได้ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วเมื่อสถานการณ์การระบาดคลี่คลายลง

ในปี 2564 ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลมีรายงานรายได้จากการดำเนินงานจำนวน 74,463 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 28 จากปี 2563 ทั้งนี้ ด้วยมาตรการการลดค่าใช้จ่ายที่เข้มงวดส่งผลให้บริษัทมีผลขาดทุนจากการดำเนินงานลดลงอยู่ที่จำนวน 9,314 ล้านบาท ในปี 2564 เมื่อเทียบกับผลขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 19,389 ล้านบาท ในปี 2563 อย่างไรก็ตาม บริษัทมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานกลับมาเป็นบวกเป็นครั้งแรกในไตรมาสที่ 4 ปี 2564 ตั้งแต่มีการระบาดของโรคโควิด-19

ณ สิ้นปี 2564 ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลมีโรงแรมทั้งหมด 527 แห่งและห้องพัก 75,621 ห้อง ร้านอาหาร 2,389 สาขา และจุดจำหน่ายสินค้าไลฟ์สไตล์ 386 แห่ง ใน 63 ประเทศ ทั้งนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลมากที่สุด ในสัดส่วนร้อยละ 68 ของรายได้ทั้งหมด ในขณะที่ไมเนอร์ ฟู้ดมีรายได้คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 28 ของรายได้ทั้งหมดในปี 2564 นอกจากนี้ ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลยังคงรักษาสถานะความเป็นบริษัทระดับโลก โดยมีสัดส่วนรายได้จากต่างประเทศในอัตราร้อยละ 75 ในปี 2564

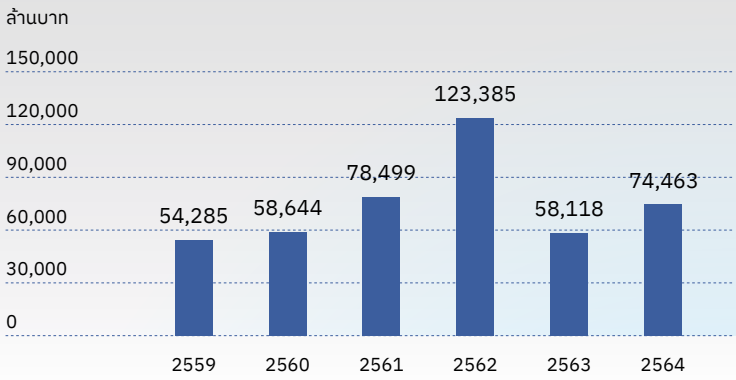
ในปี 2564 การมีส่วนร่วมของลูกค้าเป็นหนึ่งในสิ่งที่ไมเนอร์ ฟู้ดให้ความสำคัญสูงที่สุดเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการฟื้นตัวของธุรกิจ ในประเทศไทย ไมเนอร์ ฟู้ดได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาแพลตฟอร์มการจัดส่งอาหาร 1112

nhow HOTELS

nhow London,
The UK

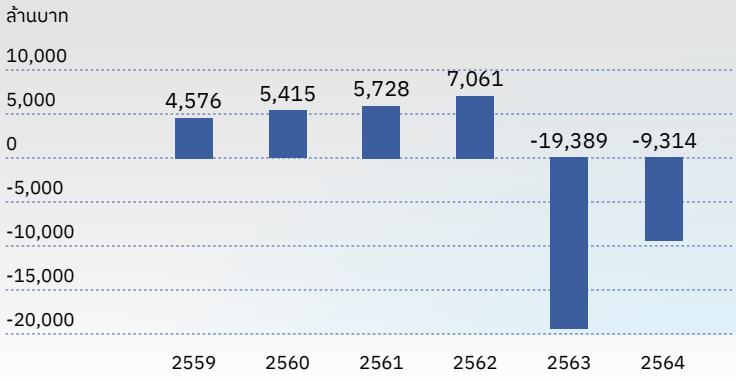
รายได้รวมจากการดำเนินงาน

หมายเหตุ:
กราฟแสดงรายได้จากการดำเนินงาน ซึ่งไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว รายได้ตามงบการเงิน ซึ่งรวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียวมีจำนวน 56,973 ล้านบาท ในปี 2559, 78,620 ล้านบาท ในปี 2561, 129,889 ล้านบาท ในปี 2562, 58,232 ล้านบาท ในปี 2563 และ 76,003 ล้านบาท ในปี 2564



กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน

หมายเหตุ:
กราฟแสดงกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน ซึ่งไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว ปี 2559 - 2562 แสดงกำไรสุทธิก่อนการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS 16 ในขณะที่ ปี 2563 - 2564 แสดงกำไรสุทธิภายหลังการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS 16
กำไรสุทธิตามงบการเงิน ซึ่งรวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียวมีจำนวน 6,590 ล้านบาท ในปี 2559, 4,508 ล้านบาท ในปี 2561, 10,698 ล้านบาท ในปี 2562 ในขณะที่ขาดทุนสุทธิตามงบการเงินจำนวน 21,407 ล้านบาท ในปี 2563 และ -13,167 ล้านบาท ในปี 2564



Delivery ของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับการเติบโตของตลาดการจัดส่งอาหาร จากมาตรการการปิดประเทศและการปิดให้บริการนั่งรับประทานอาหารภายในร้านในช่วงปี 2564 ด้วยเป้าหมายในการเพิ่มรายได้จากบริการจัดส่งอาหาร บริษัทได้เปิดตัวโปรแกรมความภักดีแบบดิจิทัล เพิ่มจำนวนแบรนด์ร้านอาหารบนแพลตฟอร์มมากกว่า 15 แบรนด์ และมุ่งเน้นที่การยกระดับประสบการณ์โดยรวมของลูกค้า

การเปิดตัวสเวนเซ่นส์ คราฟท์ บาร์ซึ่งเป็นบาร์ไอศกรีมคราฟต์แห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทย ที่ต่อยอดจากประสบการณ์เฉพาะทางด้านไอศกรีมมากกว่า 35 ปี สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางของบริษัทที่ยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ส่วนในประเทศจีน เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าของเราได้ดียิ่งขึ้น ไมเนอร์ ฟู้ดจึงมุ่งขยายฐานการดำเนินงานร้านอาหาร ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและคุณภาพของวัตถุดิบอาหาร โดยการจัดซื้อวัตถุดิบโดยตรงจากฟาร์มเลี้ยงปลาขนาดใหญ่

ไมเนอร์ ฟู้ดได้ใช้โอกาสในปี 2564 เพื่อปรับโครงสร้างร้านอาหารของบริษัท ด้วยการขยายธุรกิจในตลาดที่กำลังมีการเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดสาขาร้านริเวอร์ไซด์ในประเทศจีน และปิดสาขาที่ไม่ทำกำไร ซึ่งรวมถึงหลายสาขาของร้านเดอะ คอฟฟี่ คลับในประเทศไทยและออสเตรเลีย ทั้งนี้ ณ สิ้นปี 2564 ไมเนอร์ ฟู้ดมีร้านอาหารทั้งหมด 2,389 สาขา เพิ่มขึ้น 19 สาขา เมื่อเทียบกับปี 2563

ในขณะเดียวกัน ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้มีการปรับโครงสร้างธุรกิจด้วยเช่นกัน ด้วยการยกเลิกสัญญาเช่าบริหารและสัญญารับจ้างบริหารของโรงแรมบางแห่งในทวีปยุโรป เพื่อหันมามุ่งเน้นไปที่โรงแรมที่สร้างผลกำไร ซึ่งรวมถึงการเปิดตัวโรงแรมอนันตราเพิ่มอีก 3 แห่งในทวีปยุโรป และ

การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างไมเนอร์ โฮเทลส์ และฟันยาร์ด โฮเทลส์ แอนด์ รีสอร์ทเพื่อขยายการดำเนินงานในประเทศจีน ทั้งนี้ ณ สิ้นปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมทั้งหมด 527 แห่ง ลดลงเล็กน้อยจากจำนวน 532 แห่ง ณ สิ้นปี 2563

ในส่วนของการดำเนินงาน ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับโปรแกรมความภักดีผ่านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องกับ Global Hotel Alliance Discovery เพื่อเปิดตัวรูปแบบใหม่ของ Discovery Loyalty Program ซึ่งสมาชิกสามารถสะสมและแลก Discovery Dollars (D$) ทั้งจากการเข้าพักโรงแรม และจากการใช้บริการอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นบริการในโรงแรมหรือนอกโรงแรม ผ่านการสัมผัสประสบการณ์การพักผ่อนแบบคนท้องถิ่น นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์อยู่ในระหว่างเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับโปรแกรมดังกล่าว ด้วยการเพิ่มโรงแรมภายใต้การบริหารงานของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปเข้าร่วมเป็นสมาชิก Discovery ในปี 2565 ส่งผลให้ Discovery จะกลายเป็น 1 ใน 10 โปรแกรมความภักดีที่ใหญ่ที่สุดของอุตสาหกรรมโรงแรม ด้วยจำนวนโรงแรมที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกมากกว่า 1,000 แห่ง

ในด้านการเงิน บริษัทยังคงเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานะทางการเงินและสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง โดยไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลประสบความสำเร็จในการขยายระยะเวลาการชำระหนี้โดยเฉลี่ยผ่านการออกหุ้นกู้ ซึ่งรวมถึงหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน และการขยายระยะเวลาการจ่ายคืนเงินกู้ยืม อีกทั้งบริษัทได้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิเพิ่มเติมเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานส่วนของผู้ถือหุ้นในอีก 3 ปีข้างหน้า นอกจากนี้ บริษัทยังได้รับการอนุมัติให้ยกเว้นการทดสอบเงื่อนไขในการรักษาอัตราส่วนทางการเงินจนถึงสิ้นปี 2565 และแก้เงื่อนไขการดำรงอัตราส่วนทางการเงินโดยไม่นับรวมผลกระทบจากการด้อยค่าจากสถานการณ์โรคโควิด-19 ในส่วนของผู้ถือหุ้นจนถึงสิ้นปี 2567 ในขณะที่บริษัทได้รับการอนุมัติจากผู้ให้เงินกู้ยืมทุกรายและผู้ถือหุ้นกู้ส่วนใหญ่ให้เปลี่ยนคำจำกัดความของเงื่อนไขการชำระหนี้จากอัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นอัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มกราคม 2565 เช่นเดียวกันกับเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปที่ประสบความสำเร็จในการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ การออกหุ้นเพิ่มทุนซึ่งช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับฐานส่วนของผู้ถือหุ้น และการยกเว้นการทดสอบการดำรงอัตราส่วนทางการเงิน

ในขณะเดียวกัน บริษัทได้ดำเนินการเชิงรุกเพิ่มเติมเพื่อลดอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนแม้ว่าบริษัทได้รับการยกเว้นการทดสอบเงื่อนไขในการรักษาอัตราส่วนทางการเงินแล้วก็ตาม โดยไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลประสบความสำเร็จในการทำธุรกรรมการหมุนเวียนสินทรัพย์ 3 รายการในปี 2564 ส่งผลให้บริษัทมีสภาพคล่องและฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งขึ้น จากระดับหนี้สินที่ลดลงและฐานส่วนของผู้ถือหุ้นที่เพิ่มขึ้น ซึ่งธุรกรรมการหมุนเวียนสินทรัพย์ดังกล่าวรวมถึงการขายและทำสัญญาบริหารโรงแรมทิโวลี 2 แห่งในประเทศโปรตุเกส การขายและเช่ากลับโรงแรมเอ็นเอช คอลเลคชั่นในประเทศสเปน และการขายสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 40 ในสินทรัพย์ 5 แห่งในประเทศไทย รวมถึงส่วนเกินทุนจากการตีราคาที่ดินใหม่ส่งผลให้บริษัทมีอัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงอยู่ที่ 1.68 เท่า ณ สิ้นปี 2564 ซึ่งต่ำกว่าระดับ

AVANI HOTELS & RESORTS

Avani+ Koh Lanta Krabi Resort, Thailand

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

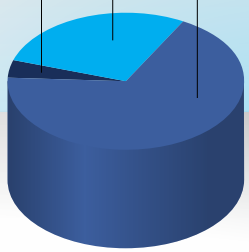
พันธสัญญาหนี้ที่ 1.75 เท่า ในขณะที่อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงอยู่ที่ 1.36 เท่า ณ สิ้นปี 2564 จาก 1.44 เท่า ณ สิ้นปี 2563

บริษัทเชื่อว่าด้วยโครงการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในช่วง 18 เดือนที่ผ่านมา จะช่วยให้บริษัทอยู่ในฐานะที่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่เมื่อธุรกิจกลับมาเติบโตภายหลังการระบาดของโรคโควิด-19 โดยบริษัทได้เห็นตัวอย่างของธุรกิจที่มีการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งภายหลังสถานการณ์การระบาดแล้ว ดังเช่นกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนของไมเนอร์ ฟู้ดเป็นธุรกิจแรกที่มีการฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญตั้งแต่กลับมาเปิดพื้นที่ภายในประเทศในช่วงครึ่งหลังของปี 2563 นอกจากนี้ ในช่วงครึ่งหลังของปี 2564 ก่อนที่จะมีการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์เดลต้า กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมียอดขายต่อร้านเดิมเติบโตอย่างแข็งแกร่ง และมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19

สำหรับไมเนอร์ โฮเทลส์ ประเทศมัลดีฟส์และตะวันออกกลางเป็นผู้นำในการเปิดประเทศด้วยนโยบายไม่กักตัวนักท่องเที่ยว อีกทั้งความพยายามในการขายของไมเนอร์ โฮเทลส์ รวมถึงการให้บริการที่เป็นเลิศ ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมในประเทศมัลดีฟส์อยู่ในระดับที่สูงกว่าปี 2562 ภายใน 10 เดือนนับตั้งแต่กลับมาเปิดโรงแรมในเดือนกันยายน 2563 เช่นเดียวกัน รายได้เฉลี่ยต่อห้อง

สัดส่วนรายได้
จากการดำเนินงานปี 2564

68% ไมเนอร์ โฮเทลส์
28% ไมเนอร์ ฟู้ด
4% ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์



74,463
ล้านบาท

ต่อคืนของกลุ่มโรงแรมในประเทศออสเตรเลียกลับมาอยู่ในระดับที่สูงกว่าในปี 2562 ในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี 2564 เมื่อมีการกลับมาเปิดประเทศสำหรับการเดินทางระหว่างรัฐอีกครั้ง และช่วยผลักดันผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียของไมเนอร์ ฟู้ด จากการบริโภคภายในประเทศที่แข็งแกร่งและกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การที่ทวีปยุโรปกลับมาเปิดประเทศอีกครั้งได้นำไปสู่การฟื้นตัวอย่างรวดเร็วสำหรับเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปในไตรมาสที่ 3 และ 4 ของปี 2564 ส่งผลให้บริษัทมีกระแสเงินสดอิสระที่เป็นบวกตั้งแต่เดือนมิถุนายนเป็นต้นไป

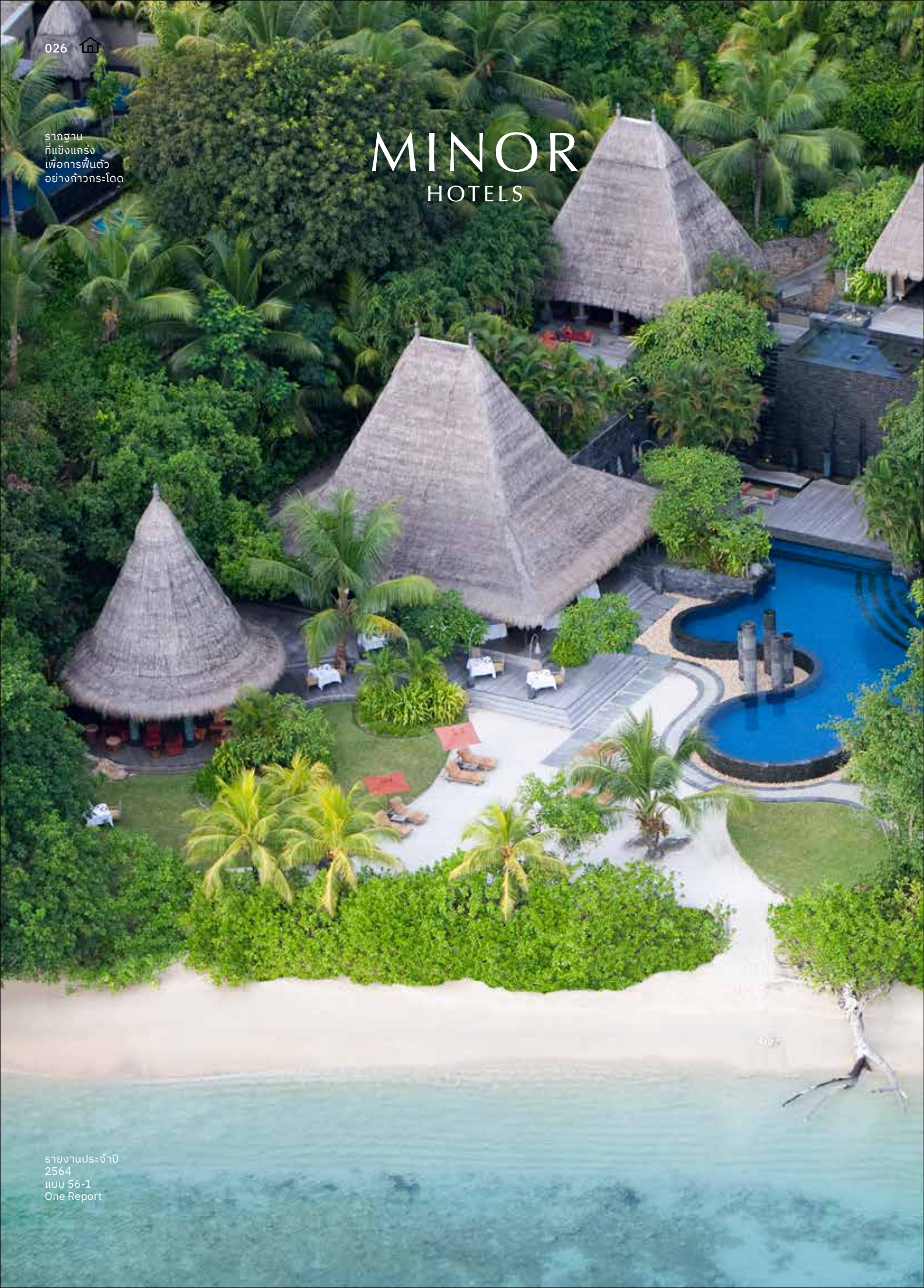
เมื่อมองไปในปี 2565 แม้จะยังคงมีความท้าทายครั้งใหม่จากการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอน แต่บริษัทมีความมั่นใจเป็นอย่างยิ่งว่าเราจะก้าวข้ามผ่านสถานการณ์ครั้งนี้ได้อย่างแข็งแกร่งขึ้น ด้วยฐานะทางการเงินและสภาพคล่องที่มั่นคง รวมถึงฐานการดำเนินงานที่แข็งแกร่งขึ้นของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลมีความพร้อมที่จะก้าวกระโดดแซงหน้าคู่แข่ง และนำพาให้บริษัทก้าวไปให้ไกลกว่าแค่การฟื้นตัวเมื่อสภาวะแวดล้อมภายนอกปรับตัวดีขึ้น นอกจากนี้ บริษัทจะยังคงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาด้านความยั่งยืนของการดำเนินงานต่อไป โดยในปี 2564 นอกเหนือจากรางวัลที่บริษัทได้รับและการได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในดัชนีด้านความยั่งยืนแล้ว บริษัทได้ทำธุรกรรมแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ (ESG) เพื่อลดต้นทุนทางการเงินโดยรวมของบริษัทอีกด้วย

สุดท้ายนี้ ผมขอใช้โอกาสนี้เพื่อขอบคุณผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายที่ให้การสนับสนุนไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลตลอดช่วงเวลาที่ท้าทายนี้ ขอขอบคุณพนักงานทุกคนสำหรับความอดทนและการทำงานอย่างหนักเพื่อช่วยให้บริษัทก้าวข้ามผ่าน 18 เดือนที่ยากลำบากที่สุดที่บริษัทเคยเผชิญมา ขอขอบคุณผู้ถือหุ้นกู้ เจ้าหนี้ธนาคาร และผู้ถือหุ้นทุกท่านที่ให้การสนับสนุนบริษัทมาโดยตลอด ทั้งนี้ ผมขอเน้นย้ำถึงความมุ่งมั่นของเราที่จะมองไปข้างหน้าและเร่งการเติบโตของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลไปสู่ระดับใหม่ที่สูงที่สุด ไม่ว่าจะมีการระบาดของโรคโควิด-19 หรือไม่ก็ตาม

เอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท
มีนาคม 2565

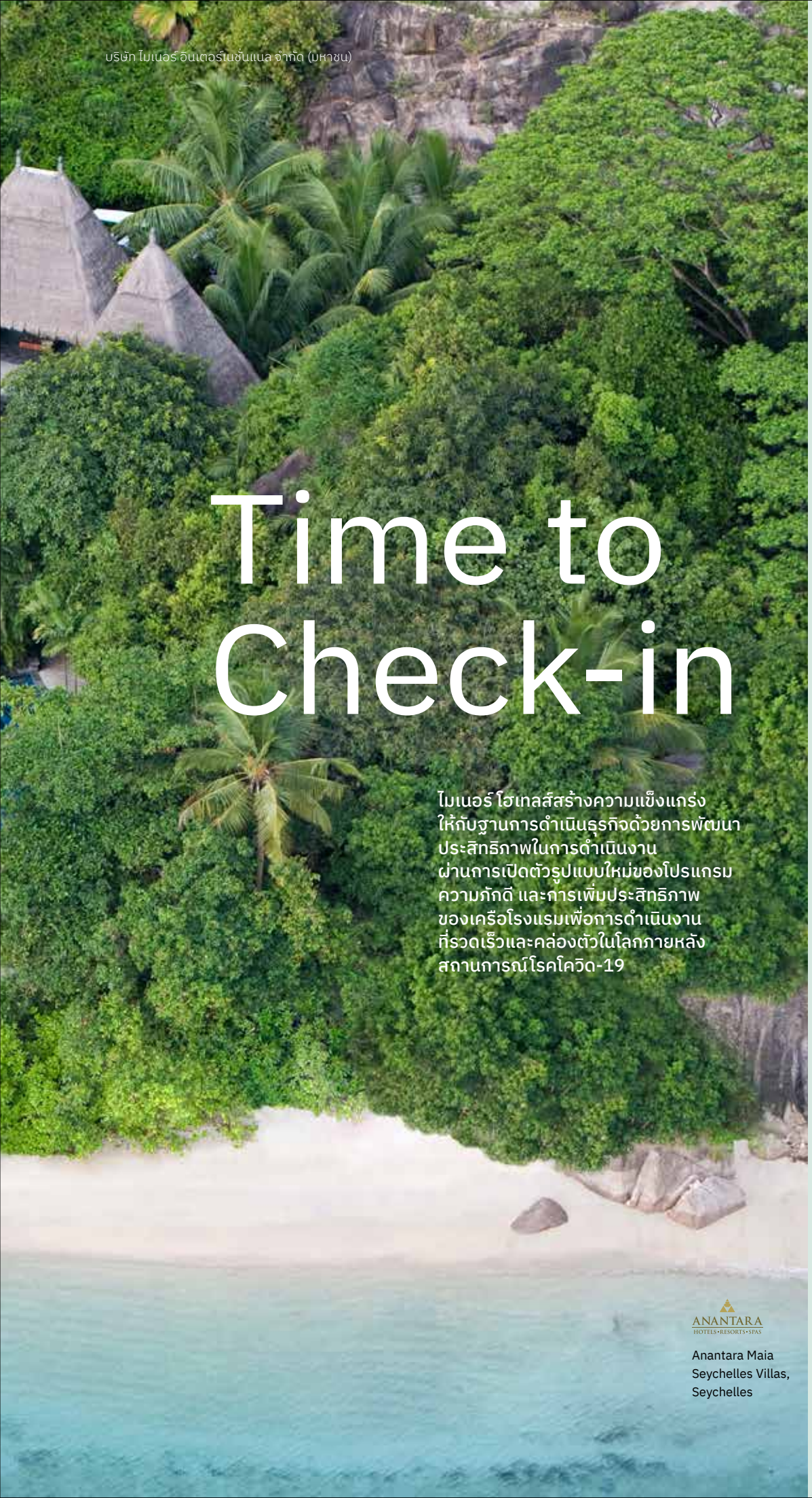
BergHOFF®

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด



Time to Check-in

ไมเนอร์ โฮเทลส์สร้างความแข็งแกร่ง
ให้กับฐานการดำเนินธุรกิจด้วยการพัฒนา
ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
ผ่านการเปิดตัวรูปแบบใหม่ของโปรแกรม
ความภักดี และการเพิ่มประสิทธิภาพ
ของเครือโรงแรมเพื่อการดำเนินงาน
ที่รวดเร็วและคล่องตัวในโลกภายหลัง
สถานการณ์โรคโควิด-19



ANANTARA
HOTELS • RESORTS • SPAS

Anantara Maia
Seychelles Villas,
Seychelles

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel, Italy

ตลอดทั้งปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้สร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานการดำเนินงานของบริษัทด้วยการดำเนินกลยุทธ์ที่หลากหลาย โดยกุญแจสู่ความสำเร็จคือการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับแพลตฟอร์มการดำเนินงาน รวมถึงการเปิดตัวโปรแกรมความภักดีรูปแบบใหม่ และเพิ่มประสิทธิภาพของโรงแรมในเครือเพื่อความรวดเร็วและคล่องตัวสำหรับการดำเนินงานในโลกภายหลังสถานการณ์โรคโควิด-19

เมื่อมองย้อนกลับไปในปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีผลการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยสัดส่วนโรงแรมที่เปิดให้บริการเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 68 ณ สิ้นปี 2563 เป็นร้อยละ 97 ณ สิ้นปี 2564 แม้ว่าจะมีการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์เดลต้าและโอมิครอนก็ตาม โดยการฟื้นตัวดังกล่าวเป็นผลมาจากการเดินทางที่เพิ่มขึ้นและการกลับมาดำเนินธุรกิจตามปกติตามอัตราการกระจายของวัคซีนที่เพิ่มสูงขึ้นทั่วโลก อีกทั้งหลายประเทศได้เปลี่ยนนโยบายของประเทศจาก "นโยบายการแพร่เชื้อที่เป็นศูนย์" ด้วยมาตรการการปิดประเทศและจำกัดเวลาเคอร์ฟิวสู่การเร่งอัตราการฉีดวัคซีน การบริหารจัดการการรักษาภายในโรงพยาบาล และ "นโยบายการเรียนรู้ที่จะใช้ชีวิตอยู่กับโรคโควิด-19" ส่งผลให้ประเทศต่างๆ กลับมาเปิดประเทศได้อีกครั้ง

สำหรับภูมิภาคที่โรงแรมกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เปิดตัวแคมเปญการขายและการตลาดแบบระบุเป้าหมายเพื่อผลักดันการเติบโตของรายได้ผ่านการเพิ่มอัตราการเข้าพักและราคาค่าห้องพักเฉลี่ย โดยภายในไตรมาสที่ 3 ปี 2564 จากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วหลังจากที่ไม่สามารถเดินทางได้เป็นเวลานานในประเทศมัลดีฟส์ ส่งผลให้อัตราการเข้าพักและราคาค่าห้องพักสูงขึ้นอยู่ที่ระดับที่สูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ประเทศมัลดีฟส์จึงเป็นตลาดที่มีการฟื้นตัวที่เร็วที่สุดของบริษัท ส่วนทวีปยุโรปมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วจากการกลับมาเดินทางท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและภายในทวีปยุโรปอีกครั้งจากอัตราการฉีดวัคซีนที่เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับกลยุทธ์ของบริษัทในการขึ้นราคาค่าห้องพักเฉลี่ย ในขณะที่ผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศออสเตรเลียมีการฟื้นตัวขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลับมาสู่ระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี 2564 แม้ว่าจะมีการปิดพื้นที่ในบางเมืองและบางรัฐของประเทศอยู่หลายครั้งก็ตาม

อีกก้าวสำคัญของไมเนอร์ โฮเทลส์ในปี 2564 คือการเปิดตัวรูปแบบใหม่ของโปรแกรม GHA DISCOVERY ภายหลังจากทำการศึกษามาเป็นเวลาหลายปี ภายใต้ชื่อ GHA DISCOVERY 2.0 โดยโปรแกรมรูปแบบใหม่ดังกล่าวเป็นโปรแกรมสะสมคะแนนระดับโลกที่มีฟังก์ชันหลากหลายที่ออกแบบมาเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ เพิ่มอัตราการรักษาลูกค้าเดิม และยกระดับความพึงพอใจของแขกที่เข้าพัก โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่เพียงแต่เป็นการยกระดับโปรแกรมความภักดีใหม่ แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแอปพลิเคชันมือถือ เว็บไซต์ โลโก้ ศูนย์บริการลูกค้า ข้อเสนอลูกค้าใหม่ และรางวัลในสกุลเงิน DISCOVERY Dollars อีกด้วย

GHA DISCOVERY เป็นพันธมิตรของแบรนด์โรงแรมอิสระที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยรวม 35 แบรนด์ที่มีโรงแรมมากกว่า 500 แห่ง และมีสมาชิกมากกว่า 11 ล้านคน ใน 85 ประเทศ ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2564 แบรนด์โรงแรมระดับโลกของไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของโปรแกรมดังกล่าว และเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปคาดว่าจะเข้าร่วมเป็นสมาชิกภายในกลางปี 2565 ซึ่งจะส่งผลให้ DISCOVERY มีจำนวนสมาชิกมากถึง 21 ล้านคน และมีจำนวนโรงแรมมากกว่า 1,000 แห่ง ปูทางให้ GHA DISCOVERY ติด 10 อันดับแรกของโปรแกรมความภักดีที่ใหญ่ที่สุดของอุตสาหกรรมการโรงแรม

การเปิดตัวรูปแบบใหม่ของโปรแกรมความภักดีดังกล่าวช่วยให้ไมเนอร์ โฮเทลส์มีเครื่องมือในการผลักดันการเติบโตของรายได้ผ่านการจองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม ช่วยให้ไมเนอร์ โฮเทลส์มีฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากสมาชิก DISCOVERY ที่มีจำนวนมากถึง 21 ล้านคน รวมถึงผลักดันการสนับสนุนของแบรนด์ในเครือ และการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้า โดยไม่เพียงแต่เป็นประโยชน์กับเจ้าของโรงแรมจากการมีอิสระจากตัวแทนการท่องเที่ยวออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์กับสมาชิก ซึ่งจะได้รับการบริการที่แตกต่างกันตามความเหมาสมของแต่ละคน และการเข้าถึงแบรนด์พันธมิตรทั่วโลกอีกด้วย

นอกเหนือจากความมุ่งมั่นในการสร้างการเติบโตของรายได้จากธุรกิจที่มีอยู่เดิมและพิจารณาโอกาสในการสร้างรายได้ใหม่แล้ว ไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงดำเนินมาตรการการควบคุมค่าใช้จ่าย ลดการใช้จ่ายเพื่อการลงทุน และการบริหารจัดการฐานะทางการเงินอย่างมีระเบียบวินัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการรับมือวิกฤตฉุกเฉินโดยบริษัทได้ดำเนินมาตรการการควบคุมค่าใช้จ่ายในทุกหน่วยธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับรัฐบาลท้องถิ่นเพื่อขอรับเงินสนับสนุน ทั้งนี้ไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงมีวินัยในการใช้จ่ายเพื่อการลงทุนโดยลงทุนในโครงการที่จำเป็นเท่านั้น ในขณะที่การบำรุงรักษา การปรับปรุง และแผนโครงการสร้างโรงแรมใหม่หลายโครงการได้ถูกชะลอลงในระหว่างปี 2564

การหมุนเวียนสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ยังคงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการบริหารจัดการฐานะทางการเงินของไมเนอร์ โฮเทลส์ โดยในปี 2564 บริษัทได้ดำเนินธุรกรรมการหมุนเวียนสินทรัพย์แล้วเสร็จทั้งสิ้น 3 รายการ ซึ่งรวมถึงการขายและเช่ากลับของโรงแรม NH Collection Barcelona Gran Hotel Calderon การขายและรับจ้างบริหารของโรงแรม Tivoli Marina Vilamoura Algarve Resort และ Tivoli Carvoeiro Algarve Resort ในประเทศโปรตุเกส และการขายสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 40 ในสินทรัพย์ 5 แห่งในประเทศไทย โดยธุรกรรมดังกล่าวเน้นย้ำถึงความสามารถของบริษัทในการพิจารณาทรัพย์สินที่มีคุณภาพ ลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า และทำการรับรู้มูลค่าดังกล่าวในเวลาต่อมา ทั้งนี้ แม้ว่าอุตสาหกรรมการโรงแรมจะชะลอตัวในช่วงที่มีการระบาดของโรคโควิด-19 แต่สินทรัพย์ของบริษัทยังคงได้รับการประเมินมูลค่าในราคาที่สูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของนักลงทุนในสินทรัพย์ที่มีคุณภาพของของไมเนอร์ โฮเทลส์ และความสามารถของบริษัทในการพลิกฟื้นการดำเนินงานจากภาวะวิกฤต และกลับมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียอีกครั้ง

ณ สิ้นปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมทั้งหมด 527 แห่ง และห้องพัก 75,621 ห้อง ในปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์เปิดโรงแรมใหม่ทั้งหมด 5 แห่ง ซึ่งได้แก่ NH Collection Copenhagen ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งแรกของบริษัทในกลุ่มประเทศนอร์ดิก อีกทั้งบริษัทยังคงมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับเครือโรงแรมอนันตราในทวีปยุโรปอย่างต่อเนื่องด้วยการเปิดตัว Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel และ Anantara New York Palace Budapest Hotel และการรีแบรนด์ของ Anantara Grand Hotel Krasnapolsky Amsterdam

ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและคล่องตัวมากขึ้น ไมเนอร์ โฮเทลส์จึงมีความพร้อมสำหรับการฟื้นตัวอย่างก้าวกระโดดในทันทีที่สภาวะแวดล้อมปรับตัวดีขึ้น ในขณะเดียวกัน บริษัทยังคงเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบการจองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม ซึ่งช่วยให้โรงแรมสามารถติดต่อกับแขกที่เข้าพักได้โดยตรงเพื่อนำเสนอประสบการณ์ที่เป็นส่วนตัวยิ่งขึ้น และช่วยในการพัฒนากลยุทธ์สำหรับโปรแกรมความภักดีของโรงแรม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างชื่อเสียงของแบรนด์และนำไปสู่รายได้ที่ยั่งยืนของโรงแรม

ทีมผู้บริหารไมเนอร์ โฮเทลส์

6 14 13 15 2 1 9 7 8 10 11 4 3 16 5 12

1. **เอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย**
   ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
   ไมเนอร์ โฮเทลส์
2. **ไมเคิล เดวิด มาร์แชล**
   ประธานเจ้าหน้าที่
   ฝ่ายปฏิบัติการเชิงพาณิชย์
3. **แคโรไลน์ สตีเฟ่น**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. **เวย์น วิลเลี่ยมส์**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน
5. **เจสซี่ ลีเบอร์แมน**
   รองประธานฝ่ายกฎหมาย
6. **รอส คราวเดอร์**
   รองประธานอาวุโสฝ่ายพัฒนาโครงการ
7. **ไมคา ตามไท**
   รองประธานฝ่ายอสังหาริมทรัพย์
8. **มาเรียน อีเมอร์ วอลซ์**
   รองประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์
   และการสื่อสาร
9. **ไบรอัน โทมัส ไบเล่ย์**
   รองประธานฝ่ายบริหารรายได้
10. **แอนโทนี่ เดวิด กรีน**
    รองประธานฝ่ายดิจิทัล
11. **ทรงชัย ชวะโนทัย**
    รองประธานฝ่ายพัฒนาโครงการ
12. **ไมค์ สต๊อคแมน**
    รองประธานฝ่ายบริหาร
    และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
13. **เอริค เหลียง**
    รองประธานฝ่ายควบคุมการออกแบบ
    เพื่อพัฒนาโครงการ
14. **ไคล์ฟ โฮเวิร์ด เลก**
    ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารรายได้
    อนันตรา เวเคชั่น คลับ
15. **วินส์ตัน วอลเลซ ฮอน เคือน ชาง**
    รองประธานอาวุโสฝ่ายปฏิบัติการ
    เชิงพาณิชย์ อนันตรา เวเคชั่น คลับ
16. **ทีโมธี บูโล่**
    ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ
    ไมเนอร์ เอ็ดดูเคชั่น

กลุ่มธุรกิจตะวันออกกลาง

3 4 5 2 1 6 7

1. **Amir Golbarg**
   SVP Operations - Middle East
2. **David Garner**
   VP Sales and Marketing -
   Middle East, North Africa,
   Sri Lanka and Seychelles
3. **Ramine Behnam**
   VP Development EMEA
4. **Natasha Rhymes**
   Group Director of
   PR and Communications
5. **Rachid Benwahmane**
   Group Director of
   Finance - Middle East
6. **Stefan Geyser**
   Group Director of
   People and Culture -
   Middle East and Africa
7. **Bruno Pessoa**
   Group Director of Design
   and Technical Services -
   Middle East and Africa

กลุ่มธุรกิจยุโรปและอเมริกา

3 5 7 2 1 8 6 4 9

1. **Ramón Aragonés Marin**
   Chief Executive Officer
2. **Luis Martínez Jurado**
   Chief Financial Officer
3. **Rufino Pérez Fernandez**
   Chief Operations Officer
   and Global Transformation Leader
4. **Laia Lahoz Malpartida**
   Chief Assets and Development Officer
5. **Isidoro Martínez de la Escalera Alvarez**
   Chief Marketing Officer
6. **Fernando Vives Soler**
   Chief Commercial Officer
7. **Fernando Córdova Moreno**
   Chief People and
   Sustainable Business Officer
8. **Carlos Ulecia Palacios**
   General Counsel
9. **Marco Amaral**
   VP Operations and Development - Europe and South America

กลุ่มธุรกิจออสเตรเลีย

2 1 3

1. **Craig Hooley**
   Chief Operating Officer
2. **John Thompson**
   Head of Commercial
3. **Lachlan Hoswell**
   General Counsel
   and Commercial Officer
4. **Greg Dunn***
   Head of Technical Services

** ไม่อยู่ในรูป*

กลุ่มธุรกิจแอฟริกา

1 2 3

1. **Ashleigh Christie**
   Regional People
   and Culture Director - Africa
2. **Dewald Olivier**
   Area IT Manager - Hotels
   and Gaming
3. **Lindi Mthethwa**
   Regional Director of
   Sales & Marketing

กลุ่มธุรกิจเอเชียและจีน

4 5 1 2 3

1. **Manuel Melenchon**
   VP Operations - Asia
2. **Eddy Tiftik**
   VP Development - China
3. **Charles Clinton**
   VP People & Culture - Asia
4. **Chunxia Gao**
   Group Director Spa and Wellness
5. **Pieter Van Der Hoeven**
   Regional General Manager
   Indochina

AVANI HOTELS & RESORTS

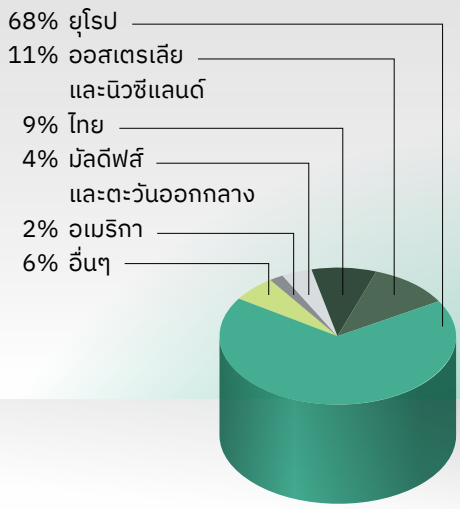
Avani+ Samui Resort, Thailand

ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ในปี 2564 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั่วโลกเริ่มเห็นถึงสัญญาณการฟื้นตัว อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวยังคงมีความผันผวน จากข้อมูลล่าสุดขององค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO) จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศทั่วโลกเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 ในปี 2564 เมื่อเทียบกับปี 2563 แต่ลดลงร้อยละ 72 เมื่อเทียบกับปี 2562 ทั้งนี้ แต่ละภูมิภาคมีอัตราการฟื้นตัวที่แตกต่างกันตามอัตราการกระจายของวัคซีน ข้อจำกัดในการเดินทาง และความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว โดยทวีปยุโรปมีการฟื้นตัวของผลการดำเนินงานในอัตราที่เร็วกว่าในทวีปเอเชีย เนื่องจากหลายประเทศในทวีปเอเชียยังคงปิดพรมแดนสำหรับการเดินทางที่ไม่จำเป็น

ปัจจุบันไมเนอร์ โฮเทลส์มีการดำเนินธุรกิจอยู่ทั่วโลก และมีตลาดหลัก ได้แก่ ทวีปยุโรป ประเทศไทย ออสเตรเลีย มัลดีฟส์ ลาตินอเมริกา แอฟริกา และตะวันออกกลาง โดยในส่วนต่อไปนี้จะสรุปถึงสภาวะของอุตสาหกรรมและแนวโน้มของแต่ละภูมิภาคดังกล่าว

รายได้จากการดำเนินงาน ปี 2564 จำแนกตามภูมิภาค



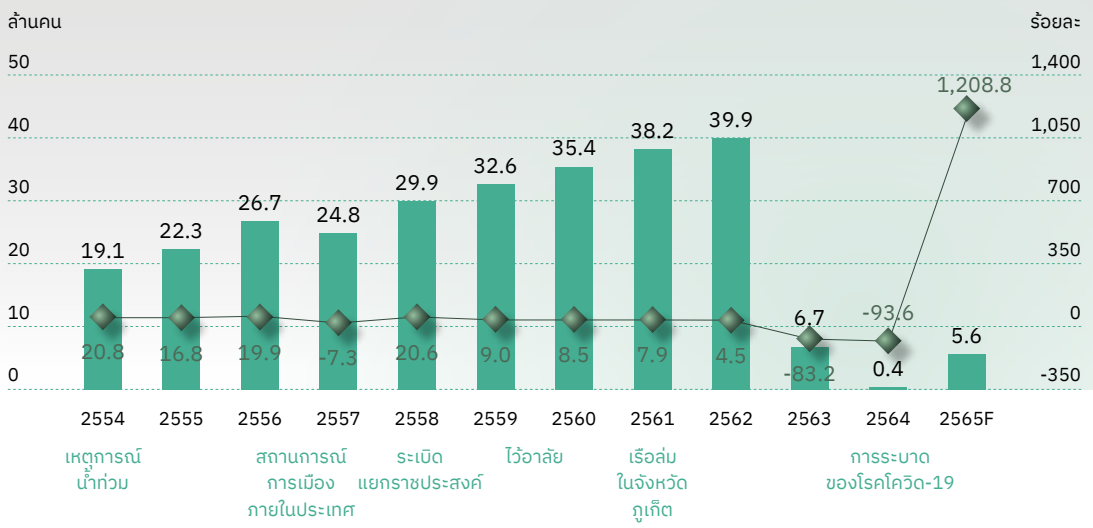
ประเทศไทย

ประเทศไทย ซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังคงเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญสำหรับทุกแบรนด์ในเครือ รวมถึงเป็นสถานที่ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสำหรับนักท่องเที่ยวหลากหลายประเภททั่วโลก ด้วยทำเลที่ตั้งอยู่ในใจกลางของทวีปเอเชีย สะดวกต่อการเดินทางจากทั่วทุกมุมโลก มรดกวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมานาน สถานที่ท่องเที่ยวที่น่าดึงดูด พร้อมทั้งโครงสร้างด้านคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานที่ดี ทำให้ประเทศไทยยังคงสถานะการเป็นสถานที่ท่องเที่ยวชั้นนำระดับโลกมาอย่างยาวนาน

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาของประเทศไทยรายงานว่ามีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทยจำนวน 427,869 คน ในปี 2564 ลดลงจาก 6.7 ล้านคนในปี 2563 เนื่องจากประเทศไทยได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการระบาดของโรคโควิด-19 โดยการปิดพรมแดนระหว่างประเทศส่งผลให้รายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวลดลงเหลือต่ำกว่าร้อยละ 3 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศในปี 2564 จากมากกว่าร้อยละ 21 ในช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 อย่างไรก็ตาม รัฐบาลได้พยายามกระตุ้นการเดินทางภายในประเทศผ่านเงินสนับสนุนโรงแรมและเที่ยวบิน และจัดทำแผนงานเพื่อรับมือกับปัญหาในด้านการเดินทางระหว่างประเทศ อีกทั้งประเทศไทยได้เปิดตัวโครงการ “ภูเก็ต แซนด์บ็อกซ์” เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ซึ่งปูทางไปการเปิดโครงการอื่นๆ เช่น โครงการ “สมุย พลัส” นอกจากนี้ ประเทศไทยได้เปิดประเทศต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติอีกครั้งในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 ซึ่งถือเป็นประเทศแรกๆ ในทวีปเอเชียจึงทำให้ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลให้มีนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเดินทางเข้ามาในประเทศไทยจำนวนมากกว่า 400,000 คน ในปี 2564 อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโครงการ Test & Go ซึ่งเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติโดยไม่ต้องกักตัวถูกระงับเป็นการชั่วคราวในวันที่ 21 ธันวาคม 2564 จากการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอน แต่ได้กลับมาดำเนินโครงการตามเดิมแล้วในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2565 และได้มีการผ่อนคลายมาตรการเพิ่มเติมในวันที่ 1 มีนาคม 2565 ทั้งนี้ นโยบายการเดินทางระหว่างประเทศของประเทศไทยได้ถือเป็นต้นแบบสำหรับประเทศอื่นๆ ที่เศรษฐกิจของประเทศต้องพึ่งพาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ธนาคารแห่งประเทศไทยคาดการณ์ว่าจะมีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยจำนวน 5.6 ล้านคนในปี 2565 โดยแคมเปญการตลาดใหม่ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในปี 2565 คือ “พลิกโฉมการท่องเที่ยวใหม่” โดยมุ่งเน้นไปที่ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศไทยในด้านความหลากหลายทางชีวภาพและความร่ำรวยทางวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยเน้นย้ำถึงชื่อเสียงของประเทศไทยในฐานะประเทศท่องเที่ยวชั้นนำของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเลิศ

อัตราการเติบโตของภาคธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย



ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
หมายเหตุ: F = ประมาณการ

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

ทวีปยุโรป

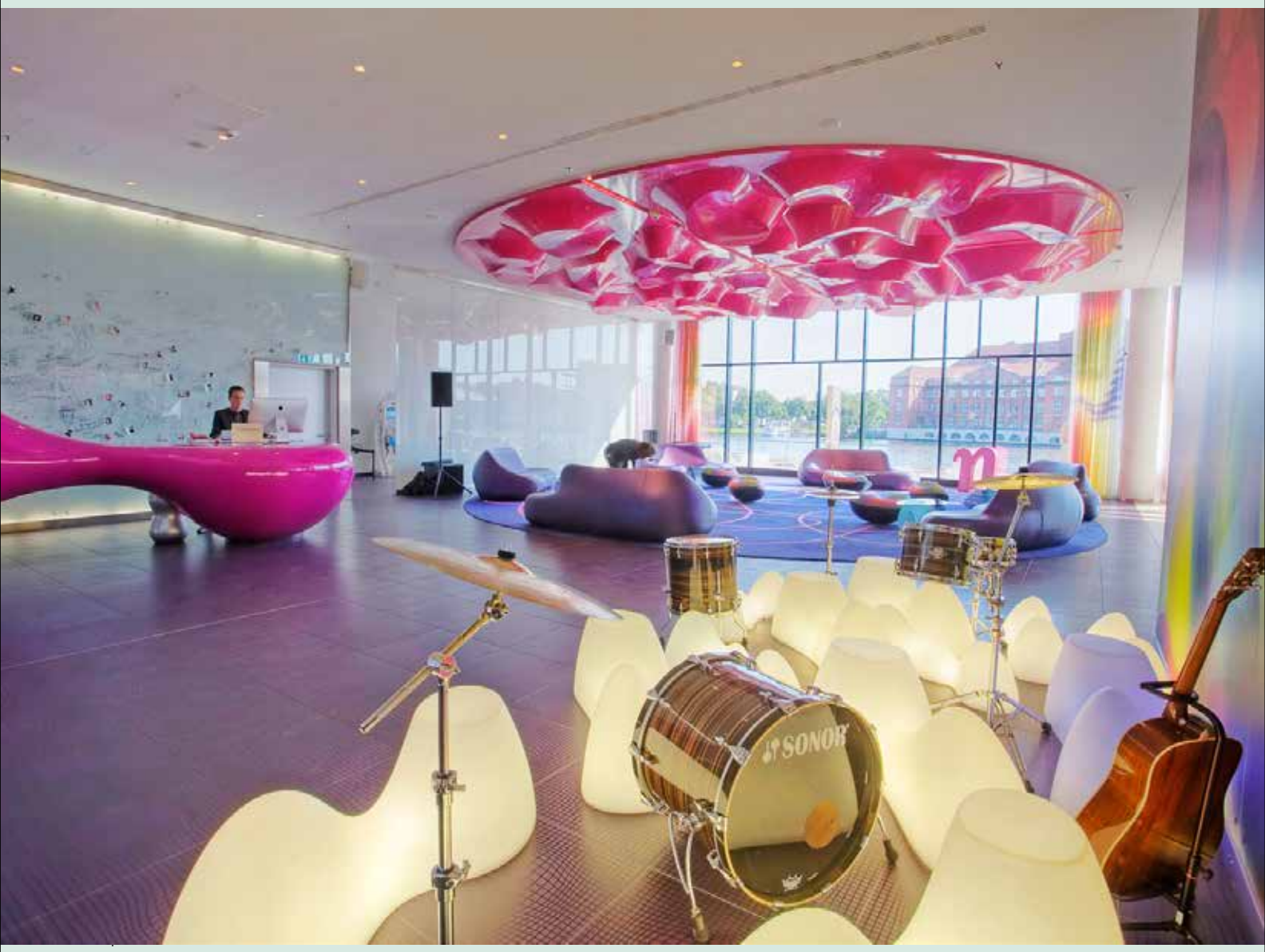
ไมเนอร์ โฮเทลส์ดำเนินธุรกิจโรงแรมในทวีปยุโรปผ่านเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป โดยลูกค้าส่วนใหญ่ของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปเป็นนักท่องเที่ยวภายในประเทศและภายในภูมิภาค ส่งผลให้เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปมีการดำเนินงานที่ฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญในปี 2564

จากข้อมูล "แนวโน้มเศรษฐกิจโลก" ล่าสุด โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ รายงานว่าเศรษฐกิจโลกเติบโตร้อยละ 5.9 ในปี 2564 เทียบกับที่เป็นลบร้อยละ 3.1 ในปี 2563 โดยอัตราการเติบโตในระดับที่สูงดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ฟื้นตัว เงินอุดหนุนจากทางรัฐบาล และฐานของการดำเนินงานที่ต่ำในปี 2563 ในขณะเดียวกัน ทวีปยุโรปคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตสำหรับปี 2564 อยู่ที่ร้อยละ 5.0 (เมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตเป็นลบร้อยละ 6.3 ในปี 2563) โดย 4 ประเทศที่มีสัดส่วนรายได้มากที่สุดของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ได้แก่ ประเทศสเปน (อัตราการเติบโตร้อยละ 4.9 ในปี 2564 เทียบกับที่เป็นลบร้อยละ 10.8 ในปี 2563) ประเทศเนเธอร์แลนด์ (อัตราการเติบโตร้อยละ 4.5 ในปี 2564 เทียบกับที่เป็นลบร้อยละ 3.8 ในปี 2563) ประเทศเยอรมนี (อัตราการเติบโตร้อยละ 2.7 ในปี 2564 เทียบกับที่เป็นลบร้อยละ 4.6 ในปี 2563) และประเทศอิตาลี (อัตราการเติบโตร้อยละ 6.2 ในปี 2564 เทียบกับที่เป็นลบร้อยละ 8.9 ในปี 2563) ทั้งนี้ มองไปข้างหน้าในปี 2565 กิจกรรมทางเศรษฐกิจโลกคาดว่าจะเติบโตในอัตราร้อยละ 4.4 ในขณะที่ในทวีปยุโรปคาดว่าเติบโตในอัตราร้อยละ 3.9

ทวีปยุโรปมีจำนวนนักท่องเที่ยวเติบโตอย่างแข็งแกร่ง เมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่นๆ อยู่ที่อัตราร้อยละ 19 ในปี 2564 อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ถึงร้อยละ 63

nhow HOTELS

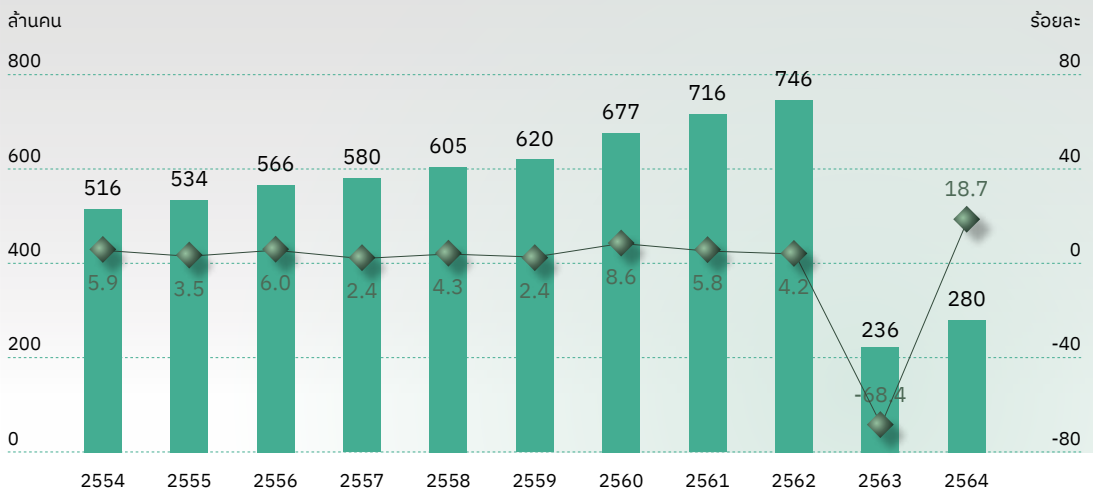
nhow Berlin,
Germany



NH COLLECTION HOTELS

NH Collection
San Sebastián Aránzazu, Spain

จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในทวีปยุโรป



ที่มา: องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ

AVANI HOTELS & RESORTS

Avani Melbourne Central
Residences, Australia

OAKS HOTELS • RESORTS • SUITES

Auckland
Harbour Suites,
Australia

ประเทศออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลียยังคงเป็นตลาดที่สำคัญของบริษัท และเป็นประเทศที่ไมเนอร์ โฮเทลส์มีการประกอบธุรกิจบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) โดยเศรษฐกิจของประเทศออสเตรเลียเติบโตร้อยละ 3 สำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2564 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการฟื้นตัวของการบริโภคและการลงทุนของภาคเอกชน โดยการฟื้นตัวของการท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศได้รับผลกระทบจากการปิดพื้นที่ภายในประเทศ การจำกัดการเดินทาง และการปิดพรมแดน เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

ศูนย์วิจัยข้อมูลการท่องเที่ยวของประเทศออสเตรเลีย (Tourism Research Australia) รายงานว่าจำนวนนักท่องเที่ยวภายในประเทศลดลงร้อยละ 5.1 อยู่ที่จำนวน 87 ล้านคน สำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2564 อย่างไรก็ตาม การปิดพรมแดนระหว่างรัฐ ส่งผลให้มีการเดินทางภายในรัฐเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นแนวโน้มที่เห็นได้ในทุกรัฐและทุกเขตแดนของประเทศออสเตรเลีย ทั้งนี้ มีจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเพื่อการพักผ่อนมากกว่าการเดินทางเพื่อธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเดินทางภายในภูมิภาค ในขณะที่การเดินทางในเมืองหลวงมีการชะลอตัวมากกว่าในเมืองอื่น เนื่องมาจากการห้ามการเดินทางระหว่างประเทศและระหว่างรัฐ ทั้งนี้ เมื่อมองไปในอนาคต ศูนย์วิจัยข้อมูลการท่องเที่ยวของประเทศออสเตรเลียคาดการณ์ว่าการเติบโตของนักท่องเที่ยวภายในประเทศจะอยู่ที่ร้อยละ 4 สำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2565 และร้อยละ 21 สำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2566

การเข้าประเทศออสเตรเลียในปี 2564 ส่วนใหญ่จำกัดเฉพาะพลเมืองของประเทศออสเตรเลีย ผู้อยู่อาศัยถาวร และนักเดินทางที่จำเป็นเท่านั้น จากโครงการจับคู่การเดินทางระหว่างประเทศออสเตรเลียกับประเทศนิวซีแลนด์ ดังนั้น จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจึงลดลงร้อยละ 98 อยู่ที่จำนวน 138,438 คนสำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2564 ทั้งนี้ ด้วยอัตราการฉีดวัคซีนที่สูง ประเทศออสเตรเลียจึงเริ่มกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศอีกครั้งในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 เพื่อพิจารณารับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติบางรายเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 ดังนั้น สำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2565 ประเทศออสเตรเลียคาดว่าจะมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติสูงกว่าในปี 2563 อยู่ที่จำนวน 6.6 ล้านคน

ลาตินอเมริกา

ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมในประเทศต่างๆ ในลาตินอเมริกา 57 แห่ง ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารโดยเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป โดยประเทศเม็กซิโก โคลอมเบีย และอาร์เจนตินาเป็นตลาดหลักของบริษัท

เช่นเดียวกับภูมิภาคอื่นๆ เศรษฐกิจในลาตินอเมริกามีการเติบโตในปี 2564 อยู่ที่ร้อยละ 6.8 เทียบกับที่เป็นลบอยู่ที่ร้อยละ 6.9 ในปี 2563 โดยราคาสินค้าโภคภัณฑ์และอัตราการกระจายวัคซีนที่สูงขึ้น ส่งผลให้เศรษฐกิจมีการขยายตัวในปี 2564 ทั้งนี้ ในปี 2565 อัตราการเติบโตคาดว่าจะอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากฐานของอัตราการเติบโตค่อยๆ สูงขึ้น และนโยบายทางการเงินและการคลังคาดว่าจะเข้มงวดมากขึ้นท่ามกลางอัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้น

ทวีปอเมริกามีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเติบโตร้อยละ 17 ในปี 2564 ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงเป็นอันดับที่ 2 รองจากทวีปยุโรป

NH HOTELS

NH Collection Santiago
Casacostanera, Chile

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

ประเทศมัลดีฟส์

มัลดีฟส์เป็นประเทศที่ขึ้นชื่อในเรื่องหมู่เกาะตามธรรมชาติที่งดงาม น้ำทะเลที่สวยกระจ่างใส และหาดทรายขาว ด้วยแนวคิด "หนึ่งเกาะ หนึ่งรีสอร์ท" อันเป็นเอกลักษณ์ ทำให้ประเทศมัลดีฟส์เป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวที่ได้เปรียบในการแข่งขันในช่วงที่มีการระบาด อีกทั้งยังเป็นสถานที่ท่องเที่ยวในฝันที่มีราคาแพงที่สุดระดับโลก ในปัจจุบันไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมทั้งหมด 5 แห่งในประเทศมัลดีฟส์ และอยู่ในระหว่างการพัฒนาโรงแรมแห่งที่ 6

ด้วยภูมิศาสตร์ของประเทศที่แยกตัวเป็นเกาะ ประเทศมัลดีฟส์จึงมีความเอื้ออำนวยต่อมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคมและป้องกันการระบาด ส่งผลให้ประเทศมัลดีฟส์เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่เหมาะสำหรับการพักผ่อนบนชายหาดอย่างปลอดภัย ในปี 2564 กระทรวงการท่องเที่ยวของประเทศมัลดีฟส์ได้เปิดตัวแคมเปญต่างๆ เพื่อเร่งอัตราการฟื้นตัวของการท่องเที่ยว เช่น โครงการ "I'm Vaccinated" เพื่อเน้นย้ำถึงอัตราการฉีดวัคซีนครบโดสที่สูงกว่าร้อยละ 90 ของพนักงานรีสอร์ททั้งหมด และ "นโยบายไม่กักตัวนักท่องเที่ยว" สำหรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเที่ยวที่เกาะ โดยสมาคมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโลก (World Travel & Tourism Council) ยกให้ประเทศมัลดีฟส์เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่ปลอดภัยในการเดินทาง และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากภูมิประเทศที่เป็นเอกลักษณ์และการเป็นประเทศแรกๆ ที่ออกนโยบายไม่กักตัวนักท่องเที่ยว

ในปี 2564 ประเทศมัลดีฟส์มีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติสูงถึง 1.3 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 138 ซึ่งเป็นระดับที่ใกล้เคียงกับระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ที่ 1.6 ล้านคน ในปี 2562 โดยจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติลดลงในเดือนเมษายนถึงมิถุนายน เนื่องจากมีการออกข้อจำกัดใหม่เพิ่มเติมสำหรับนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียใต้ ซึ่งมีจำนวนผู้ป่วยโรคโควิด-19 ที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวมีการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งในเดือนกรกฎาคม ภายหลังจากการกลับมาเปิดพรมแดนและการผ่อนคลายข้อจำกัดต่างๆ อีกครั้ง ทั้งนี้ ตลาดนักท่องเที่ยวหลัก ซึ่งรวมถึงนักท่องเที่ยวจากประเทศรัสเซียและอินเดีย มีการฟื้นตัวอย่างเต็มที่ ด้วยอัตราการเติบโตที่เป็นบวกอย่างแข็งแกร่ง อีกทั้งมีตลาดนักท่องเที่ยวใหม่เพิ่มเติมจากทวีปยุโรปและตะวันออกกลาง เช่น ประเทศยูเครน สเปน และซาอุดีอาระเบีย ทั้งนี้ นักท่องเที่ยว 5 อันดับแรกของประเทศมัลดีฟส์ในปี 2564 ได้แก่ ประเทศอินเดีย รองลงมาคือประเทศรัสเซีย เยอรมนี สหรัฐอเมริกา และซาอุดีอาระเบีย

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศมัลดีฟส์คาดว่าจะฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและยั่งยืน โดยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวจำนวนถึง 1.5 ล้านคน ในปี 2565 โดยทางการของประเทศมัลดีฟส์ยังมุ่งเปิดตัวแคมเปญทางการตลาดใหม่หลายแคมเปญเพื่อเฉลิมฉลอง 50 ปีของการท่องเที่ยวในประเทศมัลดีฟส์

ANANTARA
KIHAVAH MALDIVES VILLAS

Anantara Kihavah
Maldives Villas,
The Maldives

ทวีปแอฟริกาและภูมิภาคตะวันออกกลาง

ด้วยทรัพยากรทางธรรมชาติและวัฒนธรรมที่หลากหลาย อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ยังด้อยพัฒนาของทวีปแอฟริกายังมีโอกาสในการเติบโตอย่างมากมายในระยะยาว ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมทั้งหมด 29 แห่งในทวีปแอฟริกา ให้บริการตั้งแต่โรงแรมซาฟารีหรูและโรงแรมบนชายหาดไปจนถึงโรงแรมในตัวเมือง ภายใต้แบรนด์อนันตรา, อวานี และเอเลวาน่า คอลเลคชั่น ภาคการท่องเที่ยวของทวีปแอฟริกาแสดงให้เห็นถึงสัญญาณการฟื้นตัวในปี 2564 โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 จากฐานจำนวนนักท่องเที่ยวที่ต่ำในปีก่อน อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562 อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีสาเหตุมาจากความท้าทายในการเข้าถึงวัคซีนและข้อจำกัดในการเดินทางของประเทศต้นทางหลายประเทศ เช่น ประเทศสหราชอาณาจักร ทั้งนี้การกระจายอย่างรวดเร็วของโรคโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอนในช่วงปลายปี 2564 ส่งผลให้อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมชะลอตัวลง อย่างไรก็ตาม แนวโน้มสู่ความยั่งยืนจะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อภาคการท่องเที่ยวของทวีปแอฟริกา เนื่องจากทวีปแอฟริกามีจุดเด่นแตกต่างจากประเทศอื่นๆ และมีการนำเสนอ "ประสบการณ์การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์" ซึ่งการท่องเที่ยวตามธรรมชาติอย่างยั่งยืนดังกล่าวจะมีส่วนช่วยในการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวของทวีปแอฟริกา

ในภูมิภาคตะวันออกกลาง ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมภายใต้การบริหารทั้งหมด 20 แห่ง ใน 3 ประเทศ ภายใต้แบรนด์อนันตรา, อวานี, โอ๊คส์ และทิโวลี โดยจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในภูมิภาคตะวันออกกลางลดลงร้อยละ 24 ในปี 2564 เมื่อเทียบกับปีก่อน เนื่องจากภูมิภาคตะวันออกกลางได้รับผลกระทบน้อยกว่าภูมิภาคอื่นๆ ในปี 2563 โดยภูมิภาคตะวันออกกลางมีการฟื้นตัวในอัตราที่เร็วกว่าประเทศอื่นๆ จากการเปิดประเทศเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศตลอดช่วงที่มีการระบาด อีกทั้งภูมิภาคตะวันออกกลางยังคงสามารถรักษาตำแหน่งศูนย์กลางการเดินทางระหว่างประเทศไว้ได้ จากอัตราการฉีดวัคซีนที่สูงและการจัดงาน World Expo ที่ดูไบในปี 2564 ทั้งนี้ ในปี 2565 ภูมิภาคตะวันออกกลางคาดว่าจะมีศักยภาพในการเติบโตที่แข็งแกร่ง โดยประเทศต่างๆ เช่น ประเทศซาอุดีอาระเบีย และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ได้เปิดพรมแดนเพื่อการเดินทางระหว่างประเทศอีกครั้ง และคาดว่าประเทศอื่นๆ ภายในภูมิภาคจะมีการเปิดประเทศตามมาในไม่ช้า

TIVOLI
HOTELS & RESORTS

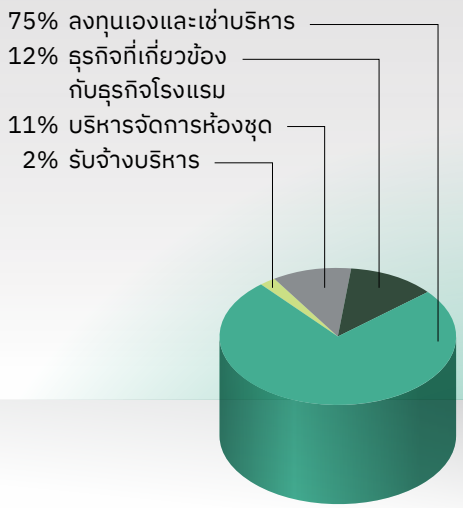
Souq Al Wakra Hotel
Qatar by Tivoli, Qatar

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และแผนการพัฒนาธุรกิจโรงแรม

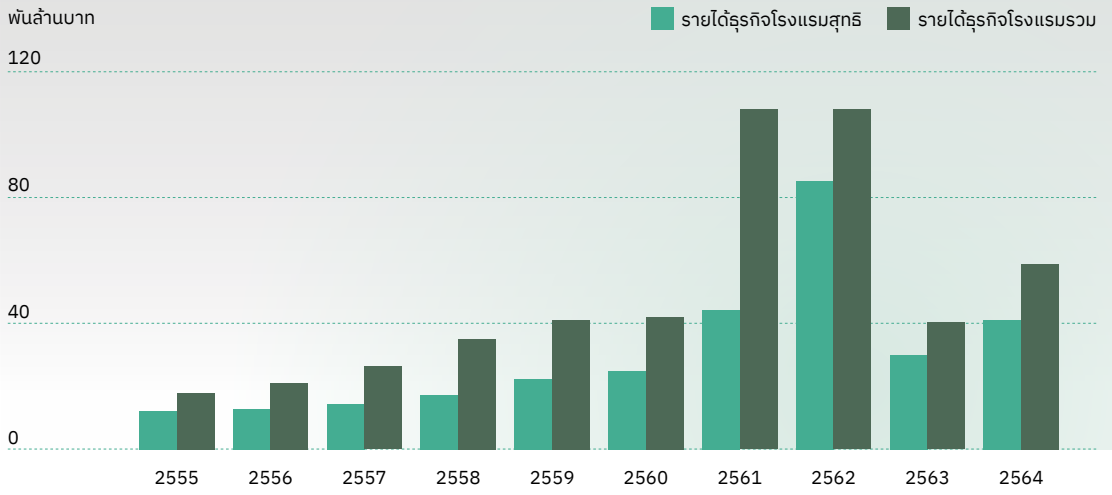
ในปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีรายได้จากการดำเนินงานจำนวน 50,530 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 49 จากปี 2563 โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการฟื้นตัวของการดำเนินงานจากการผ่อนคลายมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปยุโรป ด้วยรายได้ที่เพิ่มขึ้นและมาตรการการลดค่าใช้จ่ายอย่างมีวินัย ส่งผลให้ไมเนอร์ โฮเทลส์มีผลขาดทุนสุทธิที่ลดลงอยู่ที่จำนวน 9,911 ล้านบาทในปี 2564 เมื่อเทียบกับผลขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 19,241 ล้านบาทในปี 2563 ในขณะที่กำไรสุทธิของไมเนอร์ โฮเทลส์พลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกในไตรมาสที่ 4 ปี 2564 ซึ่งนับเป็นครั้งแรกในรอบ 7 ไตรมาส ทั้งนี้ โรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารยังคงเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด โดยมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 ของรายได้ทั้งหมดของไมเนอร์ โฮเทลส์ ตามมาด้วยธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุดในประเทศ

รายได้จากการดำเนินงาน ปี 2564 จำแนกตามประเภทของธุรกิจ



Elewana Kifaru House, Kenya

รายได้จากโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เช่าบริหาร บริหารจัดการห้องชุด และรับจ้างบริหาร



หมายเหตุ:

รายได้ธุรกิจโรงแรมสุทธิ ประกอบด้วย รายได้จากโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เช่าบริหาร บริหารจัดการห้องชุด และค่าธรรมเนียมการรับจ้างบริหาร
รายได้ธุรกิจโรงแรมรวม ประกอบด้วย รายได้จากโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เช่าบริหาร บริหารจัดการห้องชุด และรับจ้างบริหาร

ผลประกอบการที่สำคัญ

	ภาพรวม (บาท)			ประเทศไทย (บาท)			โอเชียเนีย (เหรียญออสเตรเลีย)			ทวีปยุโรป และลาตินอเมริกา (ยูโร)			ประเทศมัลดีฟส์ (เหรียญสหรัฐ)		
	2564	2563	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	2564	2563	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	2564	2563	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	2564	2563	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	2564	2563	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
รายได้รวม (ล้าน)	58,660	40,387	45	2,556	4,081	-37	321	272	18	871	614	42	118	62	91
จำนวนโรงแรมรวม	527	532	-1	30	29	3	63	63	0	360	360	0	5	5	0
จำนวนห้องพักรวม	75,621	75,638	0	4,892	4,809	2	6,728	6,668	1	55,462	55,462	0	410	410	0
อัตราการเข้าพักโรงแรม (ร้อยละ)	36	29	7	19	24	-5	65	60	5	34	25	9	54	26	28
ค่าเฉลี่ยต่อห้อง (ADR)	4,024	3,530	14	3,529	4,721	-25	181	155	17	94	87	8	774	854	-9
รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (RevPar)	1,462	1,013	44	683	1,124	-39	117	93	26	32	22	45	415	225	84

รายได้จากการดำเนินงาน (ล้านบาท)	2564	2563	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
โรงแรม (โรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เช่าบริหาร บริหารจัดการห้องชุด และรับจ้างบริหาร)	44,622	30,452	47
ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	5,909	3,395	74
รวมไมเนอร์ โฮเทลส์	**50,530**	**33,846**	**49**

Niyama Private
Islands Maldives,
The Maldives

ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ และธุรกิจโรงแรมภายใต้สัญญารับจ้างบริหาร

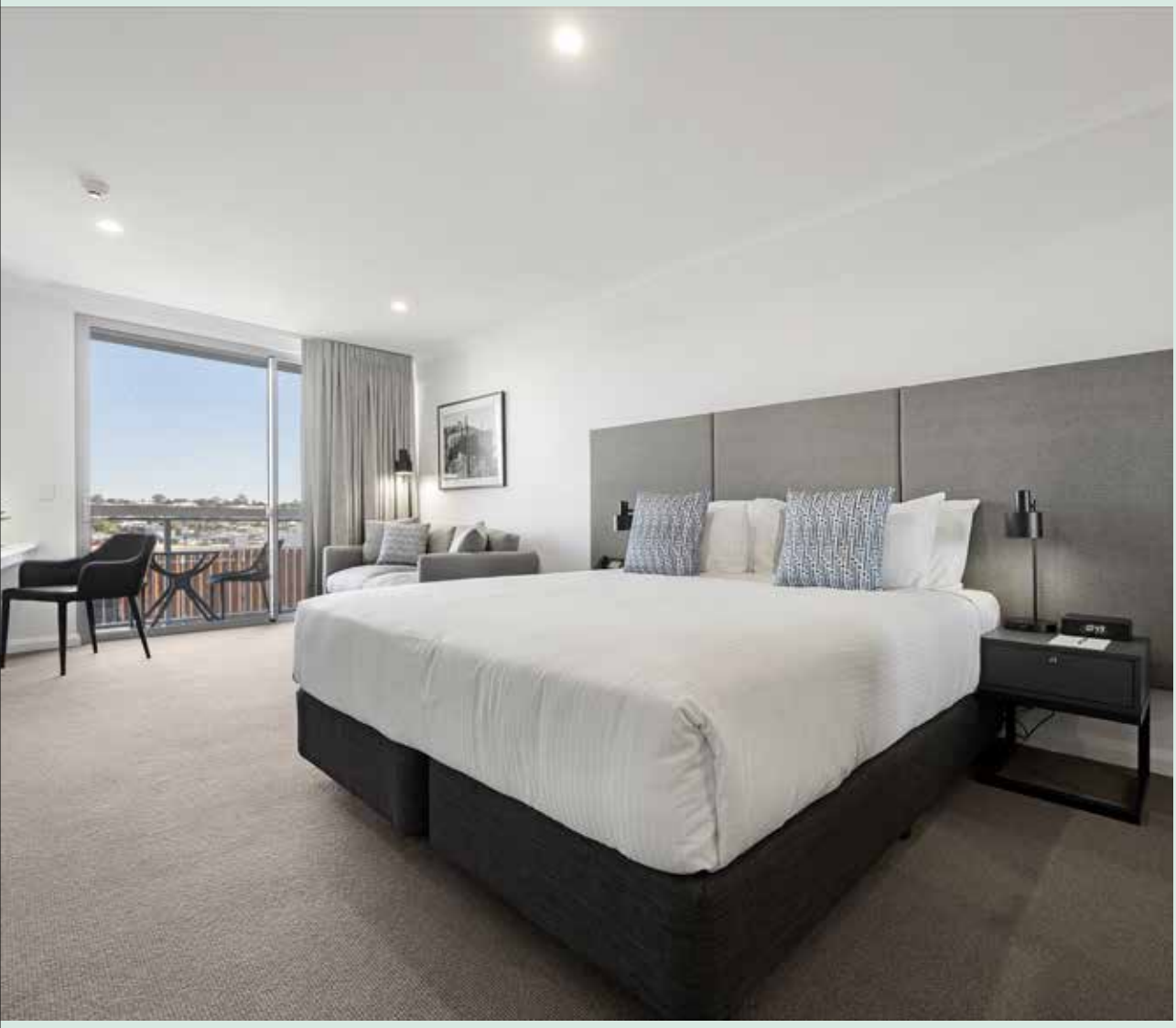
พัฒนาการที่สำคัญของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในปี 2564 มีดังนี้

โรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหาร

ณ สิ้นปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหาร ซึ่งรวมถึงโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง โรงแรมที่บริษัทเข้าร่วมทุน และโรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหาร จำนวน 372 แห่ง มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 56,675 ห้อง ดำเนินงานภายใต้แบรนด์อนันตรา, อวานี, ทิโวลี, โอ๊คส์, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช, นาว, เอเลวาน่า คอลเลคชั่น, โฟร์ซีซั่นส์, เซ็นต์ รีจิส, เจดับบลิว แมริออท และเรดิสันบลู ในปี 2564 โรงแรมที่บริษัทลงทุนเองมีรายได้จำนวน 38,109 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 47 จากปีก่อน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการฟื้นตัวของกิจกรรมทางธุรกิจและการกลับมาเปิดให้บริการโรงแรมในทวีปยุโรป

ในปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เปิดตัวโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารทั้งสิ้นจำนวน 3 แห่ง ภายใต้แบรนด์อวานี และเอ็นเอช เครือโรงแรมอวานีเปิดตัว Avani+ Mai Khao Phuket Suites & Villas ในประเทศไทย เอ็นเอช คอลเลคชั่นเปิดตัวโรงแรม 1 แห่งในประเทศเดนมาร์ก ในขณะที่เอ็นเอชเปิดโรงแรม 1 แห่งในประเทศเยอรมนี

ไมเนอร์ โฮเทลส์มุ่งเน้นในการพลิกฟื้นธุรกิจให้กลับสู่ระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 และการรักษาเงินสด ดังนั้น กลยุทธ์ของไมเนอร์ โฮเทลส์จึงเป็นการชะลอการลงทุนในโรงแรมใหม่ แต่ไม่รวมถึงการลงทุนเพื่อบำรุงรักษาสินทรัพย์ที่สำคัญและโครงการที่เริ่มดำเนินการไปแล้ว โดย ณ สิ้นปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีแผนการที่จะเปิดโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารจำนวน 12 แห่งในปี 2565



Oaks Toowoomba Hotel,
Australia

การบริหารจัดการห้องชุด

ไมเนอร์ โฮเทลส์ให้บริการห้องพักประเภทเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ภายใต้สิทธิในการบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ภายใต้แบรนด์โอ๊คส์และอวานีในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ โดยในปี 2564 บริษัทได้เปิดตัวโรงแรม 1 แห่งภายใต้แบรนด์โอ๊คส์ในประเทศออสเตรเลีย ได้แก่ โรงแรม Sydney North Ryde Suites

ณ สิ้นปี 2564 บริษัทมีโรงแรมภายใต้สิทธิในการบริหารจัดการห้องชุดทั้งหมด 62 แห่ง และมีห้องพักภายใต้การบริหารมากกว่า 6,000 ห้อง กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด ซึ่งมีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 11 ของรายได้ทั้งหมดของไมเนอร์ โฮเทลส์ มีรายได้เติบโตร้อยละ 34 ในปี 2564 เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวและอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยที่สูงขึ้น เนื่องจากกลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุดเป็นธุรกิจแรกๆ ที่มีการฟื้นตัว

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

AVANI HOTELS & RESORTS

Avani+ Luang Prabang,
Laos

NH COLLECTION HOTELS

NH Collection
Venezia Murano
Villa, Italy

การรับจ้างบริหารโรงแรม

ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรมช่วยให้บริษัทสามารถขยายแบรนด์ของตนเองได้โดยไม่ต้องลงทุนเอง ส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรที่ดีขึ้น และมีอัตราส่วนผลตอบแทนต่อเงินลงทุนที่สูงขึ้น ณ สิ้นปี 2564 บริษัทรับจ้างบริหารโรงแรมทั้งหมด 93 แห่ง และมีห้องพักภายใต้การรับจ้างบริหารทั้งหมด 12,495 ห้อง ใน 33 ประเทศ ภายใต้แบรนด์อนันตรา, อวานี, โอ๊คส์, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช, นาว และเอเลวาน่า คอลเลคชั่น ทั้งนี้ ในปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีรายได้จากการรับจ้างบริหารโรงแรมจำนวน 1,302 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 39 เมื่อเทียบกับปี 2563

ในปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์เปิดโรงแรมใหม่ 3 แห่งภายใต้สัญญารับจ้างบริหาร - NH Collection Venezia Murano Villa, Avani+ Koh Lanta Krabi Resort และ Anantara World Islands Dubai Resort โดย NH Collection Venezia Murano Villa เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่บนเกาะมูราโนอันเก่าแก่ สามารถมองเห็นวิวทะเลสาบเวนิเทีย ให้บริการที่พักสไตล์บูติก ตกแต่งด้วยสถาปัตยกรรมอุตสาหกรรมเครื่องแก้วที่สวยงามและทันสมัย ในขณะที่ Avani+ Koh Lanta Krabi Resort เป็นรีสอร์ทที่ตั้งอยู่บนทำเลดีเยี่ยมบนภูหินผาของเกาะลันตาและมีวิวของทะเลอันดามัน และ Anantara World Islands Dubai Resort รีสอร์ทหรูแห่งแรกบนหมู่เกาะเดอะเวิล์ด อย่างไรก็ตาม จำนวนห้องพักภายใต้สัญญารับจ้างบริหารลดลงร้อยละ 2 เมื่อเทียบกับปี 2563 โดยเป็นผลมาจากการที่เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปเลิกดำเนินธุรกิจโรงแรมบางแห่งในทวีปยุโรปและลาตินอเมริกา

ด้วยความพยายามอย่างต่อเนื่องในการรักษาเงินสด ซึ่งส่งผลให้มีการชะลอการลงทุนในโครงการก่อสร้างโรงแรมต่างๆ ไมเนอร์ โฮเทลส์จึงเร่งโอกาสในการเติบโตของธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม ซึ่งมีอัตราการทำกำไรที่สูงและการลงทุนที่ต่ำ โดยไมเนอร์ โฮเทลส์มีแผนที่จะเปิดโรงแรมภายใต้สัญญารับจ้างบริหารอีก 51 แห่งในอีก 3 ถึง 4 ปีข้างหน้า นอกจากนี้ การร่วมเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับฟันยาร์ด โฮเทลส์ แอนด์ รีสอร์ท ในประเทศจีนจะช่วยให้บริษัทสามารถขยายโรงแรมในประเทศจีนเพื่อให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสัญญารับจ้างบริหารจะมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 2 ของรายได้ทั้งหมดของไมเนอร์ โฮเทลส์ในปี 2564 บริษัทคาดว่าสัดส่วนดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นในอีก 5 ปีข้างหน้า จากการเร่งการเติบโตของธุรกิจรับจ้างบริหารในอัตราที่เร็วขึ้น

ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมของไมเนอร์ โฮเทลส์ ประกอบด้วยธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขาย และโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับเป็นส่วนใหญ่ โดยในเวลาปกติ ธุรกิจดังกล่าวเป็นธุรกิจที่สร้างกำไรด้วยตนเอง และช่วยเสริมธุรกิจโรงแรม อีกทั้งช่วยเพิ่มผลตอบแทนโดยรวมของโรงแรมแต่ละโครงการ

ไมเนอร์ โฮเทลส์ประกอบธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขายทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ปัจจุบัน ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโครงการอสังหาริมทรัพย์พร้อมขาย อันได้แก่ โครงการ Layan Residences by Anantara และโครงการ Avadina Hills by Anantara ซึ่งทั้ง 2 โครงการตั้งอยู่ในจังหวัดภูเก็ต และโครงการ Anantara Chiang Mai Serviced Suites นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโครงการ Torres Rani ในเมืองมาปูโต ประเทศโมซัมบิก และโครงการ Anantara Desaru Coast Residences ซึ่งตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศมาเลเซีย ทั้งนี้ การพัฒนาโครงการ Anantara Ubud Bali Villas ซึ่งประกอบด้วยวิลล่าเพื่ออยู่อาศัยจำนวน 15 หลัง ตั้งอยู่บนที่ราบสูงของเกาะบาหลีในประเทศอินโดนีเซีย มีแผนที่จะเปิดตัวในปี 2565

โครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับเป็นธุรกิจการเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยเจ้าของคะแนนคลับพอยต์สามารถสำรองการพักผ่อนในสถานที่ท่องเที่ยวหรูชั้นนำระดับโลกในระยะยาวด้วยคะแนนคลับพอยต์ที่มีการกำหนดราคาไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวยังช่วยเสริมธุรกิจโรงแรมของบริษัท เนื่องจากเจ้าของคะแนนคลับพอยต์สามารถใช้คะแนนเพื่อการเข้าพักในโรงแรมในเครือทั่วโลกที่เข้าร่วมรายการ และช่วยสร้างรายได้และเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขายจากร้านอาหาร สปา และบริการอื่นๆ ของโรงแรม

บริษัทได้ขยายจำนวนห้องพักภายใต้โครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับอย่างต่อเนื่อง ณ สิ้นปี 2564 อนันตรา เวเคชั่น คลับมีจำนวนห้องพักในคลับทั้งสิ้น 265 ห้องและอีก 21 ห้องที่พัฒนาแล้วพร้อมโอนใน 7 สถานที่พักผ่อน ได้แก่ เกาะสมุย ภูเก็ต กรุงเทพฯ และเชียงใหม่ในประเทศไทย ควีนส์ทาวน์ในประเทศนิวซีแลนด์ บาหลีในประเทศอินโดนีเซีย และซานย่าในประเทศจีน ณ สิ้นปี 2564 อนันตรา เวเคชั่น คลับมีจำนวนสมาชิกเจ้าของคะแนนคลับพอยต์เพิ่มขึ้นเป็น 16,511 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8 จากปี 2563 อย่างไรก็ตาม จากผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้รายได้ของอนันตรา เวเคชั่น คลับเพิ่มขึ้นร้อยละ 31 ในปี 2564 เมื่อเทียบกับปี 2563 โดยเป็นผลส่วนหนึ่งมาจากการกลยุทธ์ของไมเนอร์ โฮเทลส์ในการยกระดับโปรแกรมการแลกแต้มของอนันตรา เวเคชั่น คลับ เพื่อให้สามารถแลกแต้มสำหรับใช้ในบริการอื่นๆ เพิ่มเติมได้ เช่น ร้านอาหาร สปา และห้องพักโรงแรมสำหรับสมาชิก ประกอบกับการยกระดับแพลตฟอร์มเพื่อให้สมาชิกสามารถแลกแต้มได้ง่ายขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มจำนวนสมาชิกและจำนวนแต้มที่ขาย

ANANTARA
VACATION CLUB

Anantara Vacation Club
Mai Khao Phuket, Thailand

แผนการพัฒนาโรงแรมและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

แผนการขยายโรงแรมจำแนกตามประเทศ

ประเทศ	2563		2564		2565F		2066F		2067F	
	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง
เอเชีย	**58**	**7,797**	**59**	**7,880**	**68**	**9,220**	**78**	**11,871**	**81**	**12,541**
กัมพูชา	2	119	2	119	3	154	3	154	3	154
จีน	2	321	2	321	6	947	7	1,113	9	1,267
อินเดีย	1	78	1	78	1	78	1	78	1	78
อินโดนีเซีย	4	200	4	200	5	271	5	271	5	271
ลาว	1	53	1	53	1	53	1	53	1	53
มาเลเซีย	2	418	2	418	2	418	3	804	3	804
มัลดีฟส์	5	410	5	410	6	610	6	610	6	610
เกาหลีใต้	1	289	1	289	1	289	1	289	1	289
ศรีลังกา	6	706	6	706	6	706	6	706	6	706
ไทย	29	4,809	30	4,892	32	5,300	35	5,771	35	5,771
เวียดนาม	5	394	5	394	5	394	10	2,022	11	2,538
ยุโรป	**302**	**47,441**	**296**	**47,307**	**304**	**48,718**	**304**	**48,718**	**305**	**48,868**
อันดอร์รา	1	60	1	60	1	60	1	60	1	60
ออสเตรีย	7	1,340	7	1,340	7	1,340	7	1,340	7	1,340
เบลเยียม	13	2,265	13	2,271	13	2,271	13	2,271	13	2,271
สาธารณรัฐเช็ก	4	733	4	733	4	733	4	733	4	733
เดนมาร์ก			1	394	1	394	1	394	1	394
ฝรั่งเศส	5	871	5	871	6	1,023	6	1,023	6	1,023
เยอรมนี	54	10,046	55	10,187	57	10,960	57	10,960	57	10,960
ฮังการี	3	483	3	483	3	483	3	483	3	483
ไอร์แลนด์	1	187	1	187	1	187	1	187	1	187
อิตาลี	57	8,495	56	8,422	60	8,845	60	8,845	60	8,845
ลักเซมเบิร์ก	1	148	1	148	1	148	1	148	1	148
เนเธอร์แลนด์	34	7,233	34	7,223	34	7,223	34	7,223	34	7,223
โปแลนด์	1	93	1	93	1	93	1	93	1	93
โปรตุเกส	17	2,809	16	2,753	16	2,753	16	2,753	17	2,903
โรมาเนีย	2	159	1	83	1	83	1	83	1	83
สโลวาเกีย	1	117	1	117	1	117	1	117	1	117
สเปน	96	11,709	92	11,371	93	11,434	93	11,434	93	11,434
สวิตเซอร์แลนด์	3	382	2	260	2	260	2	260	2	260
สหราชอาณาจักร	2	311	2	311	2	311	2	311	2	311

หมายเหตุ: F = ประมาณการ

ประเทศ	2563		2564		2565F		2066F		2067F	
	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง
โอเชียเนีย	**63**	**6,668**	**63**	**6,728**	**64**	**6,982**	**65**	**7,248**	**65**	**7,248**
ออสเตรเลีย	58	6,104	58	6,157	59	6,411	60	6,677	60	6,677
นิวซีแลนด์	5	564	5	571	5	571	5	571	5	571
ตะวันออกกลาง	**19**	**3,242**	**20**	**3,312**	**26**	**5,045**	**27**	**5,345**	**31**	**5,946**
บาห์เรน									2	220
โอมาน	2	251	2	251	3	457	4	757	4	757
กาตาร์	5	676	5	676	8	1,496	8	1,496	8	1,496
ซาอุดีอาระเบีย									1	163
สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	12	2,315	13	2,385	15	3,092	15	3,092	16	3,310
แอฟริกา	**31**	**2,227**	**31**	**2,227**	**32**	**2,347**	**33**	**2,503**	**33**	**2,503**
บอตสวานา	1	196	1	196	1	196	1	196	1	196
เคนยา	10	107	10	107	11	227	11	227	11	227
เลโซโท	2	263	2	263	2	263	2	263	2	263
มอริเชียส	1	164	1	164	1	164	2	320	2	320
โมซัมบิก	5	576	5	576	5	576	5	576	5	576
นามิเบีย	1	173	1	173	1	173	1	173	1	173
เซเชลส์	2	154	2	154	2	154	2	154	2	154
แทนซาเนีย	6	116	6	116	6	116	6	116	6	116
ตูนิเซีย	1	93	1	93	1	93	1	93	1	93
แซมเบีย	2	385	2	385	2	385	2	385	2	385
อเมริกา	**59**	**8,263**	**58**	**8,167**	**64**	**8,924**	**71**	**9,861**	**72**	**9,981**
อาร์เจนตินา	15	2,144	15	2,144	15	2,144	16	2,241	16	2,241
บราซิล	3	684	3	682	4	889	6	1,069	6	1,069
ชิลี	5	583	5	584	6	719	7	865	7	865
โคลอมเบีย	13	1,355	13	1,355	14	1,403	14	1,403	14	1,403
คิวบา	2	251	2	251	2	251	2	251	2	251
เอกวาดอร์	1	124	1	124	1	124	1	124	1	124
เฮติ	1	72	1	72	1	72	1	72	1	72
เม็กซิโก	17	2,672	16	2,531	17	2,651	19	2,900	20	3,020
ปานามา					1	83	1	83	1	83
เปรู					1	164	2	429	2	429
อุรุกวัย	1	136	1	136	1	136	1	136	1	136
สหรัฐอเมริกา	1	242	1	288	1	288	1	288	1	288
รวม	**532**	**75,638**	**527**	**75,621**	**558**	**81,236**	**578**	**85,546**	**587**	**87,087**

หมายเหตุ: F = ประมาณการ

แผนการขยายโรงแรมจำแนกตามลักษณะความเป็นเจ้าของ

ลักษณะความเป็นเจ้าของ	2563		2564		2565F		2066F		2067F	
	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง
ลงทุนเอง	119	19,065	119	19,112	120	19,440	120	19,440	120	19,440
เช่าบริหาร	231	35,642	228	35,734	237	37,481	237	37,481	237	37,481
ร่วมลงทุน	25	1,829	25	1,829	27	2,100	27	2,100	27	2,100
รับจ้างบริหาร	95	12,711	93	12,495	112	15,764	131	19,808	140	21,349
สิทธิในการบริหารจัดการห้องชุด	62	6,391	62	6,451	62	6,451	63	6,717	63	6,717
รวม	**532**	**75,638**	**527**	**75,621**	**558**	**81,236**	**578**	**85,846**	**587**	**87,087**

หมายเหตุ: F = ประมาณการ

แผนการขยายโรงแรมจำแนกตามแบรนด์

แบรนด์	2563		2564		2565F		2066F		2067F	
	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง
อนันตรา	46	5,786	46	5,773	51	6,582	52	6,740	54	7,121
อวานี	33	5,793	35	5,969	40	6,818	49	9,519	51	10,145
โอ๊คส์	63	7,058	63	7,108	66	7,533	67	7,799	67	7,799
ทิโวลี	16	2,992	15	2,936	16	3,137	19	3,483	20	3,593
เอ็นเอช คอลเลคชั่น	90	13,615	90	14,068	99	15,754	100	15,836	101	15,986
เอ็นเอช	244	36,139	238	35,516	245	36,786	248	37,132	249	37,252
นาว	7	2,123	7	2,119	8	2,494	10	2,905	10	2,905
อื่นๆ	33	2,132	33	2,132	33	2,132	33	2,132	35	2,286
รวม	**532**	**75,638**	**527**	**75,621**	**558**	**81,236**	**578**	**85,546**	**587**	**87,087**

หมายเหตุ: F = ประมาณการ

แผนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ประเทศ	ชื่อโครงการ	2563	2564	2565F	2066F	2067F
ไทย	Anantara Chiang Mai Serviced Suites	44	44	44	44	44
ไทย	Avadina Hills by Anantara	11	11	11	11	14
ไทย	Avadina Hills by Anantara (เฟส 3)					42
ไทย	Layan Residences by Anantara	15	15	15	15	15
ไทย	St. Regis Bangkok Residences	53	53	53	53	53
ไทย	The Estates Samui	15	15	15	15	15
โมซัมบิก	Torres Rani	6	6	6	6	6
อินโดนีเซีย	Anantara Ubud Bali Villas		15	15	15	15
มาเลเซีย	Anantara Desaru Coast Residences	20	20	20	20	20
	รวมจำนวนยูนิต	**164**	**179**	**179**	**179**	**224**

หมายเหตุ: F = ประมาณการ

แผนการพัฒนาโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา

ประเทศ	โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา	2563	2564	2565F	2566F	2567F
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - กรุงเทพฯ	27	27	27	27	27
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - เชียงใหม่	11	15	16	16	16
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - ภูเก็ต	125	131	141	151	151
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - สมุย	20	20	20	20	20
จีน	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - ซานย่า	3	3	3	3	3
อินโดนีเซีย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - บาหลี	61	66	66	66	66
นิวซีแลนด์	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - ควีนส์ทาวน์	3	3	3	3	3
	รวมจำนวนยูนิต	**250**	**265**	**276**	**286**	**286**

หมายเหตุ: F = ประมาณการ

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

MINOR
FOOD

Food at Fingertips

ไมเนอร์ ฟู้ดมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานการดำเนินงานด้วยการให้ความสำคัญการดำเนินงานของธุรกิจหลักและการพิจารณาขยายสาขาตลอดจนการยกระดับแพลตฟอร์มบริการจัดส่งอาหารออนไลน์ และการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรผ่านประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สูงขึ้น

รากฐานที่แข็งแกร่งเพื่อการฟื้นตัวอย่างก้าวกระโดด

ในปี 2564 ไมเนอร์ ฟู้ดได้มุ่งเน้นไปที่การมองหาโอกาสเพื่อการฟื้นตัวเป็นหลัก โดยฐานการดำเนินงานโดยรวมที่แข็งแกร่งขึ้นของบริษัท เป็นผลมาจากการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและการพิจารณาขยายสาขาอย่างระมัดระวัง ตลอดจนการพัฒนาแพลตฟอร์มบริการจัดส่งอาหารออนไลน์ และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรผ่านประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางสถานการณ์โรคโควิด-19 ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ไมเนอร์ ฟู้ดมีความพร้อมอย่างยิ่งเพื่อรับมือกับมาตรการการปิดประเทศของรัฐบาล โดยบริษัทให้ความสำคัญกับการมีกระแสเงินสดที่เป็นบวก และดำเนินการปิดร้านและกลับมาเปิดให้บริการร้านอาหารอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาที่ท้าทายนี้ ไมเนอร์ ฟู้ดยังคงรักษาเป้าหมายระยะยาวของบริษัทไว้ได้ นั่นคือการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจหลักของบริษัท ทั้งนี้ การสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องของไมเนอร์ ฟู้ดช่วยยกระดับแบรนด์ร้านอาหารและสร้างความตื่นเต้นให้กับลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น สเวนเซ่นส์ได้มีการดำเนินการฟื้นฟูภาพลักษณ์ของแบรนด์ ซึ่งรวมถึงเอกลักษณ์ใหม่ เมนูที่ปรับปรุงใหม่ และรูปแบบร้านค้าที่ออกแบบใหม่ โดยความสำเร็จดังกล่าวช่วยให้สเวนเซ่นส์สามารถรักษาฐานะความเป็นผู้นำของแบรนด์ในตลาดไอศกรีมไว้ได้ อีกส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการฟื้นฟูภาพลักษณ์ของแบรนด์ ไมเนอร์ ฟู้ดได้เปิดตัว “สเวนเซ่นส์ คราฟท์ บาร์” ซึ่งเป็นแนวคิดร้านไอศกรีมทำมือในร้านต้นแบบแห่งใหม่ โดยตอบสนองรสนิยมของลูกค้ารุ่นใหม่ อีกทั้งช่วยทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายขึ้นและกระตุ้นยอดขายโดยรวม

ในปี 2564 ไมเนอร์ ฟู้ดได้มุ่งสร้างความผูกพันระหว่างลูกค้ากับองค์กรด้วยการผลักดันการทำการตลาดแบบเฉพาะบุคคลและพัฒนาโปรแกรมความภักดีโดยใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าที่กว้างขวาง โดยในเดือนตุลาคม 2564 บริษัทได้เปิดตัว “เดอะ พิซซ่า คอมปะนี รีวอร์ด” และตามด้วยการเปิดตัวโปรแกรมความภักดีของแบรนด์อื่นๆ ซึ่งได้แก่ เบอร์เกอร์ คิง, สเวนเซ่นส์, แดรี่ ควีน และเดอะ คอฟฟี่ คลับในปี 2564 นอกจากนี้ แบรนด์ริเวอร์ไซด์ในประเทศจีนประสบความสำเร็จในการใช้ประโยชน์จากโปรแกรมสมาชิกเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าที่รับประทานอาหารภายในร้าน ส่งผลให้ไมเนอร์ ฟู้ดสามารถเร่งการขยายสาขาร้านอาหารที่ทำกำไรในทำเลที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การขยายธุรกิจของบริษัทโดยรวมในปี 2564: พิจารณาการลงทุนเพื่อสร้างการเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในแบรนด์ที่มีศักยภาพสูง ในขณะที่ดำเนินการปิดสาขาร้านอาหารที่ไม่ทำกำไร

ในขณะเดียวกัน ไมเนอร์ ฟู้ดได้ปรับรูปแบบการขยายสาขาจากร้านอาหารขนาดใหญ่เป็นสาขาที่มีขนาดเล็กลง เช่น รูปแบบ “สาขาสำหรับบริการจัดส่งอาหารแบบมีที่นั่ง” ของเดอะ พิซซ่า คอมปะนี และรูปแบบธุรกิจซิซซ์เลอร์ ทู โก ที่ปรับเปลี่ยนเมนูให้เข้ากับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าที่มีความเร่งรีบในการใช้ชีวิตมากขึ้น นอกจากนี้ ไมเนอร์ ฟู้ดได้ขยายแบรนด์คอฟฟี่ เจอนี่ ซึ่งเป็นแบรนด์ใหม่ของบริษัทเอง ตลอดจนขยายสาขาในรูปแบบของครัวกลางในช่วงที่มีการระบาดของโรคโควิด-19 ทั้งนี้ การเปลี่ยนพื้นที่ในสาขาที่มีอยู่เดิมให้เป็นครัวกลางสำหรับแบรนด์ต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้ทดลองใช้เป็นครั้งแรกในช่วงที่มีการปิดประเทศ ส่งผลให้ไมเนอร์ ฟู้ดสามารถตอบสนองความต้องการของบริการจัดส่งอาหารของลูกค้าได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

อีกหนึ่งด้านที่ไมเนอร์ ฟู้ดให้ความสำคัญคือการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริการจัดส่งอาหารและแพลตฟอร์มดิจิทัลของบริษัท โดยเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการของพนักงานจัดส่งอาหาร ยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า รวมถึงการเพิ่มช่องทางการชำระเงินใหม่เพิ่มเติม ทั้งนี้ การยกระดับบริการจัดส่งอาหารดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความไว้วางใจของลูกค้า ในขณะที่มีการลดต้นทุนของพนักงานจัดส่งอาหารควบคู่กัน นอกจากนี้ บริษัทยังได้ปรับเปลี่ยนเมนูเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบริการจัดส่งอาหารที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการรวมโปรแกรมความภักดีของไมเนอร์ ฟู้ดเข้าในแอปพลิเคชันมือถือ

การพัฒนาแอปพลิเคชัน 1112 Delivery เป็นส่วนสำคัญของความพยายามดังกล่าว โดยบริษัทได้เพิ่มฟังก์ชันการใช้งานและขยายพื้นที่การบริการให้ครอบคลุมจังหวัดใหม่เพิ่มเติม ซึ่งช่วยผลักดัให้แอปพลิเคชัน 1112 Delivery เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้น ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมกับลูกค้า และเพิ่มจำนวนผู้ใช้งานใหม่และรักษาผู้ใช้งานเดิม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในช่วงแรกแอปพลิเคชัน 1112 Delivery ได้สร้างขึ้นเพื่อเป็นแพลตฟอร์มบริการจัดส่งอาหารของไมเนอร์ ฟู้ดเท่านั้น แต่ภายหลังได้มีการพัฒนาไปสู่แพลตฟอร์มบริการจัดส่งอาหารที่รวบรวมหลายแบรนด์เข้าด้วยกัน ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นแบรนด์ที่บริษัทเป็นเจ้าของเท่านั้น แต่ยังรวมถึงพันธมิตรเชิงกลยุทธ์อื่นๆ เช่น เอส แอนด์ พี, เบรดทอล์ค, ซงฟา, เซอร์เจนท์ คิทเช่น เป็นต้น โดยการรวมหลายแบรนด์เข้าด้วยกันดังกล่าวช่วยให้มีจำนวนผู้ใช้แอปพลิเคชันที่เพิ่มขึ้นและก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างแบรนด์ ทั้งนี้ นอกเหนือจากแพลตฟอร์มของบริษัทเองแล้ว ไมเนอร์ ฟู้ดยังคงมุ่งขยายฐานลูกค้าและช่องทางการขายอย่างต่อเนื่อง โดยร่วมเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการจัดส่งอาหารรายอื่นและเข้าร่วมแคมเปญการตลาดกับธนาคารหลายแห่ง

ในส่วนของการเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ไมเนอร์ ฟู้ดยังคงมีการดำเนินมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายในทุกแบรนด์และทุกภูมิภาคของบริษัท ซึ่งรวมถึงการลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาวัตถุดิบ การขนส่ง และค่าเช่าร้าน โดยความพยายามดังกล่าวทั้งหมดมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเพิ่มอัตราการทำกำไรให้สูงขึ้น ทั้งนี้ เมื่อมองไปข้างหน้าในปี 2565 บริษัทได้เริ่มเห็นถึงการฟื้นตัว และบริษัทมั่นใจเป็นอย่างยิ่งว่าการบริโภคจะปรับตัวดีขึ้นแม้ว่าจะยังคงมีการระบาดของโรคโควิด-19

รากฐานที่แข็งแกร่งที่ไมเนอร์ ฟู้ดได้เสริมสร้างขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมาจะช่วยผลักดันให้ธุรกิจของบริษัทก้าวนำหน้าคู่แข่งเมื่อสถานการณ์โรคโควิด-19 ปรับตัวดีขึ้น ในระหว่างนี้ ไมเนอร์ ฟู้ดจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างแบรนด์ สร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยี/ดิจิทัล และสร้างผลกำไรให้กับบริษัทต่อไป

ทีมผู้บริหารไมเนอร์ ฟู้ด

7 12 3 10 5 14 4 6 1 2 9 11 13 8 15

1. **เอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย**
   รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
   ไมเนอร์ ฟู้ด
2. **จอห์น สก๊อต ไฮเน็ค**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ
   ต่างประเทศ
3. **เบอร์นาร์ด เชง**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด
4. **ภาณุวัฒน์ เบ็ญเราะมาน**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
5. **กรีฑากร ศิริอัฐ**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน ประเทศไทย
   และรักษาการผู้จัดการทั่วไป ซิซซ์เลอร์
6. **โอลิเวอร์ ก็อตชัลล์**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเชิงกลยุทธ์
7. **คอนสแตนติโน่ ฟลอเรส ลาสตร้า**
   รองประธานฝ่ายการผลิตสินค้า
8. **ภาณุศักดิ์ ซื่อสัตย์บุญ**
   ผู้จัดการทั่วไป เดอะ พิซซ่า คอมปะนี
9. **อนุพนธ์ นิธิยานันท์**
   ผู้จัดการทั่วไป สเวนเซ่นส์ (ประเทศไทย)
10. **นครินทร์ ธรรมหทัย**
    ผู้จัดการทั่วไป แดรี่ ควีน และคอฟฟี่ เจอนี่
11. **ธนวรรธ ดำเนินทอง**
    ผู้จัดการทั่วไป เบอร์เกอร์ คิง
    (ประเทศไทย)
12. **ธนกฤต กิตติพนาชนม์**
    ผู้จัดการทั่วไป บอนชอน
13. **ปัทม์ พงษ์วิทยาพิพัฒน์**
    ผู้จัดการทั่วไป 1112 Delivery
14. **ชูทวีป วรดิลก**
    ผู้จัดการทั่วไป ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์
    (ประเทศไทย)
15. **นงชนก สถานานนท์**
    ผู้จัดการทั่วไป เดอะ คอฟฟี่ คลับ
    (ประเทศไทย)

กลุ่มธุรกิจสิงคโปร์

9 12 4 11 2 6 10 1 3 5 7 8

1. **Dellen Soh**
   Chief Executive Officer,
   Minor Food Singapore
2. **Axel Tan**
   VP Operations,
   Minor Food Singapore
3. **Susan Goh**
   Finance Director,
   Minor Food Singapore
4. **June Koh**
   HR and Training Director,
   Minor Food Singapore
5. **Evien Ang**
   Marketing Director,
   Minor Food Singapore
6. **Melissa Lee**
   Creative Director,
   Minor Food Singapore
7. **Doreen Ho**
   Supply Chain Director,
   Minor Food Singapore
8. **Lim Yu Huat**
   Operations Director,
   Minor Food Singapore
9. **Ahmad Syed Bin Abdul Rashid**
   Operations Director,
   Minor Food Singapore
10. **Joshua Khoo**
    General Manager,
    Minor Food Singapore
11. **Ye Lin**
    General Manager,
    Minor Food Singapore
12. **Ong Kuok Liang**
    Projects Manager,
    Minor Food Singapore

กลุ่มธุรกิจออสเตรเลีย

14 13 12 4 10 9 6 2 1 3 5 7 8 11 16 15

1. **Nick Bryden**
   Chief Executive Officer,
   Minor DKL Food Group
2. **David Koch**
   Chief Financial Officer,
   Minor DKL Food Group
3. **Brian Finch**
   Chief Operations Officer,
   Minor DKL Food Group
4. **Jarrod Appleby**
   Chief Growth Officer,
   Minor DKL Food Group
5. **Mark Hannan**
   Chief Technology Officer,
   Minor DKL Food Group
6. **David Lynch**
   Chief Digital Officer,
   Minor DKL Food Group
7. **Jon Saunders**
   General Manager Supply Chain,
   Minor DKL Food Group
8. **Nikki Ward**
   Group HR Manager,
   Minor DKL Food Group
9. **Sarina Mari**
   Group Corporate Lawyer,
   Minor DKL Food Group
10. **Matt Vidler**
    Head of Development,
    Minor DKL Food Group
11. **Craig Dickson**
    Chief Executive Officer,
    Nomad Coffee Group
12. **Rocky Veneziano**
    Managing Director,
    Nomad Coffee Group
13. **Ben Romeril**
    General Manager,
    Veneziano Coffee Roasters
14. **Lance Brown**
    General Manager, Black Bag Roasters
15. **David Perkins**
    Financial Controller,
    Nomad Coffee Group
16. **Amie Jacobson**
    People and Culture Manager,
    Nomad Coffee Group

กลุ่มธุรกิจจีน

5 3 2 1 4

1. **Woon How Chin (Paul Chin)**
   Chief Executive Officer,
   Minor Food China
2. **Meng Hong Bo (Aaron)**
   Chief Operating Officer,
   Minor Food China
3. **Jenny Sim**
   VP of Human Capital,
   Minor Food China
4. **Lynn Lin**
   Group Director of Business Support,
   Minor Food China
5. **Merry Wang**
   Group Director of Finance,
   Minor Food China

ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

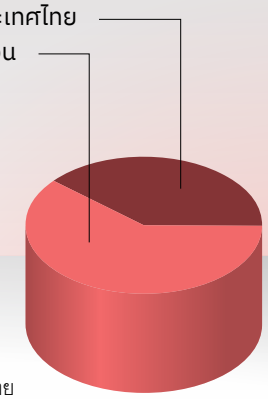
ปัจจุบัน ไมเนอร์ ฟู้ดดำเนินธุรกิจใน 24 ประเทศ โดยมี 3 ตลาดหลัก ได้แก่ ประเทศไทย จีน และออสเตรเลีย เนื่องจากสถานการณ์โรคโควิด-19 ยังคงมีความไม่แน่นอนจากการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์ใหม่ในตลาดหลักทั้งหมดของบริษัท แนวโน้มอุตสาหกรรมของตลาดที่สำคัญตามที่ระบุไว้ดังต่อไปนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้

ประเทศไทย

ในช่วง 8 เดือนแรกของปี 2564 ดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคตามรายงานของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยมีแนวโน้มที่ลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากผลกระทบเชิงลบจากการระบาดของโรคโควิด-19 อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคเริ่มมีการฟื้นตัวตั้งแต่เดือนกันยายนจากมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผ่อนคลายลง โดยการส่งออกที่เติบโตอย่างแข็งแกร่ง การเปิดประเทศและภาคการท่องเที่ยว รวมถึงมาตรการสนับสนุนทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นการบริโภคภายในประเทศ ทั้งนี้ ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า 100 จุด ซึ่งสะท้อนถึงกำลังการซื้อของผู้บริโภคที่อ่อนตัว

แม้ว่าปี 2563 จะเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำที่สุดในรอบกว่า 2 ทศวรรษ แต่ธนาคารโลกรายงานว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทยเติบโตขึ้นเล็กน้อยในอัตราร้อยละ 1.6 ในปี 2564 โดยการเติบโตในอัตราที่ช้าดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์เดลต้าและการบังคับใช้มาตรการในการจำกัดด้านการดำเนินธุรกิจและการเดินทาง อย่างไรก็ตาม ในไตรมาสสุดท้ายของปี 2564 เศรษฐกิจได้เริ่มฟื้นตัวจากการผ่อนคลายมาตรการการปิดประเทศ และการเปิดพรมแดนระหว่างประเทศในเดือนพฤศจิกายน

ประมาณการส่วนแบ่งการตลาดในประเทศไทยของไมเนอร์ ฟู้ด ปี 2564



หมายเหตุ:
รายได้ของไมเนอร์ ฟู้ด ประเทศไทย รวมรายได้ของแฟรนไชส์ในประเทศไทย

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (NESDC) คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจของประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะเติบโตต่อไป ในอัตราระหว่างร้อยละ 3.5 - 4.5 ในปี 2565 จากอัตราการกระจายของวัคซีนที่สูงขึ้น ทั้งนี้ จากการกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศอีกครั้ง ประเทศไทยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาถึงประมาณ 5.6 ล้านคน ในปี 2565 เมื่อเทียบกับจำนวนเพียง 428,000 คน ในปี 2564 โดยการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวดังกล่าวจะช่วยผลักดันการใช้จ่ายของผู้บริโภค เนื่องจากการท่องเที่ยวคิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 20 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทย นอกจากนี้ มาตรการการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลจะช่วยสนับสนุนการฟื้นตัวของการบริโภคของภาคเอกชนอีกด้วย

ตารางเปรียบเทียบส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนสไตล์ตะวันตกในประเทศไทย

	2562		2563		2564F	
รายได้ (ล้านบาท)	**รายได้**	**ร้อยละ**	**รายได้**	**ร้อยละ**	**รายได้**	**ร้อยละ**
คาเฟ่	9,654	12.8	2,560	4.7	1,971	4.0
ร้านอาหาร	26,744	35.4	20,239	37.0	18,011	36.8
ร้านอาหารจานด่วน	32,360	42.8	26,746	48.9	24,172	49.4
ไอศกรีมและเบเกอรี่	6,817	9.0	5,125	9.4	4,774	9.8
ตลาดรวม	75,575	100.0	54,670	100.0	48,929	100.0

ที่มา: บริษัทในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มขนาดใหญ่ที่สุด 500 บริษัทแรก จากกระทรวงพาณิชย์ และประมาณการของบริษัท
หมายเหตุ: F = ประมาณการ

BLIZZARD
The Original
only at DQ
DQ

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

ประเทศจีน

การฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศจีนเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติรายงานการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศจีนอยู่ที่อัตราร้อยละ 8.1 ในปี 2564 แม้จะมีการระบาดของโรคโควิด-19 การขาดแคลนพลังงาน ปัญหาคอขวดในห่วงโซ่อุปทาน และการคาดคะเนการเกิดฟองสบู่ในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ โดยฐานที่ต่ำของปีที่ผ่านมาและการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงโครงการการก่อสร้างต่างๆ เป็นแรงขับเคลื่อนหลักของการเติบโตของเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศจีน นอกจากนี้การบริโภคยังคงปรับตัวดีขึ้น และภาคการส่งออกยังคงแข็งแกร่ง ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการจากต่างประเทศที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ประเทศจีนได้ใช้โอกาสในปี 2564 เพื่อริเริ่มการปฏิรูปขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มการคุ้มครองทางสังคม ซึ่งเน้นไปที่เงินบำนาญขั้นพื้นฐาน การรักษาพยาบาลขั้นพื้นฐาน และระบบความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล และการส่งเสริมการใช้จ่ายของผู้บริโภค

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาคาดการณ์ว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศจีนจะอยู่ในระดับปานกลาง โดยเติบโตร้อยละ 5.8 ในปี 2565 จากฐานของการเติบโตที่สูงขึ้นในปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ รายได้ครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น สภาพตลาดแรงงานที่ฟื้นตัว และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่แข็งแกร่งขึ้นจะช่วยผลักดันการเติบโตของการบริโภค และเปลี่ยนไปสู่อุปสงค์ของภาคเอกชนในประเทศอย่างยั่งยืน ซึ่งช่วยลดผลกระทบจากมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เข้มงวด และภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ชะลอตัว ซึ่งยังคงเป็นแรงผลักดันหลักของการเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศจีน อย่างไรก็ตาม การส่งออกที่แข็งแกร่งและการสนับสนุนทางการเงินและการคลังของรัฐบาลกลางจะเป็นปัจจัยที่ช่วยผลักดันการเติบโตของประเทศจีนในปี 2565

江边城外
JIANGBIANCHENGWAI

ประเทศออสเตรเลีย

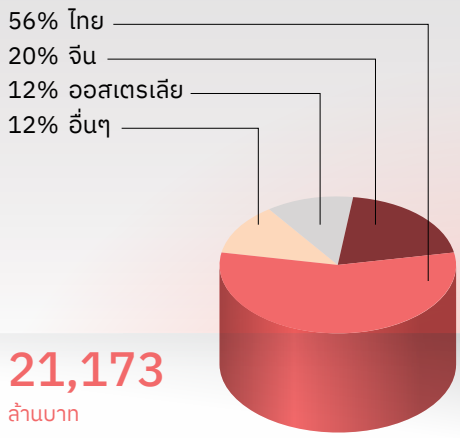
สำนักงานสถิติแห่งประเทศออสเตรเลียรายงานว่าเศรษฐกิจของประเทศออสเตรเลียเติบโตในอัตราร้อยละ 3.4 ในปี 2564 (หลังจากที่ชะลอตัวลงในอัตราร้อยละ 2.4 ในปี 2563) โดยการเติบโตดังกล่าวเป็นผลมาจากการฟื้นตัวของการบริโภคและการลงทุนของภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม การปิดประเทศจากการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์เดลต้าส่งผลให้การเติบโตของเศรษฐกิจเป็นไปในอัตราที่ช้าลง แต่ไม่ได้ทำให้การเติบโตหยุดชะงัก อีกทั้งประเทศออสเตรเลียได้เปลี่ยนนโยบายของประเทศจากนโยบายการแพร่เชื้อที่เป็นศูนย์เป็นใช้ชีวิตอยู่กับโรคโควิด-19 ตามอัตราการฉีดวัคซีนเพิ่มสูงขึ้น จึงมีการผ่อนคลายข้อจำกัดในการป้องกันการแพร่ระบาดต่างๆ ส่งผลให้ประเทศออสเตรเลียมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นและกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศอีกครั้ง ในขณะเดียวกัน รัฐบาลออสเตรเลียได้ให้การสนับสนุนทางเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญกับภาคธุรกิจและกลุ่มแรงงาน องค์การเพื่อเศรษฐกิจความร่วมมือและการพัฒนาคาดว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศออสเตรเลียจะเติบโตในอัตราร้อยละ 4.1 ในปี 2565 ซึ่งเป็นผลมาจากการฟื้นตัวของความต้องการที่แข็งแกร่งและการกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศ รวมถึงนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล ส่วนการใช้จ่ายของภาคเอกชนคาดว่าจะแข็งแกร่งขึ้นตามรายได้ของครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น จากสภาวะตลาดแรงงานที่ปรับตัวดีขึ้น การออมที่เพิ่มขึ้น และราคาสินทรัพย์ที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนที่เพิ่มขึ้นจากแผนโครงการของภาครัฐและเอกชนหลายโครงการ ทั้งนี้ กลยุทธ์การคลังระยะสั้นของประเทศออสเตรเลียมุ่งเน้นไปที่การผลักดันเศรษฐกิจจนกว่าจะมีการฟื้นตัวอย่างยั่งยืน และอัตราการว่างงานกลับสู่ระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งอยู่ที่อัตราร้อยละ 5 โดยหลังจากนั้นรัฐบาลจะมุ่งเน้นไปที่การรักษาเสถียรภาพและลดภาระหนี้สาธารณะในระยะกลาง ในขณะที่อัตราการว่างงานมีแนวโน้มที่ลดลงจากร้อยละ 6.5 ในปี 2563 เป็นร้อยละ 5.4 ในปี 2564 และ ร้อยละ 4.9 ในปี 2565

ผลประกอบการที่สำคัญ และแผนงานในอนาคต

ไมเนอร์ ฟู้ดมีรายได้จากการดำเนินงานจำนวน 21,173 ล้านบาท ในปี 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยการฟื้นตัวของความต้องการที่แข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนและความพยายามในการเพิ่มยอดขายในประเทศออสเตรเลียช่วยผลักดันรายได้โดยรวมให้สูงขึ้น ซึ่งช่วยลดผลกระทบจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ท้าทายจากมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดที่เข้มงวดสำหรับร้านอาหารในประเทศไทย นอกเหนือจากการเพิ่มขึ้นของรายได้แล้ว มาตรการการลดค่าใช้จ่ายในระดับองค์กร ค่าใช้จ่ายในการผลิต ค่าเช่า บุคลากร และค่าใช้จ่ายในการบริหารยังช่วยผลักดันการเติบโตของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานให้เติบโตในอัตราที่เร็วขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 197 เป็นจำนวน 657 ล้านบาท ในปี 2564 ทั้งนี้ ไมเนอร์ ฟู้ดรายงานผลกำไรอย่างต่อเนื่องติดต่อกันเป็นไตรมาสที่ 6 โดยทุกกลุ่มธุรกิจร้านอาหารมีผลกำไรที่เป็นบวก

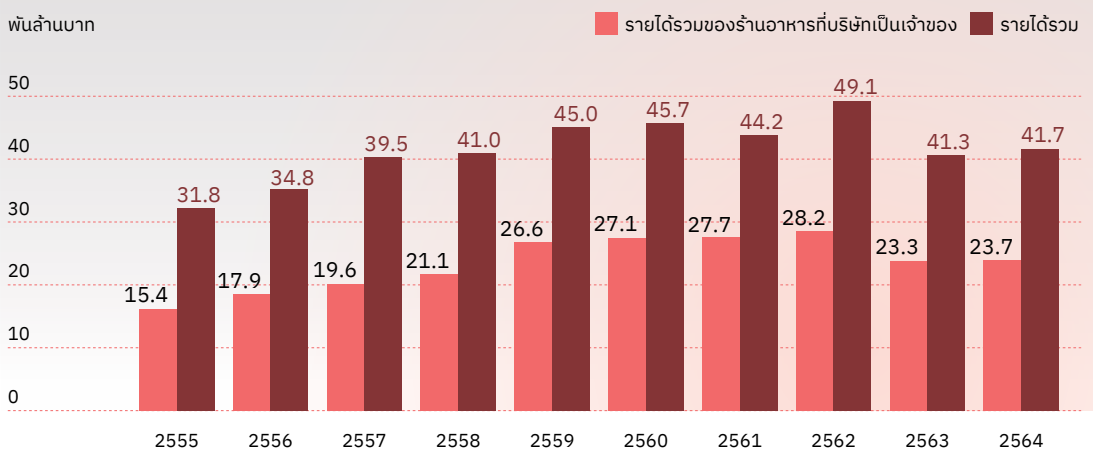
ไมเนอร์ ฟู้ดมีการบริหารงานด้วยโครงสร้างกลุ่มธุรกิจตามแต่ละภูมิภาคด้วย 3 กลุ่มธุรกิจหลัก โดยประเทศไทยยังคงเป็นกลุ่มธุรกิจที่ใหญ่ที่สุด ตามด้วยประเทศจีนและออสเตรเลีย

สัดส่วนรายได้จากการดำเนินงานตามกลุ่มธุรกิจร้านอาหารปี 2564



21,173
ล้านบาท

รายได้รวมของไมเนอร์ ฟู้ด



หมายเหตุ:
รายได้รวมของร้านอาหารที่บริษัทเป็นเจ้าของ หมายถึง รายได้ขั้นต้นจากร้านที่บริษัทเป็นเจ้าของและรายรับจากการให้สิทธิแฟรนไชส์
รายได้รวม หมายถึง รายได้ขั้นต้นจากร้านที่บริษัทเป็นเจ้าของและภายใต้ลิขสิทธิ์แฟรนไชส์

ประเทศไทย

ไมเนอร์ ฟู้ดดำเนินธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์เดอะ พิซซ่า คอมปะนี, สเวนเซ่นส์, ซิซซ์เลอร์, แดรี่ ควีน, เบอร์เกอร์ คิง, เดอะ คอฟฟี่ คลับ, บอนชอน และคอฟฟี่ เจอนี่ ในประเทศไทย กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยมีร้านอาหารจำนวน 1,601 สาขา ณ สิ้นปี 2564 ซึ่งเพิ่มขึ้น 16 สาขาจากปี 2563 โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นผลมาจากการขยายสาขาของบอนชอนและคอฟฟี่ เจอนี่ แบรนด์ใหม่ของไมเนอร์ ฟู้ด ซึ่งช่วยลดผลกระทบจากการปิดสาขาที่ไม่ทำกำไรของแบรนด์อื่น ทั้งนี้ จากร้านอาหารทั้งหมดในประเทศไทย ไมเนอร์ ฟู้ดมีร้านอาหารที่ลงทุนเองจำนวน 937 สาขา ส่วนที่เหลืออีก 664 สาขาเป็นสาขาแฟรนไชส์

กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยมีรายได้ลดลงร้อยละ 14 ในปี 2564 จากการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์เดลต้า โดยรัฐบาลได้สั่งปิดบริการนั่งรับประทานอาหารภายในร้าน จำกัดเวลาเปิดให้บริการ และจำกัดจำนวนที่นั่งภายในร้านอาหาร ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยมียอดขายต่อร้านเดิมลดลงร้อยละ 13 และต้องปิดให้บริการบางสาขาเป็นการชั่วคราว ประกอบกับส่วนแบ่งผลขาดทุนจากเบรดทอล์ค อย่างไรก็ตาม กำไรสุทธิจากการดำเนินงานยังคงเป็นบวกในปี 2564

เพื่อที่จะรักษาความแข็งแกร่งในช่วงเวลาที่ท้าทายนี้ ไมเนอร์ ฟู้ดได้ใช้ประโยชน์จากช่องทางการขายที่หลากหลาย และเพื่อเพิ่มยอดขายบนแพลตฟอร์มดิจิทัล บริษัทประสบความสำเร็จในการเพิ่มผู้ใช้ใหม่ในแอปพลิเคชัน 1112 Delivery ของบริษัทเอง และมีจำนวนการดาวน์โหลดและติดตั้งแอปพลิเคชันเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 112 อีกทั้งไมเนอร์ ฟู้ดยังได้ขยายพื้นที่การให้บริการของแอปพลิเคชันดังกล่าวให้ครอบคลุมไปยังจังหวัดใหม่เพิ่มเติม เช่น จังหวัดเชียงใหม่ ชลบุรี และระยอง ในขณะที่เดอะ พิซซ่า คอมปะนี ได้เริ่มขยายพื้นที่การจัดส่งอาหารไปยังภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย นอกจากนี้ แอปพลิเคชัน 1112 Delivery ได้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จำนวน และคะแนนการให้บริการของพนักงานส่งอาหารอีกด้วย

แบรนด์ทุกแบรนด์ได้ทำการปรับเปลี่ยนเมนูอาหารและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อรองรับช่องทางบริการจัดส่งอาหาร ซื้อกลับบ้าน และการซื้ออาหารกลับบ้านโดยไม่ต้องลงจากรถ (Drive-through) มากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น แบรนด์ซิซซ์เลอร์ได้เปิดตัวแนวคิดอาหารใหม่ “พร้อมปรุง” เพื่อรับมือกับข้อจำกัดในการนั่งรับประทานอาหารภายในร้านและแนวโน้มการทำอาหารเองที่บ้านที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ อีกก้าวที่สำคัญของไมเนอร์ ฟู้ดคือการร่วมมือกับผู้ให้บริการจัดส่งอาหารหลักทั้งหมดเพื่อเร่งการเติบโตของยอดขายนอกเหนือจากยอดขายผ่านทางแอปพลิเคชันมือถือของบริษัทเอง

ประเทศจีน

แบรนด์ริเวอร์ไซด์เป็นแบรนด์หลักของไมเนอร์ ฟู้ดในประเทศจีน โดยมีสาขาทั้งหมด 135 สาขา ณ สิ้นปี 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 23 จากปี 2563 ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายสาขาที่ทำกำไรตามโอกาสที่เพิ่มขึ้นและการเติบโตที่แข็งแกร่งของตลาดร้านอาหาร ในปี 2564 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมีการเติบโตของยอดขายต่อร้านเดิมในอัตราร้อยละ 9.3 ซึ่งเป็นผลมาจากการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งของการบริโภคภายในประเทศและความสามารถของรัฐบาลในการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อย่างไรก็ตาม ยอดขายเติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในช่วง 7 เดือนแรกของปี 2564 แม้ว่ากิจกรรมทางธุรกิจจะชะลอตัวลงและมีการปิดสาขาร้านอาหารบางแห่งเป็นการชั่วคราวจากการระบาดของสายพันธุ์เดลต้าในบางเมืองตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2564

ในปี 2564 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนได้ยกระดับแบรนด์ริเวอร์ไซด์ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการเพื่อเพิ่มความตื่นเต้นให้กับลูกค้าและรักษาความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมร้านอาหารที่เติบโตอย่างรวดเร็ว อีกทั้งกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนของบริษัทได้มีการลงทุนในเทคโนโลยี พัฒนาระบบการชำระเงิน และระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยทำให้การจัดหาปลาสามารถตรวจสอบที่มาได้ และขยายช่องทางการจัดหาปลาเพิ่มเติม นอกจากนี้ โปรแกรมความภักดีของแบรนด์ริเวอร์ไซด์ยังประสบความสำเร็จด้วยจำนวนผู้ใช้ใหม่และจำนวนการใช้งานที่เพิ่มขึ้น

ด้วยฐานการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมีผลการดำเนินงานของธุรกิจนั่งรับประทานอาหารภายในร้านที่แข็งแกร่งและมีกำไรสุทธิที่เป็นบวกในปี 2564 ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562 ทั้งนี้ ท่ามกลางความไม่แน่นอนที่ยืดเยื้อจากการระบาดของโรคโควิด-19 การยกระดับฐานการดำเนินงานดังกล่าวคาดว่าจะช่วยผลักดันให้กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนก้าวแซงหน้าคู่แข่งต่อไป

ประเทศออสเตรเลีย

ณ สิ้นปี 2564 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียมีสาขาร้านอาหารทั้งสิ้นจำนวน 415 สาขา ลดลงจาก 440 สาขา ณ สิ้นปี 2563 ทั้งนี้ เดอะ คอฟฟี่ คลับยังคงเป็นแบรนด์ที่ใหญ่ที่สุดของกลุ่ม โดยมีสัดส่วนยอดขายโดยรวมทุกสาขามากกว่าร้อยละ 90 ทั้งนี้ กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียมีจำนวนสาขาลดลงในระหว่างปี 2564 เนื่องจากได้ทำการปิดสาขาที่ไม่ทำกำไรเป็นการถาวร จากการปรับโครงสร้างสาขาร้านอาหารท่ามกลางผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19

ท่ามกลางการปิดประเทศที่ยืดเยื้อในบางรัฐและบางเมือง กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียยังคงมุ่งพัฒนาแพลตฟอร์มบริการจัดส่งอาหารและโปรแกรมความภักดีทางดิจิทัล ตลอดจนการขยายช่องทางการขายเพิ่มเติม เช่น การซื้ออาหารกลับบ้านโดยไม่ต้องลงจากรถ และร้านอาหารสะดวกซื้อที่ขายอาหารกล่องขนาดเล็ก โดยกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียได้เปิดตัวเมนูใหม่มากมายและร่วมมือกับผู้ให้บริการจัดส่งอาหารรายใหม่เพิ่มเติมเพื่อกระตุ้นการเติบโตของยอดขาย นอกจากนี้ ความมุ่งมั่นในการปรับโครงสร้างสาขาร้านอาหารอย่างต่อเนื่องและการบริหารจัดการความสามารถในการทำกำไรอย่างมีวินัยส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในปี 2564 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียมีการฟื้นตัวของยอดขายต่อร้านเดิม โดยเติบโตในอัตราร้อยละ 7.3 เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากผลการดำเนินงานที่ดีในเดือนมีนาคมถึงมิถุนายนจากการผ่อนคลายข้อจำกัดต่างๆ และกลับมาดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอีกครั้ง นอกจากนี้ บริการจัดส่งอาหารของไมเนอร์ ฟู้ดยังมีส่วนช่วยผลักดันการเติบโตของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียอีกด้วย

ตลาดอื่นๆ

นอกจาก 3 กลุ่มธุรกิจหลักในประเทศไทย จีน และออสเตรเลียแล้ว ไมเนอร์ ฟู้ดมีร้านอาหารอีก 316 สาขา ในอีก 20 ประเทศในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกกลาง มหาสมุทรอินเดีย ยุโรป ประเทศแคนาดา และประเทศเม็กซิโก แม้ว่าจะยังคงมีขนาดเล็ก แต่ตลาดดังกล่าวมีศักยภาพในการเติบโตและมีโอกาสในการสร้างรายได้และผลกำไรอย่างมีนัยสำคัญได้ในอนาคต โดยตลาดที่ใหญ่ที่สุด 2 แห่งของไมเนอร์ ฟู้ดนอกเหนือจาก 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ ประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมา และเวียดนาม (CLMV) ด้วยจำนวนสาขาทั้งหมด 166 สาขา และตะวันออกกลางด้วยจำนวนสาขาทั้งหมด 66 สาขา

ตารางแสดงการขยายสาขาของร้านอาหารในกลุ่มไมเนอร์ ฟู้ด

จำนวนสาขาร้านอาหาร	2562	2563	2564
บริษัทลงทุนเอง	1,198	1,191	1,205
เดอะ พิซซ่า คอมปะนี	260	240	229
สเวนเซ่นส์	117	112	113
ซิซซ์เลอร์	65	63	65
แดรี่ ควีน	259	240	234
เบอร์เกอร์ คิง	121	118	119
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	120	103	88
ไทย เอ็กซ์เพรส	67	59	67
ริเวอร์ไซด์	91	112	140
เบนิฮานา	2	2	1
บอนชอน	46	89	103
คอฟฟี่ เจอนี่		3	5
อื่นๆ*	50	50	41
สาขาแฟรนไชส์	1,179	1,179	1,184
เดอะ พิซซ่า คอมปะนี	310	332	333
สเวนเซ่นส์	205	214	210
แดรี่ ควีน	263	256	256
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	361	337	327
ไทย เอ็กซ์เพรส	23	23	18
เบนิฮานา	17	17	16
คอฟฟี่ เจอนี่			24
รวม	2,377	2,370	2,389

* อื่นๆ รวมถึงร้านอาหารในสหราชอาณาจักรและร้านอาหารในสนามบิน

จำนวนสาขาร้านอาหาร	2562	2563	2564
ภายในประเทศ			
• บริษัทลงทุนเอง	962	954	937
• แฟรนไชส์	616	631	664
ต่างประเทศ			
• บริษัทลงทุนเอง	236	237	268
• แฟรนไชส์	563	548	520
รวม	2,377	2,370	2,389

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

MINOR
LIFESTYLE

Improved Lifestyle Portfolio

ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ใช้โอกาสเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานการดำเนินงาน รวมถึงเพิ่มผลิตผลและความสามารถในการทำกำไรผ่านการเติบโตของช่องทางการขายออนไลน์ การปิดแบรนด์สินค้าในเครือที่ไม่ทำกำไร การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือและการเลือกซื้อสินค้า และพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

CHARLES & KEITH

ปี 2564 ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ได้รับผลกระทบจากสภาวะทางเศรษฐกิจภายในประเทศที่ท้าทาย ส่งผลให้บริษัทหันมาให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการฟื้นตัวอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต อย่างไรก็ตาม ในปี 2564 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานยังคงมีความท้าทายท่ามกลางการระบาดของโรคโควิด-19 ระลอกใหม่ในประเทศไทย ส่งผลให้มีการปิดร้านค้าส่วนใหญ่เป็นการชั่วคราวนานหลายเดือน ทั้งนี้ ด้วยการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่ชะลอตัว ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์จึงได้ใช้โอกาสเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานการดำเนินงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และผลกำไรต่อไป

ในเดือนพฤษภาคม 2564 ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ได้เริ่มดำเนินการปิดแบรนด์สินค้าในเครือที่ไม่ทำกำไร และเปิดตัวแบรนด์ “เบิร์กฮอฟฟ์” ซึ่งเป็นแบรนด์เครื่องครัวที่มีศักยภาพการในการเติบโตสูงจากประเทศเบลเยียม โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะยาวเกิดขึ้นจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือและการเลือกซื้อสินค้า การบริหารระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนการดำเนินมาตรการการการประหยัดค่าใช้จ่ายอื่นๆ

นอกจากนี้ ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ยังคงมุ่งสร้างโอกาสในการเติบโตของรายได้ให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดอีคอมเมิร์ซ ด้วยเป้าหมายที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์จึงได้มุ่งยกระดับประสบการณ์ด้านดิจิทัลของผู้บริโภค และขยายฐานลูกค้าผ่านช่องทางการขายบนตลาดออนไลน์รวมถึงใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ โดยความพยายามเหล่านี้ ไม่เพียงแต่ช่วยให้ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์มีการดำเนินงานที่แข็งแกร่งท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความผันผวน แต่ยังช่วยผลักดันการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของการดำเนินงานของไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ เมื่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานกลับสู่ภาวะปกติ

แม้ว่ายอดขายผ่านช่องทางอีคอมเมิร์ซจะเติบโตอย่างแข็งแกร่ง แต่ธุรกิจโดยรวมยังคงได้รับแรงกดดันจากความต้องการที่ลดลง และการปิดให้บริการเป็นการชั่วคราวของร้านจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่นและเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือนตามมาตรการของรัฐบาลในการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ในปี 2564 ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์มีรายได้จำนวน 2,760 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 23 จากปี 2564 อย่างไรก็ตาม ผลขาดทุนจากการดำเนินงานของไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ลดลงอยู่ที่จำนวน 60 ล้านบาท ในปี 2564 จากจำนวน 370 ล้านบาท ในปี 2563 ซึ่งมีสาเหตุมาจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายอย่างมีระเบียบวินัยในทุกส่วนของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านค่าเช่า ค่าขนส่ง ค่าใช้จ่ายทางการตลาด และค่าใช้จ่ายในการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

ทีมผู้บริหารไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์

4 2 1 5 9 6 3 10 7 8

1. **ไมคา ตามไท**
   รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์
2. **คลอเดีย วินเก**
   ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ ธุรกิจค้าปลีก
3. **สุรศักดิ์ มั่นแดง**
   รองประธานฝ่ายการเงิน
4. **วิภามาศ ทุมแสน**
   ผู้จัดการทั่วไป ธุรกิจค้าปลีก
5. **พูนเพิ่ม ชยางคเสน**
   ผู้จัดการทั่วไป ไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์
6. **ชนิสรา อุนรัตน์**
   ผู้อำนวยการ เอสปรี, บอสสินี่, อเนลโล่ และแรทลีย์
7. **กัลยาณี พัฒนกิจเจริญการ**
   ผู้จัดการ โมเดิร์น ลิฟฟิ่ง โฮม แอนด์ คิทเช่นแวร์ (สวิลลิ่ง เจ.เอ. เฮ็งเคิลส์, โจเซฟ โจเซฟ, โบเดิ้ม และเบิร์กฮอฟฟ์)
8. **ภัสริณ หาญเจนลักษณ์**
   ผู้จัดการ ชาร์ล แอนด์ คีธ
9. **ศรวิษฐา เสริมพานิช**
   ผู้จัดการ เอสปรี และบอสสินี่
10. **สุธีรา วชิรเสรีชัย**
    รักษาการผู้จัดการ อเนลโล่ และแรทลีย์

ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยรายงานดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 49.4 ในเดือนกุมภาพันธ์ 2564 เป็น 39.6 ในเดือนสิงหาคม 2564 ซึ่งเป็นระดับที่ต่ำที่สุดในรอบเกือบ 23 ปี โดยการลดลงดังกล่าวเป็นผลมาจากมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เข้มงวดมากขึ้นในเดือนกรกฎาคมและสิงหาคม ซึ่งรวมถึงการปิดประเทศและการจำกัดเวลาเคอร์ฟิว รวมถึงการออกข้อจำกัดต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ส่งผลกระทบเชิงลบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย

ประชาชนยังคงมีความกังวลเกี่ยวกับความไม่แน่นอนของแผนการกระจายวัคซีน ความไม่มั่นคงทางการเมือง ปัญหาน้ำท่วม ราคาน้ำมันที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว และกำลังซื้อของครัวเรือนที่ชะลอตัว อย่างไรก็ตาม ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคปรับตัวดีขึ้นเป็นครั้งแรกในรอบ 7 เดือน ในเดือนกันยายน 2564 เนื่องมาจากความเชื่อมั่นทางธุรกิจที่ปรับตัวดีขึ้น จากจำนวนผู้ติดเชื้อโรคโควิด-19 ที่ลดลง การผ่อนคลายมาตรการการปิดประเทศ อัตราการฉีดวัคซีนที่เพิ่มขึ้น และการเปิดรับนักท่องเที่ยวที่ได้รับวัคซีนครบถ้วนโดยไม่ต้องกักตัว

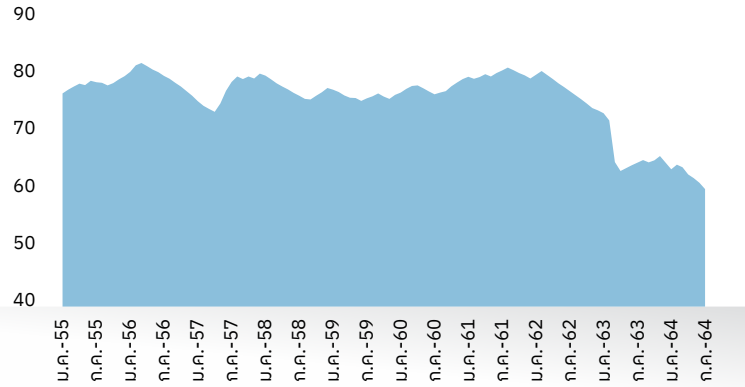
การเติบโตของตลาดการค้าปลีกในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดสินค้าแฟชั่นและเครื่องแต่งกายได้รับแรงผลักดันจากการเติบโตทางเศรษฐกิจและภาคการท่องเที่ยวเป็นหลัก การขยายตัวของตัวเมืองมีส่วนช่วยผลักดันการเติบโตของตลาดการค้าปลีก เนื่องจากจำนวนประชากรหนุ่มสาวที่เพิ่มขึ้นในเมืองใหญ่ส่งผลให้มีความต้องการของสินค้าเพิ่มขึ้นตามมา เช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าแฟชั่น และผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัว

เมื่อมองไปในอนาคต กิจกรรมการค้าปลีกคาดว่าจะกลับมาแข็งแกร่งอีกครั้ง จากจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เพิ่มขึ้นและการฟื้นตัวของการบริโภคภายในประเทศ จากอัตราการกระจายของวัคซีนที่สูงขึ้นและมาตรการการรับมือกับโรคโควิด-19 ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากข้อมูลของบริษัท ซีบีอาร์อี ประเทศไทย กลุ่มผู้ค้าปลีกมีการพิจารณากลยุทธ์การขยายธุรกิจอย่างระมัดระวังโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น สถานที่ตั้ง ปัจจัยทางการเงิน และกลยุทธ์ของแบรนด์ ในขณะที่พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังสถานการณ์โรคโควิด-19 จะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่ออนาคตของตลาดการค้าปลีกในอนาคต

แม้ว่าธุรกิจการค้าปลีกโดยรวมในประเทศไทยจะได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 แต่บางธุรกิจ เช่น ธุรกิจอีคอมเมิร์ซและร้านสะดวกซื้อยังคงมีการเติบโต โดยการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ใช้งานระบบอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟน การปรับปรุงระบบการขนส่งและการจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงโครงการระบบการจ่ายเงินอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาล (พร้อมเพย์) เป็นปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันกิจกรรมอีคอมเมิร์ซ

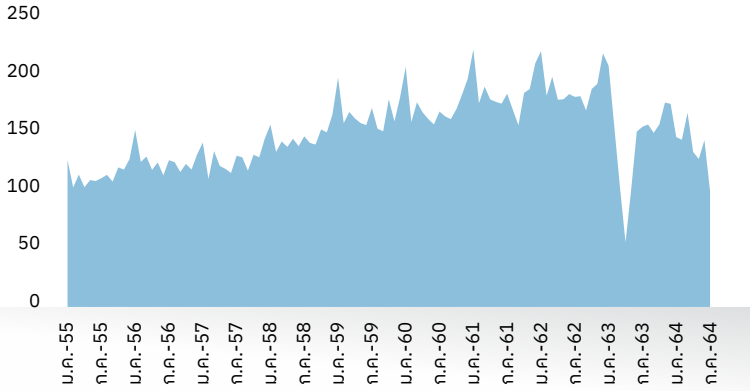
ตามรายงานของ e-Conomy SEA ประจำปี 2564 ธุรกิจอีคอมเมิร์ซเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 68 เมื่อเทียบกับปีก่อน ในปี 2564 ท่ามกลางการระบาดของโรคโควิด-19 เนื่องจากเทคโนโลยีในระบบดิจิทัลได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของลูกค้าและพฤติกรรม

ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภค



ที่มา:
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ดัชนีการขายปลีกเสื้อผ้า รองเท้า และเครื่องหนัง



ที่มา:
ธนาคารแห่งประเทศไทย

รากฐาน
ที่แข็งแกร่ง
เพื่อการฟื้นตัว
อย่างก้าวกระโดด

ผู้บริโภค ในอนาคต ตลาดอีคอมเมิร์ซมีแนวโน้มการเติบโตในอัตราที่สูง โดยคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีอยู่ที่ร้อยละ 14 ภายในปี 2568 อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างการขายผ่านทั้งช่องทางการค้าออนไลน์และออฟไลน์ (Omni-chanel) และสร้างประสบการณ์การซื้อขายสินค้าออนไลน์อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ผลประกอบการที่สำคัญและแผนงานในอนาคต

ณ สิ้นปี 2564 บริษัทมีร้านค้าและจุดจำหน่ายสินค้าจำนวน 386 แห่ง โดยร้อยละ 78 เป็นของกลุ่มแฟชั่น ในขณะที่ร้อยละ 22 เป็นของแบรนด์เครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน โดยจำนวนร้านค้าลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน เป็นผลมาจากการที่ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ได้ทำการปิดแบรนด์ในเครือที่ไม่ทำกำไร เพื่อมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจโดยรวม สุทธิด้วยการเปิดตัวแบรนด์เครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน

รายได้จากธุรกิจจัดจำหน่ายลดลงร้อยละ 29 ในปี 2564 โดยเป็นผลมาจากมาตรการป้องกันการระบาดของโรคโควิด-19 แม้ว่ารายได้จากการขายผ่านอีคอมเมิร์ซจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 17 จากผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของเว็บไซต์ชาร์ล แอนด์ คีธ ในขณะที่ยอดขายแบรนด์สินค้าแฟชั่นและเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือนโดยรวมทั้งหมดลดลงเนื่องจากสภาพแวดล้อมการค้าปลีกและภาคการท่องเที่ยวที่ชะลอตัวของ รวมถึงการปิดให้บริการร้านค้าเป็นการชั่วคราวในจังหวัดพื้นที่สีแดงเข้ม เนื่องจากห้างสรรพสินค้าถูกสั่งปิดให้บริการตามมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเดือนกรกฎาคมและสิงหาคม

รายได้ของบริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจรับจ้างผลิตลดลงเล็กน้อยในอัตราร้อยละ 11 ในปี 2564 โดยมีสาเหตุมาจากความต้องการที่ลดลงของลูกค้ารายใหญ่ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค และกำลังการผลิตที่ลดลงตามจำนวนพนักงานในสายการผลิตที่ลดลงเพื่อลดอัตราการแพร่กระจายของโรคโควิด-19

การขยายจำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า	2562	2563	2564
เอสปรี	85	78	67
บอสสินี่	80	80	78
ชาร์ล แอนด์ คีธ	44	44	43
อเนลโล่	116	110	97
แรทลีย์	31	36	17
รวม - แฟชั่น	**356**	**348**	**302**
สวิลลิ่ง เจ.เอ. เฮ็งเคิลส์	29	27	28
โจเซฟ โจเซฟ	28	25	26
โบเดิ้ม	26	23	13
เบิร์กฮอฟฟ์			17
รวม - เครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน	**83**	**75**	**84**
รวมทั้งสิ้น*	**439**	**423**	**386**

* ตัวเลขข้างต้นไม่รวมจุดจำหน่ายสินค้าของเพโดร, เซฟ มาย แบค, บรูคส์ บราเธอร์ส, โอวีเอส และเอแตม เนื่องจากจุดจำหน่ายของเพโดร และเซฟ มาย แบคได้ปิดตัวลงในปี 2562 ส่วนจุดจำหน่ายของบรูคส์ บราเธอร์สได้ปิดตัวลงในปี 2563 และจุดจำหน่ายของโอวีเอสและเอแตมได้ปิดตัวลงในปี 2564

สร้างรากฐาน ที่แข็งแกร่ง เพื่อก้าวสู่ความยั่งยืน

แม้ว่าสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ยังคงยืดเยื้อและมีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลยึดมั่นในวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนของเราในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางศักยภาพและการดำเนินงานในระยะยาว เพื่อเตรียมพร้อมในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วเมื่อสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจเอื้ออำนวย บริษัทยังตระหนักถึงวาระเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง ในปี 2564 ไมเนอร์เริ่มใช้แนวทางของคณะทำงานด้านการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศ (TFCD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) ในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน และวางแผนที่จะคำนวณผลกระทบด้านการเงินจากความเสี่ยงดังกล่าวต่อไป บริษัทนำข้อมูลของความเสี่ยงและโอกาสที่ได้รับการระบุมาประกอบกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ในการพัฒนากลยุทธ์ เป้าหมาย และโครงการการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเรา โดยยุทธศาสตร์หลักของเรายังคงให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรมนุษย์ และห่วงโซ่คุณค่า พร้อมทั้งสนับสนุนยุทธศาสตร์เสริมคือการมีธรรมาภิบาลและการสร้างคุณค่าร่วม

มูลนิธิโกลเด้น ไทรแองเกิ้ล เอเชียน เอลเลเฟ่นยังคงดูแลช้าง ควาญช้าง และครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ และในปี 2564 ได้รับช้างบ้าน 1 เชือก เข้ามาดูแลเพิ่มจากเดิม 20 เชือก

ในเดือนพฤศจิกายน 2564 คณะกรรมการบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีมติอนุมัติให้คำมั่นในการเป็นองค์กรปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี 2593 เรามุ่งมั่นลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจของเราและสนับสนุนการปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพ ไมเนอร์ ฟู้ด ในประเทศไทยริเริ่มโครงการประหยัดพลังงานสำหรับร้านอาหารที่บริษัทเป็นเจ้าของทุกสาขาและร้านแฟรนไชส์แบรนด์เดอะ พิซซ่า คอมปะนีจำนวน 188 สาขา ซึ่งช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้อย่างมีนัยสำคัญ เราดำเนินในทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมายในการลดการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวลงร้อยละ 75 ภายในปี 2567 โดย ณ สิ้นปี 2564 สามารถลดการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวได้แล้วร้อยละ 27 เมื่อเทียบกับการใช้ในปี 2561 จากการใช้วัสดุทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้นและการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่ใช้พลาสติกน้อยลง เราส่งเสริมการปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพของระบบนิเวศทางบกและทางทะเล และแหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์และพืชป่าอย่างยั่งยืน ปัจจุบันร้อยละ 87 ของโรงแรมของเราที่มีพื้นที่อยู่ใกล้หรือติดกับแหล่งธรรมชาติมีโครงการด้านการอนุรักษ์ระยะยาวอย่างน้อย 1 โครงการ มูลนิธิโกลเด้น ไทรแองเกิ้ล เอเชียน เอลเลเฟ่นยังคงดูแลช้าง ควาญช้าง และครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ และในปี 2564 ได้รับช้างบ้าน 1 เชือกเข้ามาดูแลเพิ่มจากเดิม 20 เชือก นอกจากนั้น ยังได้ให้เงินเพื่อสนับสนุน

การทำงานของสัตวแพทย์ และจัดสรรอาหารสำหรับช้างในปางช้างอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์เศรษฐกิจด้วย

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อธุรกิจแต่ยังส่งผลต่อความเป็นอยู่ของคนในสังคมอีกด้วย บริษัทให้ความช่วยเหลือกับชุมชนเท่าที่ทำได้ และยังคงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานของเราอย่างต่อเนื่อง บริษัทดำเนินแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 ระดับ ซึ่งครอบคลุมไปถึงการพัฒนาและการสนับสนุนกลุ่มสมาชิกชุมชนที่ด้อยโอกาส กลุ่มพนักงาน และกลุ่มผู้บริหารศักยภาพสูงและผู้นำ ในปี 2562 เราประกาศเป้าหมาย "1 ล้านคนได้รับการพัฒนาและสนับสนุนภายในปี 2566" และได้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวในปี 2564 จากโครงการพัฒนาบุคลากรและกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ ดังนั้น ในปี 2565 เราจึงประกาศเป้าหมายระยะยาวใหม่ ได้แก่ "3 ล้านคนได้รับการพัฒนาและสนับสนุนภายในปี 2573" โดยมุ่งยกระดับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของพนักงานในองค์กรและคนในชุมชนของเราผ่านโครงการสนับสนุนด้านการศึกษา การสร้างงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และสิ่งแวดล้อมในสังคมที่เราดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ บริษัทยังได้ริเริ่มนำตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน มาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานของคณะกรรมการจัดการ ผู้บริหารประจำสำนักงานใหญ่ รวมถึงผู้บริหารและพนักงานของโรงแรม เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะได้รับการหล่อหลอมเข้ากับการดำเนินงานของเราอย่างแท้จริง

การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืนตั้งแต่คู่ค้าจนถึงลูกค้าของเรามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจ โดยเฉพาะภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเช่นนี้ เราได้ขยายขอบเขตการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืนครอบคลุมถึงหน่วยธุรกิจในประเทศออสเตรเลีย จนถึงปัจจุบันนี้ เราได้ทำการประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนของคู่ค้าท้องถิ่นที่มีความสำคัญและคู่ค้าที่สร้างผลกระทบทางธุรกิจสูงด้านอาหารและบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทยและออสเตรเลียถึงร้อยละ 94 และจะขยายการประเมินให้ครอบคลุมไปถึงคู่ค้าของทีมพัฒนาโครงการในประเทศไทยในปี 2565 เราตั้งใจตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มองหาแนวทางการดำเนินชีวิตที่ดีต่อสุขภาพ และในปี 2564 แบรนด์ของไมเนอร์ ฟู้ด ในประเทศไทย ออสเตรเลีย และตะวันออกกลางรวม 4 แบรนด์ ได้นำเสนอเมนูเพื่อสุขภาพกว่า 50 เมนู บริษัทมุ่งมั่นสร้างสรรค์และส่งมอบประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมให้กับลูกค้า โดยทีม Minor Food Innovation Team (M-FIT) ทำงานร่วมกับผู้เข้าร่วมโครงการ Young Entrepreneur Program (YEP) ได้พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ทางการตลาด

และเปิดตัวแบรนด์ไมเนอร์ ฟู้ดใหม่ขึ้น เช่น Naughty & Rice แบรนด์ Poke Bowl เพื่อสุขภาพ และ Jooly แบรนด์น้ำผลไม้สกัดเย็น เป็นต้น นอกจากนี้ ไมเนอร์โฮเทลส์ได้พัฒนา "โปรแกรมสุขภาพหลายมิติ" (Multi-dimensional Wellness Program) ซึ่งนำเสนอการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม ที่ครอบคลุมจากร่างกาย จิตใจ จิตวิญญาณ อารมณ์ สังคม ไปจนถึงด้านสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มให้บริการแล้วในโรงแรมอนันตราในทวีปเอเชีย

เราให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบ ไมเนอร์ได้คะแนนด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับ "ดีเลิศ" จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ติดต่อกันเป็นปีที่ 9 และยังคงได้รับการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยต่อต้านการทุจริต เราเชื่อมั่นว่าความยั่งยืนจะสามารถเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเรามุ่งมั่นสร้างคุณค่าร่วม และเพื่อแสดงผลลัพธ์ของความมุ่งมั่นของเรา ในปี 2564 เราได้รับคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกของ Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index ติดต่อกันเป็นปีที่ 8 เป็นสมาชิกของ FTSE4Good Index Series ติดต่อกันเป็นปีที่ 6 ได้รับการประเมินจาก MSCI ESG Rating ในระดับ AA ได้รับรางวัลความยั่งยืน "Highly Commended in Sustainability Awards" จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้รับคัดเลือกเข้าในรายชื่อหุ้นยั่งยืนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยติดต่อกันเป็นปีที่ 7

สำหรับข้อมูลเพิ่มเติมเรื่องหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เป้าหมายและผลการดำเนินงานระยะยาว และโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถศึกษาได้ในรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนปี 2564 และภายใต้หัวข้อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนบนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

รางวัล ปี 2564

องค์กร

- **ได้รับคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิก** Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index (DJSI) **ประจำปี** 2564 **ในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม รีสอร์ท และเรือสำราญ ต่อเนื่องเป็นปีที่** 8, S&P Dow Jones Indices and RobecoSAM
- **รางวัล** Highly Commended in Sustainability Awards **ประจำปี** 2564: **กลุ่มบริษัทจดทะเบียนที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดสูงกว่า** 100,000 **ล้านบาท,** ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- **คะแนนด้านกำกับดูแลกิจการ "ดีเลิศ" ต่อเนื่องเป็นปีที่** 9, สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- **รางวัล** All-Asia Executive Team Awards **ประจำปี** 2564: **อันดับ** 1 **ใน** 3 **ของรางวัลประธานเจ้าหน้าที่บริหารยอดเยี่ยม รางวัลประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินยอดเยี่ยม และรางวัลการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนยอดเยี่ยมของทวีปเอเชีย,** Institutional Investor
- **รางวัล** Thailand Corporate Excellence Awards **ประจำปี** 2564: **ความเป็นเลิศด้านผู้นำ,** สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์
- **รางวัล** Triple A Country Awards **ประจำปี** 2564: Best in Corporate Hybrid Bond, The Asset
- **ได้รับคัดเลือกเข้าในรายชื่อหุ้นยั่งยืนประจำปี** 2564 **ต่อเนื่องเป็นปีที่** 7, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- **ได้รับคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิก** FTSE4GOOD Index Series **ประจำปี** 2564 **ต่อเนื่องเป็นปีที่** 6, FTSE Russell
- **ได้รับการประเมินจาก** MSCI ESG Rating **ในระดับ** AA **ในปี** 2564, MSCI
- **รางวัลเกียรติคุณการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนประจำปี** 2564, สถาบันไทยพัฒน์
- **ได้รับการรับรองเป็นสมาชิกของแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต** (2562 - 2565), สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- **รางวัล** AMCHAM Thailand's CSR Excellence - Platinum Status **ประจำปี** 2564, หอการค้าอเมริกันในประเทศไทย

ไมเนอร์ โฮเทลส์

Al Baleed Resort Salalah by Anantara

- **รางวัล** Oman's Leading Villa Resort, World Travel Awards

Anantara Al Jabal Al Akhdar Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in the Middle East **อันดับที่** 4, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Favourite Hotel in Oman **อันดับที่** 2, Condé Nast Traveler (ตะวันออกกลาง)
- **รางวัล** Oman's Leading Luxury Hotel Villa, World Travel Awards
- **รางวัล** Oman's Best Wellness Retreat, World Spa Awards

Anantara Bazaruto Island Resort

- **รางวัล** Mozambique's Leading Beach Resort, World Travel Awards

Anantara Chiang Mai Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: The Best Resorts in the World **อันดับที่** 8, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Thailand **อันดับที่** 1, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** World's Best Awards: Top Southeast Asia Resort Hotels **อันดับที่** 9, Travel + Leisure (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Anantara Desaru Coast Resort & Villas

- **รางวัล** Malaysia's Best Resort Spa, World Spa Awards

Anantara Dhigu Maldives Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in the Indian Ocean **อันดับที่** 27, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Anantara Eastern Mangroves Abu Dhabi Hotel

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in the Middle East **อันดับที่** 2, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Abu Dhabi's Best Day Spa, World Spa Awards

Anantara Golden Triangle Elephant Camp & Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Thailand **อันดับที่** 8, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Anantara Hua Hin Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Thailand **อันดับที่** 17, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Anantara Iko Mauritius Resort & Villas

- **รางวัล** Mauritius's Best Resort Spa, World Spa Awards

Anantara Kihavah Maldives Villas

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in the Indian Ocean **อันดับที่** 8, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Favourite Beach Hotel (International) **อันดับที่** 3, Condé Nast Traveler (ตะวันออกกลาง)
- **รางวัล** World's Leading Underwater Hotel Restaurant, World Travel Awards

Anantara Layan Phuket Resort

- **รางวัลดีเด่น** Thailand Tourism Awards **สาขาลักซ์ชูรี โฮเทล ประจำปี** 2564, Thailand Tourism Awards (รางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย), การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

Anantara Mai Khao Phuket Villas

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Thailand **อันดับที่** 14, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Anantara Maia Seychelles Villas

- **รางวัล** Indian Ocean's Leading New Resort, World Travel Awards

Anantara Medjumbe Island Resort

- **รางวัล** Africa's Most Romantic Resort, World Travel Awards
- **รางวัล** Mozambique's Best Resort Spa, World Spa Awards

Anantara New York Palace Budapest Hotel

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Best Hotel in Europe **อันดับที่** 1, Luxury Lifestyle Magazine (สหราชอาณาจักร)

Anantara Peace Haven Tangalle Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Asia **อันดับที่** 22, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Anantara Riverside Bangkok Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Thailand 20 **อันดับแรก**, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัลดีเด่น** Thailand Tourism Awards **สาขาลักซ์ชูรี โฮเทล ประจำปี** 2564, Thailand Tourism Awards (รางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย), การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

Anantara Sahara Tozeur Resort & Villas

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Best Hotel in Africa **อันดับที่** 4, Luxury Lifestyle Magazine (สหราชอาณาจักร)

Anantara Siam Bangkok Hotel

- **รางวัลยอดเยี่ยม** Thailand Tourism Gold Awards **สาขาลักซ์ชูรี โฮเทล ประจำปี** 2564, Thailand Tourism Awards (รางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย), การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

Anantara Sir Bani Yas Island Al Yamm Villa Resort

- **รางวัล** United Arab Emirates' Leading Villa Resort, World Travel Awards

Anantara The Marker Hotel

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top 50 Hotels in the World, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Hotels in Ireland **อันดับที่** 1, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Anantara The Palm Dubai Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in the Middle East **อันดับที่** 9, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Favourite Hotel in the UAE **อันดับที่** 2, Condé Nast Traveler (ตะวันออกกลาง)
- **รางวัล** Middle East's Leading Villa Resort, World Travel Awards

Anantara Uluwatu Bali Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Indonesia **อันดับที่** 6, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Anantara Veli Maldives Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in the Indian Ocean **อันดับที่** 17, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Indian Ocean's Leading Leisure Hotel, World Travel Awards

Anantara Vilamoura Algarve Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Europe **อันดับที่** 15, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Best Hotels in Europe **อันดับที่** 2, Luxury Lifestyle Magazine (สหราชอาณาจักร)

Anantara Villa Padierna Palace Benhavís Marbella Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Best Hotels in Europe **อันดับที่** 4, Luxury Lifestyle Magazine (สหราชอาณาจักร)
- **รางวัล** Best Hotel Spa, Condé Nast Johansens

Avani Lesotho Hotel & Casino

- **รางวัล** Lesotho's Best MICE Hotel, World MICE Awards

Avani+ Luang Prabang Hotel

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Hotels in Asia **อันดับที่** 17, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Avani Windhoek Hotel & Casino

- **รางวัล** Namibia's Leading Hotel, World Travel Awards

Banana Island Resort Doha by Anantara

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in the Middle East **อันดับ** 10, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Qatar's Best Day Spa, World Spa Awards

Elephant Pepper Camp, Elewana Collection

- **รางวัล** Kenya's Leading Tented Safari Camp, World Travel Awards

Elsa's Kopje Meru, Elewana Collection

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Kenya **อันดับที่** 8, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Four Seasons Resort Chiang Mai

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Thailand **อันดับที่** 10, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** World's Best Awards: Top Southeast Asia Resort Hotels **อันดับที่** 5, Travel + Leisure (สหรัฐอเมริกา)

Four Seasons Resort Koh Samui

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Thailand **อันดับที่** 5, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Thailand's Leading Villa Resort, World Travel Awards

Four Seasons Tented Camp Golden Triangle

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Thailand **อันดับที่** 13, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Asia's Leading Wedding Venue, World Travel Awards

JW Marriott Phuket Resort & Spa

- **รางวัล** Thailand's Best Incentive Hotel, World MICE Awards
- **รางวัลยอดเยี่ยม** Thailand Tourism Gold Awards **สาขารีสอร์ท ประจำปี** 2564, Thailand Tourism Awards

Lewa Safari Camp, Elewana Collection

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Kenya **อันดับที่** 4, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Naladhu Private Island Maldives

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in the Indian Ocean **อันดับที่** 1, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Best Resorts in the World **อันดับที่** 4, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

NH Hotel Group

- Best Hotel Group for Business Travelers Worldwide, Business Traveler Awards (เยอรมนี)
- **รางวัล** Best Hotel Chain in the MICE Segment, Business Traveler Awards (เนเธอร์แลนด์)

NH Collection Roma Fori Imperiali

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Hotels in Rome **อันดับที่** 8, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

NH Collection Amsterdam Barbizon Palace

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top 10 Hotels in Amsterdam, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

NH Collection Firenze Palazzo Gaddi

- **รางวัล** La Razón Tourim Awards: Best International Hotel, La Razón Newspaper

NH Collection Amsterdam Grand Hotel Krasnapolsky

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Hotels in Amsterdam **อันดับที่** 8, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

NH Collection Roma Fori Imperiali

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Hotels in Rome **อันดับที่** 8, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Niyama Private Islands Maldives

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in the Indian Ocean **อันดับที่** 18, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Oaks Brisbane on Felix Suites

- **รางวัล** Travellers' Choice Best of the Best: Top 10 Hotels Worldwide, TripAdvisor

Oaks Sunshine Coast Oasis Resort

- **รางวัล** Travellers' Choice Best of the Best: Top 10 Hotels Worldwide, TripAdvisor

Qasr Al Sarab Desert Resort by Anantara

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in the Middle East **อันดับที่** 5, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Favourite Desert Hotel (MENA) **อันดับที่** 1, Condé Nast Traveler (ตะวันออกกลาง)
- **รางวัล** Abu Dhabi's Leading Resort, World Travel Awards
- **รางวัล** World's Best Desert Spa, World Spa Awards

The Royal Livingstone Victoria Falls Zambia Hotel by Anantara

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Hotels in Southern Africa **อันดับที่** 27, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** World's Best Awards: Top Resort Hotels in Africa **อันดับที่** 3, Travel + Leisure (สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Zambia's Best Safari Spa, World Spa Awards

Sand River Masai Mara, Elewana Collection

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Kenya **อันดับที่** 7, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Souq Waqif Boutique Hotels by Tivoli

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Best Hotels in the World **อันดับที่** 13, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)
- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Hotels in the Middle East **อันดับที่** 3, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Tarangire Treetops, Elewana Collection

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Africa **อันดับที่** 7, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

The St. Regis Bangkok

- **รางวัล** Five-Star Award for 2021, Forbes Travel Guide
- **ประกาศนียบัตร: มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย**, กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

Tivoli Ecoresort Praia do Forte

- **รางวัล** Brazil's Best Resort Spa, World Spa Awards

Tivoli Marina Vilamoura Algarve Resort

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Resorts in Europe **อันดับที่** 18, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

Tivoli Mofarrej Sao Paulo Hotel

- **รางวัล** Brazil's Leading Hotel Suite, World Travel Awards

Tivoli Palacio De Seteais Sintra Hotel

- **รางวัล** Readers' Choice Awards: Top Hotels in Spain and Portugal **อันดับที่** 13, Condé Nast Traveler (สหราชอาณาจักร & สหรัฐอเมริกา)

ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์

นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง

- **รางวัลคุณภาพองค์การอาหารและยา,** สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
- **ประกาศนียบัตร: มาตรฐานสากลสำหรับสินค้าอุปโภคบริโภค ของใช้ส่วนตัว และของใช้ในครัวเรือน,** BRCGS

อาร์มิน ซีสเท็มส์

- **รางวัล** MIKE Thailand Silver Award 2021: Most Innovative Knowledge Enterprise, The Institute for Knowledge & Innovation ศูนย์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ไมเนอร์ ฟู้ด

แดรี่ ควีน

- **รางวัล** Thailand Franchise Award 2021: Franchise of the Year, กระทรวงพาณิชย์
- **รางวัล** Thailand Franchise Award 2021: Best Overseas Franchise, กระทรวงพาณิชย์

ส่วนที่ 1
การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน

1. โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท
2. การบริหารจัดการความเสี่ยง
3. การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
4. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ
5. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

ส่วนที่ 1

การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน

1 โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

1.1 นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

1.1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

เป็นผู้นำในธุรกิจที่ส่งมอบประสบการณ์อันยอดเยี่ยม เหนือความคาดหมาย เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดและผลกระทบเชิงบวกให้กับลูกค้าและทุกฝ่ายที่มีส่วนในความสำเร็จของเรา

1.1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

ปี 2564 เป็นอีกปีหนึ่งที่ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลเผชิญกับความไม่แน่นอนอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยเพื่อที่จะรับมือกับความผันผวนของสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะสามารถกลับมาฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจเอื้ออำนวย ในปี 2564 บริษัทได้เห็นการฟื้นตัวในหลายธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานในทวีปยุโรป ประเทศมัลดีฟส์ ตะวันออกกลาง ประเทศจีน และประเทศออสเตรเลีย ซึ่งแตกต่างจากในปี 2563 ซึ่งบริษัทมีรายได้ที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญในทุกตลาดและทุกธุรกิจของบริษัท

ในด้านการเงิน บริษัทยังคงเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานะทางการเงินและสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง ด้วยการขยายระยะเวลาการการจ่ายคืนเงินกู้และหุ้นกู้ของบริษัท รวมถึงเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับฐานส่วนของผู้ถือหุ้น ด้วยการรีไฟแนนซ์หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนที่มีอยู่เดิม และออกใบสำคัญแสดงสิทธิเพิ่มเติม โดยบริษัทได้คงสถานะเครดิตจากบริษัททริสอยู่ที่ระดับ A นอกจากนี้ บริษัทได้รับการอนุมัติให้ยกเว้นการทดสอบเงื่อนไขในการรักษาอัตราส่วนทางการเงินจนถึงสิ้นปี 2565 และแก้เงื่อนไขการดำรงอัตราส่วนทางการเงินโดยไม่นับรวมผลกระทบจากการด้อยค่าจากสถานการณ์โรคโควิด-19 ในส่วนของผู้ถือหุ้นจนถึงสิ้นปี 2567 อีกทั้งบริษัทประสบความสำเร็จในการทำธุรกรรมการหมุนเวียนสินทรัพย์ 3 รายการ ซึ่งธุรกรรมดังกล่าวช่วยเพิ่มสภาพคล่องและลดภาระหนี้สินของบริษัทให้อยู่ที่ระดับต่ำกว่าพันธสัญญาหนี้ ณ สิ้นปี 2564 โดยธุรกรรมการหมุนเวียนสินทรัพย์ดังกล่าวรวมถึงการขายและทำสัญญาบริหารโรงแรมทิโวลี 2 แห่งในประเทศโปรตุเกส การขายและเช่ากลับโรงแรมเอ็นเอช คอลเลคชั่นในประเทศสเปน และการขายสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 40 ของในสินทรัพย์ 5 แห่งในประเทศไทย

ในปี 2564 ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลยังคงมีการขยายธุรกิจด้วยความระมัดระวัง ตามที่เคยได้เข้าทำสัญญาไว้ ทั้งสำหรับ ไมเนอร์ โฮเทลส์และไมเนอร์ ฟู้ด โดย ณ สิ้นปี 2564 บริษัทมีโรงแรมในเครือทั้งหมด 527 แห่ง ร้านอาหาร 2,389 สาขาและจุดจำหน่ายสินค้า 386 แห่ง ภายใต้แบรนด์ที่หลากหลายใน 63 ประเทศ

ในระหว่างปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้ดำเนินการเพื่อยกระดับฐานการดำเนินงานของบริษัท โดยได้มีส่วนสำคัญในการเปิดตัวรูปแบบใหม่ของโปรแกรม Discovery Loyalty Program ซึ่งเป็นโปรแกรมความภักดีที่มีโรงแรมเข้าร่วมมากกว่า 500 แห่ง ในมากกว่า 85 ประเทศ นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เปิดตัวโรงแรม 5 แห่ง ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ NH Collection Copenhagen ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งแรกของบริษัทในกลุ่มประเทศนอร์ดิก อีกทั้ง บริษัทยังคงมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับเครือโรงแรมอนันตราในทวีปยุโรปอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเปิดตัว Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel และ Anantara New York Palace Budapest Hotel และการประกาศรีแบรนด์ของ Anantara Grand Hotel Krasnapolsky Amsterdam โดยโรงแรมดังกล่าวถือเป็นโรงแรมอนันตราแห่งแรกของเมืองและประเทศนั้นๆ นอกจากนี้ บริษัทได้มีการขยายธุรกิจในประเทศจีนผ่านการร่วมเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับบริษัทฟันยาร์ด โฮเทลส์ แอนด์ รีสอร์ท ประเทศจีน เพื่อร่วมกันดูแลการพัฒนาธุรกิจ การดำเนินธุรกิจโรงแรม ตลอดจนการขายและการตลาดของแบรนด์ทั้ง 7 ของไมเนอร์ โฮเทลส์ในประเทศจีน โดย ณ ปัจจุบัน ฟันยาร์ดมีโรงแรมระดับบนภายใต้การบริหารจัดการในประเทศจีนมากกว่า 200 แห่ง และห้องพักประมาณ

50,000 ห้องในขณะเดียวกัน ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้มีการปรับโครงสร้างธุรกิจด้วยเช่นกัน ด้วยการยกเลิกสัญญาเช่าบริหารและสัญญารับจ้างบริหารของโรงแรมบางแห่งในทวีปยุโรป เพื่อหันมามุ่งเน้นไปที่โรงแรมที่สร้างผลกำไร

ในปี 2564 การมีส่วนร่วมของลูกค้าเป็นหนึ่งในสิ่งที่ไมเนอร์ ฟู้ดให้ความสำคัญสูงที่สุดเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการฟื้นตัวของธุรกิจ นอกจากความก้าวหน้าในการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าที่นั่งรับประทานอาหารภายในร้านและการควบคุมค่าใช้จ่ายแล้ว ไมเนอร์ ฟู้ดได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการจัดส่งอาหาร ทั้งนี้ ด้วยศักยภาพในการเติบโตของบริการจัดส่งอาหาร ไมเนอร์ ฟู้ดจึงมุ่งพัฒนาแพลตฟอร์มการจัดส่งอาหาร 1112D ของบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยนอกเหนือจากความมุ่งมั่นในการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าแล้ว แบรนด์ต่างๆ ของไมเนอร์ ฟู้ดได้เปิดตัวโปรแกรมความภักดีแบบดิจิทัล และใช้ประโยชน์จากความสามารถในการจัดการข้อมูลลูกค้าสัมพันธ์ ทั้งนี้ การเปิดตัวสเวนเซ่นส์ คราฟท์ บาร์ ซึ่งเป็นบาร์ไอศกรีมคราฟต์แห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทย ที่ต่อยอดจากประสบการณ์เฉพาะทางด้านไอศกรีมมากกว่า 35 ปี สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางของบริษัทที่ยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ส่วนในประเทศจีน เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าของเราได้ดียิ่งขึ้น ไมเนอร์ ฟู้ดจึงมุ่งขยายฐานการดำเนินงานร้านอาหาร ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและคุณภาพของวัตถุดิบอาหาร โดยการจัดซื้อวัตถุดิบโดยตรงจากฟาร์มเลี้ยงปลาขนาดใหญ่

ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ให้ความสำคัญกับการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้วยเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์จึงได้ทำการปิดแบรนด์สินค้าในเครือที่ไม่ทำกำไรและเปิดตัวแบรนด์ “เบิร์กฮอฟ” ซึ่งเป็นแบรนด์เครื่องครัวที่มีศักยภาพการในการเติบโตสูงจากประเทศเบลเยียมในเดือนพฤษภาคมปี 2564 นอกจากนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะยาวจะเกิดขึ้นจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือและการเลือกซื้อสินค้า การบริหารระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนการดำเนินมาตรการการการประหยัดค่าใช้จ่ายอื่นๆ อีกทั้ง ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ยังคงมุ่งสร้างโอกาสในการเติบโตของรายได้ให้มากที่สุด และเพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากการเติบโตอย่างรวดเร็วของตลาดค้าปลีกออนไลน์ ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ได้ยกระดับช่องทางการขายออนไลน์และขยายฐานลูกค้าผ่านการเพิ่มช่องทางการขาย ในขณะที่ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

บริษัทมีพัฒนาการทางธุรกิจ ทั้งธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า โดยมีรายละเอียดที่สำคัญในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ดังนี้

2562

กุมภาพันธ์	-	เปิดตัวแอปพลิเคชันมือถือ 1112D ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่ให้บริการจัดส่งอาหารของทุกแบรนด์ในเครือ ไมเนอร์ ฟู้ด มารวมไว้ที่เดียวเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น
	-	เปิดร้านเดอะคอฟฟี่คลับสาขาแรกในประเทศซาอุดีอาระเบีย
	-	ขายเงินลงทุนในบริษัทร่วมทุน ซึ่งเป็นผู้ดำเนินธุรกิจภายใต้แบรนด์เบรดทอล์คในประเทศไทย
มีนาคม	-	ออกหุ้นกู้สกุลเงินบาท จำนวน 33,000 ล้านบาท ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 2 ปี ถึง 15 ปี โดยได้นำเงินที่ได้รับจากการจำหน่ายหุ้นกู้ดังกล่าว จำนวน 24,000 ล้านบาท ไปใช้คืนเงินกู้ Bridge Finance ซึ่งใช้ในการลงทุนใน เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป
เมษายน	-	เบิกถอนเงินกู้ร่วม (Syndicated Loan) ระยะเวลา 5 ปีจำนวน 380 ล้านยูโร เพื่อชำระคืนเงินกู้ Bridge Finance ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป
พฤษภาคม	-	ไมเนอร์ โฮเทลส์ ร่วมกับ เลส์ โรชส์ โกลบอล ฮอสปิตอลลิตี้ เอ็ดดูเคชั่นประกาศจัดตั้ง Asian Institute of Hospitality Management in Academic Association with Les Roches Global Hospitality Education (AIHM)
กรกฎาคม	-	เปิดให้บริการโรงแรมอนันตรา วิลล่า ปาเดียร์นา พาเลซ เบนาอาวีส์ มาร์เบลลา รีสอร์ท (โรงแรมเช่าบริหาร) ซึ่งเป็นโรงแรมภายใต้แบรนด์อนันตราแห่งแรกในประเทศสเปน
	-	โอนการดำเนินงานของโรงแรมภายใต้แบรนด์ทิโวลีในโปรตุเกสให้อยู่ภายใต้การบริหารของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป
สิงหาคม	-	เข้าทำการขายและเช่ากลับ (ผ่านเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป) โรงแรม 3 แห่งในเมืองลิสบอน ประเทศโปรตุเกส

	-	ขยายธุรกิจเข้าไปในประเทศเกาหลีใต้เป็นครั้งแรก ด้วยการเปิดให้บริการโรงแรมอวานี เซ็นทรัล ปูซาน (โรงแรมรับจ้างบริหาร)
	-	เปิดให้บริการโรงแรม NH Andorra la Vella (โรงแรมรับจ้างบริหาร) ในประเทศอันดอร์รา
	-	เปิดร้านเดอะ คอฟฟี่ คลับสาขาแรกในประเทศลาว และเวียดนาม
กันยายน	-	ขยายธุรกิจในประเทศมอริเชียสเป็นครั้งแรก ด้วยการเปิดให้บริการโรงแรม Anantara Iko Mauritius Resort & Villas (โรงแรมรับจ้างบริหาร)
ตุลาคม	-	เบิกถอนเงินกู้ (Bilateral Loan) ระยะเวลา 7 ปีจำนวน 74 ล้านยูโร เพื่อชำระคืนเงินกู้ Bridge Finance ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป
พฤศจิกายน	-	เข้าซื้อกิจการร้านบอนชอนในประเทศไทย
	-	ขาย 3 โรงแรมที่บริษัทร่วมลงทุนในมัลดีฟส์ซึ่งได้แก่ อนันตรา เวลิ, อนันตรา ดิห์กู และนาลาดู ไพรเวท ไอส์แลนด์ ในขณะที่ทั้ง 3 แห่งยังคงอยู่ภายใต้สัญญารับจ้างบริหาร
	-	ขยายธุรกิจในประเทศเม็กซิโกเป็นครั้งแรกสำหรับไมเนอร์ ฟู้ด ด้วยการเปิดร้านเบนิฮานาซึ่งเป็นสาขาแฟรนไชส์
ธันวาคม	-	ขยายธุรกิจในประเทศตูนิเซียเป็นครั้งแรก ด้วยการเปิดให้บริการโรงแรมอนันตรา โทเซอร์ รีสอร์ท (โรงแรมรับจ้างบริหาร)

2563

มีนาคม	-	ได้รับสิทธิแฟรนไชส์เพื่อขยายร้านไก่บอนชอนในประเทศไทย
	-	ร่วมมือกับ Clinique La Prairie เพื่อดำเนินกิจการสปาเพื่อความงามและการแพทย์ที่โรงแรมเดอะเซนต์รีจิส กรุงเทพ
มิถุนายน	-	เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในเบรดทอล์ค กรุ๊ป สิงคโปร์ จากร้อยละ 14.2 เป็น 25.1
	-	ได้รับการอนุมัติจากผู้ถือหุ้นกู้ในการยกเว้นการทดสอบอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นจนถึงสิ้นปี 2563
	-	ประสบความสำเร็จในการออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนสกุลเงินเหรียญสหรัฐจำนวน 300 ล้านเหรียญสหรัฐ
กรกฎาคม	-	ประสบความสำเร็จในการออกหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 9,759 ล้านบาท
สิงหาคม	-	ออกและจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิ MINT-W7 ให้กับผู้ถือหุ้นเดิม ในอัตราการจัดสรร 22 หุ้นสามัญ ต่อ 1 หน่วยใบสำคัญแสดงสิทธิ ด้วยราคาใช้สิทธิที่ 21.60 บาทต่อหุ้น
กันยายน	-	เข้าซื้อบริษัทเพื่อบริหารแปดโรงแรมระดับบนในทวีปยุโรป ซึ่งก่อนหน้านี้อยู่ภายใต้เครือ Boscolo
ธันวาคม	-	ไมเนอร์ โฮเทลส์ร่วมมือกับบริษัทมั่นคงเคหะการ และศูนย์ส่งเสริมสุขภาพไวทัลไลฟ์เปิดตัว “รักษ” ซึ่งเป็นการรักษาสุขภาพและการแพทย์แบบบูรณาการ

2564

กุมภาพันธ์	-	ประสบความสำเร็จในการขยายเวลาการยกเว้นการทดสอบการดำรงอัตราส่วนทางการเงินออกไปอีกสองปีจนถึงสิ้นปี 2565 จากผู้ถือหุ้นกู้
	-	ได้รับการอนุมัติจากผู้ถือหุ้นกู้ในการไม่นับรวมผลกระทบจากการด้อยค่าจากการระบาดของโรคโควิด-19 ต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินจนถึงสิ้นปี 2567
พฤษภาคม	-	ออกและจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิ MINT-W8 ให้กับผู้ถือหุ้นเดิม ในอัตราการจัดสรร 29 หุ้นสามัญ ต่อ 1 หน่วยใบสำคัญแสดงสิทธิ ด้วยราคาใช้สิทธิที่ 28.00 บาทต่อหุ้น
	-	ออกและจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิ MINT-W9 ให้กับผู้ถือหุ้นเดิม ในอัตราการจัดสรร 32 หุ้นสามัญ ต่อ 1 หน่วยใบสำคัญแสดงสิทธิ ด้วยราคาใช้สิทธิที่ 31.00 บาทต่อหุ้น

	- ให้เงินกู้ผู้ถือหุ้นกับเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปเป็นจำนวน 100 ล้านยูโร ซึ่งจะนำไปใช้ในการซื้อหุ้นเพิ่มทุนของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปต่อไป
	- เปิดตัวแบรนด์ "เบิร์กฮอฟ" ซึ่งเป็นแบรนด์เครื่องครัวที่มีศักยภาพการในการเติบโตสูงจากประเทศเบลเยียม
มิถุนายน	- เข้าร่วมลงทุนในการบริหารจัดการโรงแรมกับฟันยาร์ด โฮเทลส์ แอนด์ รีสอร์ท เพื่อร่วมกันพัฒนาและบริหารโรงแรมระดับบนในประเทศจีน
	- ขยายระยะเวลาการชำระเงินกู้ร่วมที่มี ICO ค้ำประกัน และ RCF (เงินกู้เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน) ของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปจากปี 2566 เป็นปี 2569
	- ออกหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิจำนวน 400 ล้านยูโร โดยเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ซึ่งครบกำหนดไถ่ถอนปี 2569
กรกฎาคม	- เข้าทำธุรกรรมการขายและเช่ากลับ โรงแรมเอ็นเอช คอลเลคชั่น บาร์เซโลนา แกรนด์ โฮเทล กัลเดรอน (โดยเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป)
	- เข้าทำธุรกรรมการขายและสัญญาบริหารโรงแรมทิโวลี มารีนา วิลามัวรา และทิโวลี คาร์โวเอโร ในประเทศโปรตุเกส
	- ออกหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ และไม่มีหลักประกันจำนวน 1 หมื่นล้านบาท
	- ออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนและมีหลักประกันจำนวน 300 ล้านเหรียญสหรัฐ
ธันวาคม	- เข้าร่วมลงทุนเชิงกลยุทธ์กับกองทุนอาบูดาบีเพื่อร่วมเป็นเจ้าของสินทรัพย์ 5 แห่งในประเทศไทย

1.1.3 การระดมทุนเป็นไปตามวัตถุประสงค์

บริษัทได้เสนอขายหุ้นเพิ่มทุนให้กับผู้ถือหุ้นเดิม (Rights Offering) ระหว่างวันที่ 17-23 กรกฎาคม 2563 จำนวน 563,293,276 หุ้น ในราคาหุ้นละ 17.50 บาท เป็นเงินรวม 9,857.6 ล้านบาท บริษัทใช้เงินเพิ่มทุนจากการขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัท ดังนี้

- เพื่อจ่ายชำระหนี้ 7,379.90 ล้านบาท
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั่วไป รวมถึงเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน 2,477.7 ล้านบาท
  โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 ไม่มีจำนวนเงินคงเหลือที่ยังไม่ได้ใช้

1.1.4 ข้อผูกพันที่ให้ไว้ (ถ้ามี)

ไม่มี

1.1.5 ชื่อ ที่ตั้ง โทรศัพท์ ของบริษัท

ชื่อ	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
เลขทะเบียนบริษัท	0107536000919 (เดิม บมจ. 165)
ธุรกิจหลัก	เป็นผู้ดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ซึ่งรวมถึงโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขาย โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา และให้เช่าศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิง และธุรกิจจัดจำหน่าย
สำนักงานใหญ่	เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้นที่ 12 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

โทรศัพท์ : +66 (0) 2365 7500 โทรสาร : +66 (0) 2365 7799 เว็บไซต์ : http://www.minor.com

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทมีหุ้นสามัญที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดจำนวน 5,213,769,793 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 5,213,769,793 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

1.2.1 โครงสร้างรายได้

บริษัทและบริษัทย่อย มีรายได้จากการประกอบธุรกิจหลัก ได้แก่ รายได้จากการประกอบธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า และรายได้อื่น ๆ ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

กลุ่มธุรกิจ	ดำเนินการโดย	2562		2563		2564	
		รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม [1]	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย บริษัทร่วม ในกลุ่มธุรกิจโรงแรม และอื่น ๆ	91,439.77	70.85	32,826.93	55.93	46,202.15	60.62
ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม [2]	บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย บริษัทร่วม ในกลุ่มธุรกิจอาหาร	22,665.78	17.56	19,474.45	33.18	20,509.11	26.91
ธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า	บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย บริษัทร่วม ในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต	4,917.11	3.81	3,652.59	6.22	2,769.70	3.63
รายได้อื่น[3]		10,038.95	7.78	2,741.67	4.67	6,730.30	8.84
รวมรายได้		129,061.60	100.00	58,695.64	100.00	76,211.26	100.00

หมายเหตุ 1. รายได้จากธุรกิจโรงแรม รวมรายได้จากการบริหารจัดการ รายได้จากธุรกิจขายอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิงดังนี้

กลุ่มธุรกิจ	2562		2563		2564	
	รายได้	**ร้อยละ**	**รายได้**	**ร้อยละ**	**รายได้**	**ร้อยละ**
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	85,550.65	66.29	29,843.23	50.84	41,186.19	54.04
ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	5,889.12	4.56	2,983.70	5.09	5,015.96	6.58
รวมรายได้ธุรกิจโรงแรม	91,439.77	70.85	32,826.93	55.93	46,202.15	60.62

2. รายได้จากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มรวมรายได้จากการให้สิทธิแฟรนไชส์

3. รายได้อื่น รวมเงินปันผลรับจากบริษัทอื่น และดอกเบี้ยรับ

1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

<u>ธุรกิจโรงแรม (ไมเนอร์ โฮเทลส์)</u>

<u>ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ธุรกิจโรงแรม)</u>

ปัจจุบันบริษัทมีจำนวนห้องพักของโรงแรมทั้งสิ้น 75,167 ห้อง ณ สิ้นปี 2564 โดย

<u>โรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและโรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหาร</u> ได้แก่

1. อนันตรา สยาม กรุงเทพฯ
2. อนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ
3. อนันตรา หัวหิน
4. อนันตรา สามเหลี่ยมทองคำ แคมป์ช้าง
5. อนันตรา บ่อผุด เกาะสมุย
6. อนันตรา ไม้ขาว ภูเก็ต วิลล่าส์
7. อนันตรา ลายัน ภูเก็ต
8. อนันตรา อังกอร์
9. อนันตรา คิฮาวาห์ มัลดีฟส์ วิลล่าส์
10. อนันตรา คาลูทารา
11. อนันตรา ฮอยอัน
12. เดอะ รอยัล ลิฟวิ่งสโตน วิคตอเรีย ฟอลส์ แซมเบีย บาย อนันตรา
13. อนันตรา กวีเญิน วิลล่าส์
14. อนันตรา เดซารู โคสต์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์
15. อวานี พลัส ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ
16. อวานี พัทยา
17. อวานี กาโบโรเน
18. อวานี วินด์ฮ็อก
19. อวานี คาลูทารา
20. อวานี กวีเญิน
21. อวานี วิคตอเรีย ฟอลส์
22. อวานี พลัส สมุย รีสอร์ท
23. อวานี พลัส ไม้ขาว ภูเก็ต สวีท แอนด์ วิลล่าส์
24. โอ๊คส์ แกรนด์ แกลดสโตน
25. โอ๊คส์ อีแลน ดาร์วิน
26. ทิโวลี โมฟาร์เรจ์ – เซาเปาลู
27. ทิโวลี อีโครีสอร์ท ไปรอา ดู ฟอร์เต้ บาเฮีย
28. เดอะ เซ็นต์ รีจิส กรุงเทพฯ
29. โฟร์ซีซั่นส์ เชียงใหม่
30. โฟร์ซีซั่นส์ เต็นท์ แคมป์ สามเหลี่ยมทองคำ
31. โฟร์ซีซั่นส์ เกาะสมุย
32. เจ ดับบลิว แมริออท ภูเก็ต
33. เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป จำนวน 301 แห่ง

<u>โรงแรมที่บริษัทลงทุนผ่านการร่วมทุน ได้แก่</u>

34. อนันตรา บาซารูโต ไอส์แลนด์
35. อนันตรา เมด์จุมเบ ไอส์แลนด์
36. อนันตรา พีซ เฮเวน แทงเกล
37. อวานี เพมบา บีช
38. อวานี เลโซโท
39. อวานี มาเซรู
40. กลุ่มโรงแรมเซเรนดิบ ศรีลังกา จำนวน 3 แห่ง ซึ่งรวมถึงโรงแรม อวานี เบนโททา
41. อวานี ไฮฟง ฮาร์เบอร์ วิว
42. นิยามา มัลดีฟส์
43. เรดิสัน บลู มาปูโต
44. กลุ่มโรงแรม เอเลวาน่า แอฟริกา จำนวน 7 แห่ง
45. กลุ่มโรงแรม เคลิ แอนด์ พีค็อก จำนวน 4 แห่ง
46. อวานี พลัส หัวหิน รีสอร์ท
47. โอ๊คส์ พุทธคยา

<u>โรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหาร</u> ได้แก่

48. อนันตรา ลาวาณา เกาะสมุย
49. อนันตรา รสานันดา เกาะพะงัน วิลล่าส์
50. อนันตรา เชียงใหม่
51. รักษ
52. อนันตรา สิบสองปันนา
53. อนันตรา กุ้ยหยาง
54. อนันตรา เซมินยัค บาหลี
55. อนันตรา อูลูวาตู บาหลี
56. อนันตรา อัล จาบาล อัล อัคดาร์
57. อัล บาลีด รีสอร์ท ซาลาลาห์ บาย อนันตรา
58. บานาน่า ไอส์แลนด์ โดฮา บาย อนันตรา
59. อนันตรา เซอร์ บานี ยาส ไอส์แลนด์ อัล ซาเฮล วิลล่า
60. อนันตรา เซอร์ บานี ยาส ไอส์แลนด์ อัล ยามม์ วิลล่า
61. อนันตรา เดอะ ปาล์ม ดูไบ
62. เดสเสิร์ท ไอแลนด์ บาย อนันตรา
63. คัสร์ อัล ซาราป เดสเสิร์ท บาย อนันตรา
64. อีสเทิร์น แมนโกรฟส์ บาย อนันตรา
65. อนันตรา มุยเน่
66. อนันตรา อีโค มอริเชียส รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์
67. อนันตรา มายอา เซเชลส์ วิลล่าส์
68. อนันตรา เวลิ มัลดีฟส์
69. อนันตรา ดิห์กู มัลดีฟส์
70. นาลาดู มัลดีฟส์
71. อวานี เอเทรียม กรุงเทพฯ
72. อวานี ขอนแก่น
73. อวานี เซปัง โกลด์โคส
74. อวานี เดรา ดูไบ
75. อวานี เซเชลส์ บาบารอนส์
76. อวานี อ่าวนาง คลิฟ กระบี่
77. อวานี สุขุมวิท กรุงเทพฯ
78. อวานี พลัส หลวงพระบาง
79. อวานี เสมินยัค
80. อวานี อิบน์ บัตตูตา ดูไบ โฮเทล
81. เอฟซีซี อังกอร์ บาย อวานี
82. อวานี ปูซาน
83. อวานี ปาล์ม วิว ดูไบ สวีทส์
84. โอ๊คส์ ลิวา เอ็กเซ็คคูทีฟ สวีท
85. โอ๊คส์ อิบึน บัตตูตา เกท
86. อัล นาจาดา โดฮา โฮเทล อพาร์ทเม้นท์ บาย โอ๊คส์
87. ซุค วาคิฟ บูติค บาย ทิโวลี
88. ซุค อัล วาครา กาตาร์ บาย ทิโวลี
89. อัล นาจาดา โดฮา บาย ทิโวลี
90. ลอยซาบา เท้นท์ แคมป์
91. ลอยซาบา สตาร์ เบดส์
92. เลวา ซาฟารี แคมป์
93. คาฟารู เฮ้าส์
94. ลอยซาบา โลโด แคมป์
95. เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป จำนวน 45 แห่ง

<u>ธุรกิจบริหารเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์</u> ได้แก่

96. กลุ่มโรงแรมในเครือ โอ๊คส์ โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท ในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และดูไบ จำนวน 58 แห่ง
97. อวานี เรสซิเดนเซส ในประเทศออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ จำนวน 5 แห่ง

<u>โรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและโรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหาร</u>

1) **อนันตรา สยาม กรุงเทพฯ** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

<u>การให้บริการด้านห้องพัก</u> มีห้องพักทั้งสิ้น 354 ห้อง

<u>การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม</u> โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 8 ร้าน

<u>การให้บริการอื่น ๆ</u> โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Madison	99	Ballroom	1,000
Biscotti	82	Montathip 1- 4	700
Lobby Lounge	114	Montathip 1	154
Shintaro	54	Montathip 2	60
The Spice Market	72	Montathip 3	154
Terrace	88	Montathip 4	60
Aqua	76	Montathip Boardroom	12
Mocha & Muffins	67	Pimarnman Room	300
		Chandra/ Chandra Foyer	50
		Suriyanchandra	140
		Suriyan	50
		Dara	50
		Napa	50
		Amorn	40
		Ratanakosin	100
		Ratana	40
		Kosin	40
		Busaba	60

หมายเหตุ: โรงแรม โฟร์ ซีซั่นส์ กรุงเทพฯ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น อนันตรา สยาม กรุงเทพฯ ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2558

2) **อนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

<u>การให้บริการด้านห้องพัก</u> มีห้องพักทั้งสิ้น 408 ห้อง

<u>การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม</u> โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 10 ร้าน

<u>การให้บริการอื่น ๆ</u> โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
The Riverside Terrace	250	Ballroom A	200
The Market	380	Ballroom B	60
Brio	95	Ballroom C	60
Trader Vic's	130	Ballroom D	60

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Benihana	127	Charoennakorn	100
Loy Nam	50	Thonburi	50
Elephant	60	Jasmine	40
Numero Uno Cafe	70	Poppy	10
Manohra	140	Bamboo	10
Longtail Bar	80	Lotus	12
		Garden	220
		Chao Phraya Ballroom	600
		Business Centre	13

3) **อนันตรา หัวหิน** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 187 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 7 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Issara Café	120	Ruen Thon	60
Baan Thalia	38	Ruen Thai	40
Sala Siam	62	Ruen Anantara	140
Rim Nam	28	Ruen Nok	100
Loy Nam	50		
Sai Thong	34		
Lagoon Bar	20		

4) **อนันตรา สามเหลี่ยมทองคำ แคมป์ช้าง** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 61 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 3 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Sala Mae Nam Thai	90	Rim Khong	64
Baan Dahlia Italian	30	Mae Khong	144
Elephant Bar & Opium	45		

5) **อนันตรา บ่อผุด เกาะสมุย** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 106 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
High Tide	88	Koh Samui Ballroom	200
Eclispe Thai Bistro & Bar	42	Koh Samui Room	100
Full Moon	40	Koh Phangan Room	100
Ocean's Edge	26	Koh Tao Boardroom	12

6) **อนันตรา ไม้ขาว ภูเก็ต วิลล่าส์** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 83 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหาร จำนวน 5 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
La Sala	70	Andaman East	50
The Tree House	35	Andaman West	50
Infinity Bar	12	Sarasin Boardroom	12
The Tasting Room	8	Andaman	100
Sea Fire Salt	80		

7) **อนันตรา ลายัน ภูเก็ต** (เดิมชื่อ "บุญฑริกา วิลล่า แอนด์ สวีท") มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 77 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการอื่น ๆ ได้แก่ สปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ฟิตเนส บริการอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ คลับสำหรับเด็ก คลาสเรียนทำอาหาร

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Dee Plee	135	The Boardroom	10
Breeze	30		
Age	50		
Mojito Factory	50		

8) **อนันตรา อังกอร์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 39 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 2 ร้าน ได้แก่ Chi และ L Lounge

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Chi Restaurant & Bar	54	Conference Room	25
L Lounge	26	Gallery	40

9) **อนันตรา คิฮาวาห์ มัลดีฟส์ วิลล่าส์** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 79 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 6 ร้าน

การให้บริการด้านอื่น ๆ โรงแรมให้บริการอื่น ๆ ได้แก่ สระว่ายน้ำ ฟิตเนส บริการอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ ศูนย์บริการเพื่อสุขภาพและบริการสปาในห้องพัก คลับสำหรับเด็ก คลาสเรียนทำอาหาร โรงภาพยนตร์ส่วนตัวแบบเปิดโล่ง สวนน้ำ (เฉพาะฤดูกาล) คลาสเรียนมวยไทย สนามเทนนิส แบดมินตัน และวอลเลย์บอล

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)
Manzaru Restaurant	74
Plates Restaurant	116
Sea Restaurant	12
Spice Restaurant	80
Fire Restaurant	18
Sky Bar	56

10) **อนันตรา คาลูทารา** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 141 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Olu	138	Ballroom	400
Spice Traders	108	Nelum	80
Acquolina	78	Pichcha	80
Upper Deck Sports Bar and Lounge	40	Araliya	12

11) **อนันตรา ฮอยอัน** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 94 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Hoi An Riverside	60	Chua Ong	20
Lanterns	120	Chua Phuc Kien	20
Reflections Pool Bar	40	Chua Cau	60
Art space	80	Grand Ball Room	120

12) **เดอะ รอยัล ลิฟวิ่งสโตน วิคตอเรีย ฟอลส์ แซมเบีย บาย อนันตรา** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 173 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 8 ร้าน ได้แก่ The Old Drift Restaurant, Kubu, Boma Dinner, High Tea, The Travellers Bar, The Royal Livingstone Lounge, The Royal Sun Deck และ The Royal Livingstone Express

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Royal Livingstone Boardroom	12
Banquest Hall	450
Giraffe Room	165
Elephant Room	165
Zebra Room	60
Lion Room	60

13) **อนันตรา กวีเญิน วิลล่าส์** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 25 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 2 ร้าน ได้แก่ Sea Fire Salt และ Pool Bar & Lounge

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสระว่ายน้ำ อุปกรณ์กีฬาชายหาดและอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ คลาสเรียนทำอาหาร คลับสำหรับเด็ก ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา รองรับผู้ร่วมประชุมได้ 120 คน

14) **อนันตรา เดซารู โคสต์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 103 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 6 ร้าน ได้แก่ Turmeric, Sea.Fire.Salt, Infinity Bar, Observatory Bar, Lagoon Pool Bar และ The Lounge

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการอื่น ๆ ได้แก่ สระว่ายน้ำ สวนน้ำ คลับสำหรับเด็กและเด็กโต ศูนย์กีฬาทางน้ำ ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Johor Ballroom	200
Johor I, II	100
Lebam	12

15) **อวานี พลัส ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 248 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน ได้แก่ SEEN Restaurant and Bar, The Pantry, Longbar และ Skyline

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Grand Riverside Ballroom	1,200
Lunar	300
Moon	300
Galaxy	300
Galaxy 1	150
Galaxy 2	150
Wind	120
Sky	120
Air	192
Air 1	40
Air 2	60
Air 3	50
Horizon	30
Breeze	30

16) **อวานี พัทยา** (เดิมชื่อ พัทยา แมริออท) มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 298 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 6 ร้าน ได้แก่ Garden Café, Elephant Bar, Benihana, The Pantry, Manao Bar และ Sala Rim Nam

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา, คลับสำหรับเด็ก, ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Ballroom	300
Orchid Garden	150
Rose Garden	120
Chaba	40

17) **อวานี กาโบโรเน** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 196 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 5 ร้าน ได้แก่ Mahogany, Savuti Grill, The Pantry, Pool Bar and Conservatory and Pool Terrace

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา, สระว่ายน้ำ, ฟิตเนส, สนามเทนนิส, คาสิโน, ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Conference 1	250
Conference 2	100
Conference 3	125
Seminar 1	12
Seminar 2	12
Seminar 3	10
Seminar 4	10
Seminar 5	40

18) **อวานี วินด์ฮ็อก** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 173 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 3 ร้าน ได้แก่ Dunes Restaurant, Stratos Restaurant and Bar และ The Pantry

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการคาสิโน, ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Camelthorn	25
Fever Tree	18
Naukluft	48
Sssusvlei	140
Stratos Ballroom	140
Wild Olive	20
Mapone	20
Black Thorn	18
Marula	25

19) **อวานี คาลูทารา** (เดิมชื่อ คานิ ลังกา รีสอร์ท แอนด์ สปา) คานิ ลังกา บริหารงานโดย บริษัท เซเรนดิบโฮเท็ล มีฐานการดำเนินธุรกิจในประเทศศรีลังกา ซึ่งบริษัทได้เข้าลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 80 ตั้งแต่ปี 2553

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 105 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน ได้แก่ Mangrove, The Pantry, Miridiya Bar และ Karadiya Bar

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสระว่ายน้ำ, ฟิตเนส, กีฬาทางน้ำ, สปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Ballroom 1	160
Ballroom 2	140

20) **อวานี กวีเญิน** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 63 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ 2 แห่ง ได้แก่ Tre และ Gio

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการคลับสำหรับเด็ก ฟิตเนส อุปกรณ์ดำน้ำและเรือคายัค ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา รองรับผู้ร่วมประชุมได้ 120 คน

21) **อวานี วิคตอเรีย ฟอลส์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 212 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 3 ร้าน ได้แก่ The Theatre of Food, Shungu Pool Terrace และ Mukuni Boma

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการอื่น ๆ ได้แก่ สปา คลับสำหรับเด็ก บริการอาหารแบบส่วนตัว ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Zebra, Giraffe, Elephant & Lion	500
Luangwa	10
Lozi	30
Tonga	30

22) **อวานี พลัส สมุย รีสอร์ท** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 58 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน ได้แก่ Essence Restaurant, Ko Ko Plant Based Café, Rooftop Lounge และ The Beverage Pool Truck

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการเช่ารถสกู๊ตเตอร์ Scomadi สปาและอุปกรณ์กีฬาทางน้ำแก่ลูกค้าที่มาพัก

23) **อวานี พลัส ไม้ขาว ภูเก็ต สวีท แอนด์ วิลล่าส์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว และนักธุรกิจ

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 100 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสระว่ายน้ำ กิจกรรมกีฬาทางน้ำ ปีนผาจำลอง ฟิตเนส คลาสเรียนมวยไทย คลับสำหรับเด็ก และคลาสเรียนทำอาหาร

24) **โอ๊คส์ แกรนด์ แกลดสโตน** (ในกลุ่มโอ๊คส์) มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 144 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 2 ร้าน ได้แก่ Oak & Vine และ Coffee Club

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการฟิตเนส, สระว่ายน้ำ, ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
MacArthur	200
Vanderbilt	100
Rockefeller	80
Grand Ballroom	500

25) **โอ๊คส์ อีแลน ดาร์วิน** (ในกลุ่มโอ๊คส์) มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 301 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหาร จำนวน 1 ร้าน ได้แก่ The Original Australian Kitchen

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Mataranka	152
Jim Jim	61
Florence	42
Tolmer	61
Wangi	103
Desert Rose	410

26) **ทิโวลี โมฟาร์เรจ์ – เซาเปาลู** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 217 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 2 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
SEEN	90	Jardins A	450
MUST	60	Jardins B	200
		Itaim	250
		Liberdade	300
		Ipiranga	80
		Pinheiros A	30
		Pinheiros B	30
		Paraíso	10
		Foyer Jardins	350

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
		Bela Vista	250
		Paulista	30

27) **ทิโวลี อีโครีสอร์ท ไปรอา ดู ฟอร์เต้ บาเฮีย** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 287 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 5 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Goa Restaurant	550	Garcia d'Álvia - A	150
Tabaréu Restaurant	140	Garcia d'Álvia - B	100
À Sombra do Coqueiral	130	A Casa da Torre – A	150
Dendê Bar	242	A Casa da Torre – B	150
Ice Bar	60	A Casa da Torre – C	170

28) **เดอะ เซ็นต์ รีจิส กรุงเทพฯ** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 224 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 7 ร้าน ได้แก่ Zuma, Viu, The St.Regis Bar, The Drawing Room, Decanter, The Lounge, และ IGNIV Bangkok

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Astor Ballroom	500
Astor I	112
Astor II	96
Astor III	96
Rajadamri I	50
Rajadamri II	50
Rajadamri III	32
Rajadamri IV	32

29) **โฟร์ซีซั่นส์ เชียงใหม่** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าระดับบนประเภทนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 76 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 5 ร้าน ได้แก่ Khao by Four Seasons, North by Four Seasons, Rim Tai Kitchen, Ratree Bar and Lounge และ Rice Barn

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการคลับสำหรับเด็ก คลาสเรียนทำอาหาร สปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Kasalong Pavillion	40
Orchid Nursery	350
The Lawn	350
Rachawadee Residence	230

30) **โฟร์ซีซั่นส์ เต็นท์แคมป์ สามเหลี่ยมทองคำ** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าระดับบนประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 15 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 3 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพัก

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Nong Yao	50	Camp Peak	40
Burma Bar	20	Mai Pai Lounge	30
Wine Cellar	4	Nong Yao	40
		Elephant Camp	60
		River Side Peninsula	12
		Explorer's Lodge	20

31) **โฟร์ซีซั่นส์ เกาะสมุย** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าระดับบนประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 60 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 5 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา, ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพัก

ร้านอาหารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Koh Thai Kitchen and Bar	96	Khob Fah	50
Pla Pla	55	Beach House	60
CoCoRum Restaurant	68	Main Beach	200
Koh Bar	20	Private Cove	80
CoCoRum Bar	24		

32) **เจ ดับบลิว แมริออท ภูเก็ต** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 265 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 10 ห้อง ได้แก่ M Beach Club, Benihana, Cucina, Sala Sawasdee Lobby Bar, Rim Nam Pool Bar, JW Café, Ginja Taste, Andaman Grill, Siam Deli, Out of the Blue Splash

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา คลาสเรียนทำอาหาร ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Mai Khao Ballroom	660
Salon A, B, D, E	72
Salon C	252
Salon A+B+C, C+D+E	430
Salon A+B, D+E	210
Layan 1, 2, Rawai 1, 2	48
Layan 1+2, Rawai 1+2	96
Kamala Boardroom	11
Lotus Pavilion	280

33) **เอ็นเอช โฮเทลส์ กรุ๊ป** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

ในปี พ.ศ. 2561 บริษัทได้เข้าถือหุ้นในจำนวนร้อยละ 94.1 ของเอ็นเอช โฮเทลส์ กรุ๊ป ซึ่งดำเนินธุรกิจโรงแรมภายใต้แบรนด์ เอ็นเอ็ช โฮเทลส์ เอ็นเอช คอลเลคชั่น และนาว โรงแรมที่เอ็นเอช โฮเทลส์ กรุ๊ปเป็นเจ้าของและโรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหารประกอบไปด้วยโรงแรมทั้งหมด 301 แห่ง มีห้องพักทั้งสิ้น 47,682 ห้อง ทั่วทั้งทวีปยุโรป, อเมริกา และอัฟริกา ซึ่งรวมไปถึงเมืองที่เป็นจุดหมายระดับต้น อาทิ อัมสเตอดัม บาร์เซโลน่า เบอร์ลิน แฟรงเฟิร์ต ลอนดอน มาดริด เม็กซิโก ซิตี้ มิลาน มิวนิค นิวยอร์ค โรม และเวียนนา

โรงแรมที่เอ็นเอช โฮเทลส์ กรุ๊ป เป็นเจ้าของและโรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหารจำแนกตามแบรนด์:

แบรนด์	ทวีป	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้องพัก
เอ็นเอ็ช โฮเทลส์	อเมริกา	24	2,965
	ยุโรป	186	29,106
เอ็นเอช คอลเลคชั่น	อเมริกา	19	2,688
	ยุโรป	59	9,590
นาว	ยุโรป	5	1,779
เอ็นเอช – อื่น ๆ	อเมริกา	1	129
อนันตรา – เอ็นเอช โฮเทล	ยุโรป	4	742
อวานี – เอ็นเอช โฮเทล	ยุโรป	1	119
ทิโวลี – เอ็นเอช โฮเทล	ยุโรป	2	564

<u>โรงแรมที่บริษัทลงทุนผ่านการร่วมทุน</u>

34) **อนันตรา บาซารูโต ไอส์แลนด์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

<u>การให้บริการด้านห้องพัก</u> มีห้องพักทั้งสิ้น 44 ห้อง

<u>การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม</u> โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 3 ร้าน ได้แก่ Clube Naval, Golfniho และ Tartaruga

<u>การให้บริการอื่น ๆ</u> โรงแรมให้บริการสปา คลาสเรียนทำอาหาร ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา รองรับผู้ร่วมประชุมได้ 60 คน

35) **อนันตรา เมด์จุมเบ ไอส์แลนด์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

<u>การให้บริการด้านห้องพัก</u> มีห้องพักทั้งสิ้น 12 ห้อง

<u>การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม</u> โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 2 ร้าน ได้แก่ Jahazi Restaurant และ Bahari Lounge Bar

<u>การให้บริการอื่น ๆ</u> สระว่ายน้ำ กิจกรรมดำน้ำลึก ดำน้ำตื้น ตกปลา และนั่งเรือ บริการอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ สปา

36) **อนันตรา พีซ เฮเว่น แทงเกล** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

<u>การให้บริการด้านห้องพัก</u> มีห้องพักทั้งสิ้น 152 ห้อง

<u>การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม</u> โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ 6 ร้าน ได้แก่ Journeys, Il Mare, Verele, Pool side Bar, The Lobby Lounge และ El Vino

<u>การให้บริการอื่น ๆ</u> โรงแรมให้บริการห้องประชุม รองรับผู้ร่วมประชุมได้ 12 คน และบริการอื่น ๆ ได้แก่ สระว่ายน้ำ ฟิตเนส คลับสำหรับเด็ก บริการอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ คลาสโยคะ คลาสเรียนทำอาหาร สปา

37) **อวานี เพมบา บีช** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

<u>การให้บริการด้านห้องพัก</u> มีห้องพักทั้งสิ้น 185 ห้อง

<u>การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม</u> โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ 3 ร้าน ได้แก่ Quirimbas, Clube Naval, The Niassa Bar

<u>การให้บริการอื่น ๆ</u> โรงแรมให้บริการสปา อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Cabo Delgado Conference Room	160
Mussoma Meeting Room	50
Mueda Boardroom	12

38) **อวานี เลโซโท** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

<u>การให้บริการด้านห้องพัก</u> มีห้องพักทั้งสิ้น 158 ห้อง

<u>การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม</u> โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 6 ร้าน ได้แก่ Nala Café, Ying Tao Grill, Leifo Bar and Fire Place Lounge, Hotsoma Hunting Man's Bar, The Pantry และ Letamong Pool Bar

<u>การให้บริการอื่น ๆ</u> โรงแรมให้บริการสระว่ายน้ำ ฟิตเนส คาสิโน สปา กิจกรรมขี่ม้าและปีนเขา ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Khanya Boardroom	12
Khotla Room	30
Pisto 1	200
Pisto 2	100
Senqu Room	30

39) **อวานี มาเซรู** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 105 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 3 ร้าน ได้แก่ Mohokare Restaurant, Katse Terrace และ Mohope Bar & Lounge

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการคาสิโน, กิจกรรมขี่ม้าและปีนเขา กอล์ฟคลับ คลับสำหรับเด็ก ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Pula Convention Centre	600
Pula 1	350
Pula 2	250
Naleli Room	120
Molepe Room	60
Qiloane Room	12
Leseli Room	16

40) **กลุ่มโรงแรมเซเรนดิบ ศรีลังกา** กลุ่มโรงแรมเซเรนดิบ ในประเทศศรีลังกา บริหารงานโดย บริษัท เซเรนดิบโฮเท็ล ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ Hemas Holdings Limited (Hemas) เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศศรีลังกา ซึ่งบริษัทได้เข้าลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 20 ในบริษัทเซเรนดิบโฮเท็ล ตั้งแต่ในปี 2550 โดยโรงแรมในเครือของเซเรนดิบ โฮเท็ล ประกอบด้วย

	โรงแรม	ประเทศ	กลุ่มลูกค้า	จำนวนห้องพัก
1	อวานี เบนโททา (เดิมชื่อ โฮเท็ล เซเรนดิบ)	ศรีลังกา	นักท่องเที่ยว	75
2	คลับ โฮเทล ดอลฟิน	ศรีลังกา	นักท่องเที่ยว	154
3	โฮเทล สิกิริยา	ศรีลังกา	นักท่องเที่ยว	79

41) **อวานี ไฮฟง ฮาร์เบอร์ วิว** (เดิมชื่อ “ฮาร์เบอร์วิว โฮเท็ล เวียดนาม”) (เป็นบริษัทร่วมทุน โดยบริษัทลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 30.39) มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 122 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน ได้แก่ Cheer Pub, The Harbour Café, The Nam Phuong และ Pizza Nostra

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Hanoi / Saigon	180
Haiphong	140
Danang	230
Boardroom	10

42) **นิยามา มัลดีฟส์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 134 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 9 ร้าน ได้แก่ Blu, Nest, Edge, Tribal, Epicure, Subsix, Fahrenheit, Dune และ The Deli

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการสปา กิจกรรมทางน้ำ คลาสเรียนทำอาหารและคลับสำหรับเด็ก

43) **เรดิสัน บลู มาปูโต** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 154 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน ได้แก่ Filini Bar & Restaurant, Restaurant Azul, Palmeira Lounge และ Vivo Bar & Lounge by Moreira Chonguica.

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาทั้งสิ้น 9 ห้อง รองรับผู้ร่วมประชุมได้ 300 คน

44) **กลุ่มโรงแรม เอเลวาน่า แอฟริกา**

กลุ่มโรงแรม เอเลวานา แอฟริกา บริหารงานโดยบริษัท เอเลวาน่า แอฟริกา มีฐานการดำเนินธุรกิจในประเทศแทนซาเนีย ซึ่งบริษัทเข้าถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 50 ตั้งแต่ปี 2551 บริษัท เอเลวาน่า แอฟริกา มีชื่อเสียงในด้านแหล่งท่องเที่ยวเชิงซาฟารีในทวีปแอฟริกา โดยให้บริการที่พักหลายแห่งที่มีความหรูหราและกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อมที่งดงามอย่างเป็นธรรมชาติของทวีปแอฟริกา ที่พักในเครือของเอเลวาน่าประกอบด้วย

	โรงแรม	ประเทศ	กลุ่มลูกค้า	จำนวนห้องพัก
1	อารูชา คอฟฟี่ ลอด์จ	แทนซาเนีย	นักท่องเที่ยว	30
2	เซเรนเกติ ไมเกรชั่น แคมป์	แทนซาเนีย	นักท่องเที่ยว	20
3	ทารางกิรี ทรีท๊อปส์	แทนซาเนีย	นักท่องเที่ยว	20
4	เดอะ แมนเนอร์ แอท โกรองโกโร	แทนซาเนีย	นักท่องเที่ยว	20
5	คิลินดิ แซนซิบาร์	แทนซาเนีย	นักท่องเที่ยว	14
6	แอฟโรซิค ไดอานี บีช	เคนย่า	นักท่องเที่ยว	10
7	แซนด์ ริเวอร์ มาไซ มาร่า	เคนย่า	นักท่องเที่ยว	16

45) **กลุ่มโรงแรม เคลิ แอนด์ พีค็อก**

กลุ่มโรงแรม เคลิ แอนด์ พีค็อก มีฐานการดำเนินธุรกิจในประเทศเคนยาและแทนซาเนีย โดยบริษัทร่วมทุน อเลวาน่า แอฟริกา ได้เข้าซื้อกลุ่มโรงแรม เคลิ แอนด์ พีค็อก ในปี 2558 ต่อมาได้มีการบริหารงานโดยกลุ่มเอเลวาน่า แอฟริกา ซึ่งถือเป็นการขยายฐานธุรกิจเชิงซาฟารีในทวีปแอฟริกาอย่างลงตัว ที่พักในเครือของเคลิ แอนด์ พีค็อก ประกอบด้วย

	โรงแรม	ประเทศ	กลุ่มลูกค้า	จำนวนห้องพัก
1	เซเรนเกติ ไพโอเนียร์ แคมป์	แทนซาเนีย	นักท่องเที่ยว	12
2	ทอทิลิส แคมป์ แอมโบเซลิ	เคนย่า	นักท่องเที่ยว	18
3	เอลซา คอปปี้ เมรุ	เคนย่า	นักท่องเที่ยว	11
4	เอเลเฟนท์ เพพเพอร์ แคมป์ มาไซ มาร่า	เคนย่า	นักท่องเที่ยว	10

46) **อวานี หัวหิน รีสอร์ท & วิลล่าส์** (เดิมชื่อ โรงแรมอนันดา หัวหิน) (เป็นบริษัทร่วมทุนในสัดส่วนร้อยละ 50) มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว กลุ่มนักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 196 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหารและบาร์ จำนวน 4 ร้าน

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป

ร้านอาหารและบาร์ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
STAA'S	180	Grand Ballroom	800
Brezza	80	Ratchaphreuk 1	250
Terrace Bar	30	Ratchaphreuk 2	250
Aqua	30	Ratchaphreuk 3	220
		Ratchaphreuk 3A	80
		Ratchaphreuk 3B	80
		Ratchaphreuk 3C	80
		Foyer	600
		Event Lawn	800
		Villa Lawn	80
		Beachfront Lawn	800

47) **โอ๊คส์ พุทธคยา** (เป็นบริษัทร่วมทุนในสัดส่วนร้อยละ 50) มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 78 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมให้บริการร้านอาหาร จำนวน 1 ร้าน ได้แก่ Oaks Café

การให้บริการอื่น ๆ โรงแรมให้บริการห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา รองรับผู้ร่วมประชุมได้ 100 คน

โรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหาร

	โรงแรม	ประเทศ	กลุ่มลูกค้า	จำนวนห้องพัก
48)	อนันตรา ลาวาณา เกาะสมุย	ไทย	นักท่องเที่ยว	122
49)	อนันตรา รสานันดา เกาะพะงัน วิลล่าส์	ไทย	นักท่องเที่ยว	64
50)	อนันตรา เชียงใหม่	ไทย	นักท่องเที่ยว	84
51)	รักษ	ไทย	นักท่องเที่ยว	27
52)	อนันตรา สิบสองปันนา	จีน	นักท่องเที่ยว	103
53)	อนันตรา กุ้ยหยาง	จีน	นักท่องเที่ยว	218
54)	อนันตรา เซมินยัค บาหลี	บาหลี	นักท่องเที่ยว	60
55)	อนันตรา อูลูวาตู บาหลี	บาหลี	นักท่องเที่ยว	74
56)	อนันตรา อัล จาบาล อัล อัคดาร์	โอมาน	นักท่องเที่ยว	115
57)	อัล บาลีด รีสอร์ท ซาลาลาห์ บาย อนันตรา	โอมาน	นักท่องเที่ยว	136
58)	บานาน่า ไอส์แลนด์ โดฮา บาย อนันตรา	กาตาร์	นักท่องเที่ยว	141
59)	อนันตรา เซอร์ บานี ยาส ไอส์แลนด์ อัล ซาเฮล วิลล่า	อาบูดาบี, UAE	นักท่องเที่ยว	30
60)	อนันตรา เซอร์ บานี ยาส ไอส์แลนด์ อัล ยามม์ วิลล่า	อาบูดาบี, UAE	นักท่องเที่ยว	30
61)	อนันตรา เดอะ ปาล์ม ดูไบ	อาบูดาบี, UAE	นักท่องเที่ยว	293
62)	เดสเสิร์ท ไอแลนด์ บาย อนันตรา	อาบูดาบี, UAE	นักท่องเที่ยว	64
63)	คัสร์ อัล ซาราป เดสเสิร์ท บาย อนันตรา	อาบูดาบี, UAE	นักท่องเที่ยว	206
64)	อีสเทิร์น แมนโกรฟส์ บาย อนันตรา	UAE	นักท่องเที่ยว	222
65)	อนันตรา มุยเน่	เวียดนาม	นักท่องเที่ยว	90
66)	อนันตรา อีโค มอริเชียส รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์	มอริเชียส	นักท่องเที่ยว	164
67)	อนันตรา มายอา เซเชลส์ วิลล่าส์	ซีเชลส์	นักท่องเที่ยว	30
68)	อนันตรา เวลิ มัลดีฟส์	มัลดีฟส์	นักท่องเที่ยว	67
69)	อนันตรา ดิห์กู มัลดีฟส์	มัลดีฟส์	นักท่องเที่ยว	110
70)	นาลาดู มัลดีฟส์	มัลดีฟส์	นักท่องเที่ยว	20
71)	อวานี เอเทรียม กรุงเทพฯ	ไทย	นักท่องเที่ยว	568
72)	อวานี ขอนแก่น	ไทย	นักท่องเที่ยว	196
73)	อวานี เซปัง โกลด์โคส	มาเลเซีย	นักท่องเที่ยว	315
74)	อวานี เดรา ดูไบ	UAE	นักท่องเที่ยว	216
75)	อวานี เซเชลส์ บาบารอนส์	เซเชลส์	นักท่องเที่ยว	124
76)	อวานี อ่าวนาง คลิฟ กระบี่	ไทย	นักท่องเที่ยว	178
77)	อวานี สุขุมวิท กรุงเทพฯ	ไทย	นักท่องเที่ยว	382
78)	อวานี พลัส หลวงพระบาง	ลาว	นักท่องเที่ยว	53
79)	อวานี เสมินยัค	อินโดนีเซีย	นักท่องเที่ยว	37
80)	อวานี อิบน์ บัตตูตา ดูไบ โฮเทล	UAE	นักท่องเที่ยว	372
81)	เอฟซีซี อังกอร์ บาย อวานี	กัมพูชา	นักท่องเที่ยว	80
82)	อวานี ปูซาน	เกาหลี	นักธุรกิจ	289
83)	อวานี ปาล์ม วิว ดูไบ สวีทส์	UAE	นักท่องเที่ยว	264
84)	โอ๊คส์ ลิวา เอ็กเซ็คคูทีฟ สวีท	UAE	นักท่องเที่ยว	54
85)	โอ๊คส์ อิบึน บัตตูตา เกท	UAE	นักท่องเที่ยว	396
86)	อัล นาจาดา โดฮา โฮเทล อพาร์ทเม้นท์ บาย โอ๊คส์	กาตาร์	นักท่องเที่ยว	100
87)	ซุค วาคิฟ บูติค บาย ทิโวลี	กาตาร์	นักท่องเที่ยว	183
88)	ซุค อัล วาครา กาตาร์ บาย ทิโวลี	กาตาร์	นักท่องเที่ยว	101

	โรงแรม	ประเทศ	กลุ่มลูกค้า	จำนวนห้องพัก
89)	อัล นาจาดา โดฮา บาย ทิโวลี	กาตาร์	นักท่องเที่ยว	151
90)	ลอยซาบา เท้นท์ แคมป์	เคนยา	นักท่องเที่ยว	12
91)	ลอยซาบา สตาร์ เบดส์	เคนยา	นักท่องเที่ยว	4
92)	เลวา ซาฟารี แคมป์	เคนยา	นักท่องเที่ยว	13
93)	คาฟารู เฮ้าส์	เคนยา	นักท่องเที่ยว	5
94)	ลอยซาบา โลโด แคมป์	เคนยา	นักท่องเที่ยว	8

95) **เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป – โรงแรมที่รับจ้างบริหาร** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป รับจ้างบริหารโรงแรมจำนวน 45 โรงแรม รวมทั้งหมด 6,803 ห้องพัก ทั่วทวีปยุโรปและอเมริกา

<u>โรงแรมในเครือของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ที่รับจ้างบริหาร จำแนกตามแบรนด์:</u>

แบรนด์	ทวีป	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้องพัก
เอ็นเอช โฮเทลส์	อเมริกา	8	1,341
	ยุโรป	14	1,619
เอ็นเอช คอลเลคชั่น	อเมริกา	4	540
	ยุโรป	8	1,250
นาว	ยุโรป	2	340
อนันตรา – เอ็นเอช โฮเทล	ยุโรป	1	280
ทีโวลี – เอ็นเอช โฮเทล	ยุโรป	8	1,433

<u>ธุรกิจบริหารเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์</u>

96) **กลุ่มโรงแรม โอ๊คส์ โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท** ตั้งอยู่ในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และดูไบ รวมจำนวนโรงแรมทั้งหมด 57 แห่ง โดยในประเทศออสเตรเลียมีจำนวน 52 แห่ง ซึ่งอยู่ในเมืองท่องเที่ยวและเมืองเศรษฐกิจที่สำคัญ ในประเทศนิวซีแลนด์มีจำนวน 4 แห่ง และในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ประเทศดูไบ มีจำนวน 1 แห่ง ซึ่งโดยรวมทั้งกลุ่มมีบริการห้องพักทั้งสิ้น 5,985 ห้อง

เนื่องจากทำเลที่ตั้งของโอ๊คส์ส่วนใหญ่อยู่ในย่านธุรกิจ และเมืองใหญ่ โอ๊คส์จึงมุ่งเน้นการบริการไปที่นักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัทภายในประเทศ นักท่องเที่ยวต่างประเทศจึงเป็นลำดับรองลงมา ซึ่งส่งผลให้ลักษณะของห้องพักและอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในห้องพักที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับผู้พักอาศัยที่เป็นนักธุรกิจ

การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการในการประกอบธุรกิจโรงแรมนั้น นอกจากห้องพัก อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการปรุงอาหารและเครื่องดื่มแล้ว พนักงานที่ให้บริการถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง บริษัทมีนโยบายหลักที่จะรับคนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการจ้างแรงงานในระดับท้องถิ่นนั้น ๆ โดยจัดให้มีการฝึกสอนและอบรมแก่พนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้และความสามารถในการทำงาน นอกจากนี้ การส่งพนักงานคนไทยไปเรียนรู้งานในต่างประเทศและการรับผู้เชี่ยวชาญมาฝึกสอน การจ้างชาวต่างชาติมาทำงาน ก็เป็นวิธีที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่พนักงานคนไทยเพื่อจะปฏิบัติได้เองในอนาคต

97) **อวานี เรสซิเดนเซส** มุ่งเน้นให้บริการแก่นักธุรกิจและกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท ประกอบไปด้วยโรงแรมทั้งหมดจำนวน 5 แห่ง ห้องพักทั้งหมดจำนวน 415 ห้อง โดยในประเทศออสเตรเลีย มีจำนวน 4 แห่ง ห้องพักจำนวน 309 ห้อง และในประเทศนิวซีแลนด์มีจำนวน 1 แห่ง ห้องพักจำนวน 106 ห้อง

<u>การตลาดและการแข่งขัน (ธุรกิจโรงแรม)</u>

ข้อมูลด้านการตลาดและภาวะการแข่งขันเป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 โดยได้มีการรวบรวมข้อมูลเผยแพร่จากส่วนราชการและภาคอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม

ตลาดหลักของบริษัทในปัจจุบัน ได้แก่ ไทย ยุโรป ออสเตรเลีย ลาตินอเมริกา มัลดีฟส์ แอฟริกา และตะวันออกกลาง

- ประเทศไทย

ประเทศไทย ซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังคงเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญสำหรับทุกแบรนด์ในเครือ รวมถึงเป็นสถานที่ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสำหรับนักท่องเที่ยวหลากหลายประเภททั่วโลก ด้วยทำเลที่ตั้งอยู่ในใจกลางของทวีปเอเชีย สะดวกต่อการเดินทางจากทั่วทุกมุมโลก มรดกวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมานาน สถานที่ท่องเที่ยวที่น่าดึงดูด พร้อมทั้งโครงสร้างด้านคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานที่ดี ทำให้ประเทศไทยยังคงสถานะการเป็นสถานที่ท่องเที่ยวชั้นนำระดับโลกมาอย่างยาวนาน

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาของประเทศไทยรายงานว่ามีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทยจำนวน 427,869 คนในปี 2564 ลดลงร้อยละ 93.6 จาก 6.7 ล้านคนในปี 2563 เนื่องจากประเทศไทยได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการระบาดของโรคโควิด-19 โดยการปิดพรมแดนระหว่างประเทศส่งผลให้รายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวลดลงเหลือต่ำกว่าร้อยละ 3 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศในปี 2564 จากมากกว่าร้อยละ 21 ในช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 อย่างไรก็ตาม รัฐบาลได้พยายามกระตุ้นการเดินทางภายในประเทศผ่านเงินสนับสนุนโรงแรมและเที่ยวบิน และจัดทำแผนงานเพื่อรับมือกับปัญหาในด้านการเดินทางระหว่างประเทศ อีกทั้งประเทศไทยได้เปิดตัวโครงการ “ภูเก็ต แซนด์บ็อกซ์” เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ซึ่งปูทางสำหรับการเปิดโครงการอื่น ๆ เช่น โครงการ “สมุย พลัส” นอกจากนี้ ประเทศไทยได้เปิดประเทศต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติอีกครั้งในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 ซึ่งถือเป็นประเทศแรกๆ ในทวีปเอเชียจึงทำให้ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้มีนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเดินทางเข้ามาในประเทศไทยจำนวนมากกว่า 400,000 คนในปี 2564 อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโครงการ Test & Go ซึ่งเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติโดยไม่ต้องกักตัวจะถูกระงับเป็นการชั่วคราวในวันที่ 21 ธันวาคม 2564 จากการระบาดของโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอน แต่ได้กลับมาดำเนินโครงการตามเดิมแล้วในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2565 ทั้งนี้ นโยบายการเดินทางระหว่างประเทศของประเทศไทยได้ถือเป็นต้นแบบสำหรับประเทศอื่นๆ ที่เศรษฐกิจของประเทศต้องพึ่งพาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ธนาคารแห่งประเทศไทยคาดการณ์ว่าจะมีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยจำนวน 5 ล้านคน ในปี 2565 โดยแคมเปญการตลาดใหม่ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในปี 2565 คือ "พลิกโฉมการท่องเที่ยวใหม่" โดยมุ่งเน้นไปที่ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศไทยในด้านความหลากหลายทางชีวภาพและความร่ำรวยทางวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยเน้นย้ำถึงชื่อเสียงของประเทศไทยในฐานะประเทศท่องเที่ยวชั้นนำของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเลิศ

	2562	2563	2564
จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ล้านคน)	39.8	6.7	0.4
อัตราการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	4.2	-83.2	-93.6
อัตราการเข้าพักโรงแรม (ร้อยละ)	71.4	30.0	14.2

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และธนาคารแห่งประเทศไทย

	นักท่องเที่ยวต่างชาติ	
	ล้านคน	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
2555	22.30	+16.8
2556	26.73	+19.9
2557	24.78	-7.3
2558	29.94	+20.6
2559	32.60	+8.9
2560	35.38	+8.5
2561	38.18	+7.9
2562	39.80	+4.2
2563	6.70	-83.2
2564	0.4	-93.6

ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

- ทวีปยุโรป

ไมเนอร์ โฮเทลส์ดำเนินธุรกิจโรงแรมในทวีปยุโรปผ่านเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป โดยลูกค้าส่วนใหญ่ของ เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปเป็นนักท่องเที่ยวภายในประเทศและภายในภูมิภาค ส่งผลให้เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป มีการดำเนินงานที่ฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญในปี 2564

จากข้อมูล "แนวโน้มเศรษฐกิจโลก" ล่าสุดโดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ รายงานว่าเศรษฐกิจโลกเติบโตร้อยละ 5.9 ในปี 2564 เทียบกับติดลบร้อยละ 3.1 ในปี 2563 โดยอัตราการเติบโตในระดับที่สูงดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ฟื้นตัว เงินอุดหนุนจากทางรัฐบาล และฐานของการดำเนินงานที่ต่ำในปี 2563 อย่างไรก็ตาม ทวีปยุโรปคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตสำหรับปี 2564 อยู่ที่ร้อยละ 5.0 (เมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตเป็นลบร้อยละ 6.3 ในปี 2563) โดย 4 ประเทศที่มีสัดส่วนรายได้มากที่สุดของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ได้แก่ ประเทศสเปน (อัตราการเติบโตร้อยละ 4.9 ในปี 2564 เทียบกับที่เป็นลบร้อยละ 10.8 ในปี 2563) ประเทศเนเธอร์แลนด์ (อัตราการเติบโตร้อยละ 4.5 ในปี 2564 เทียบกับที่เป็นลบร้อยละ 3.8 ในปี 2563) ประเทศเยอรมนี (อัตราการเติบโตร้อยละ 2.7 ในปี 2564 เทียบกับที่เป็นลบร้อยละ 4.6 ในปี 2563) และประเทศอิตาลี (อัตราการเติบโตร้อยละ 6.2 ในปี 2564 เทียบกับที่เป็นลบร้อยละ 8.9 ในปี 2563) ทั้งนี้ มองไปข้างหน้าในปี 2565 กิจกรรมทางเศรษฐกิจโลกคาดว่าจะเติบโตในอัตราร้อยละ 4.4 ในขณะที่ในทวีปยุโรปคาดว่าจะเติบโตในอัตราร้อยละ 3.9

ทวีปยุโรปมีจำนวนนักท่องเที่ยวเติบโตอย่างแข็งแกร่งเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่น ๆ อยู่ที่อัตราร้อยละ 19 ในปี 2564 อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ถึงร้อยละ 63

- ประเทศออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลีย ยังคงเป็นตลาดที่สำคัญของบริษัท และเป็นประเทศที่ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีการประกอบธุรกิจบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) โดยเศรษฐกิจของออสเตรเลียเติบโตร้อยละ 3 สำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายนปี 2564 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการฟื้นตัวของการบริโภคและการลงทุนของภาคเอกชน โดยการฟื้นตัวของการท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศได้รับผลกระทบจากการปิดพื้นที่ภายในประเทศ การจำกัดการเดินทาง และการปิดพรมแดน เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

ศูนย์วิจัยข้อมูลการท่องเที่ยวของประเทศออสเตรเลีย (Tourism Research Australia) รายงานว่าจำนวนนักท่องเที่ยวภายในประเทศลดลงร้อยละ 5.1 อยู่ที่จำนวน 87 ล้านคน สำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2564 อย่างไรก็ตาม การปิดพรมแดนระหว่างรัฐส่งผลให้มีการเดินทางภายในรัฐเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นแนวโน้มที่เห็นได้ในทุกรัฐและทุกเขตแดนของประเทศออสเตรเลีย ทั้งนี้ มีจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางในช่วงวันหยุดมากกว่าการเดินทางเพื่อธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเดินทางภายในภูมิภาค ในขณะที่การเดินทางในเมืองหลวงมีการชะลอตัวมากกว่าในเมืองอื่น เนื่องมาจากการห้ามการเดินทางระหว่างประเทศและระหว่างรัฐ ทั้งนี้ เมื่อมองไปในอนาคต ศูนย์วิจัยข้อมูล

การท่องเที่ยวของประเทศออสเตรเลียคาดการณ์ว่าการเติบโตของนักท่องเที่ยวภายในประเทศจะอยู่ที่ร้อยละ 4 สำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2565 และร้อยละ 21 สำหรับปีสิ้นสุดมิถุนายน 2566

การเข้าประเทศออสเตรเลียในปี 2564 ส่วนใหญ่จำกัดเฉพาะพลเมืองของประเทศออสเตรเลีย ผู้อยู่อาศัยถาวร และนักเดินทางที่จำเป็นเท่านั้น จากโครงการจับคู่การเดินทางระหว่างประเทศออสเตรเลียกับประเทศนิวซีแลนด์ ดังนั้น จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจึงลดลงร้อยละ 98 อยู่ที่จำนวน 138,438 คนสำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2564 ทั้งนี้ ด้วยอัตราการฉีดวัคซีนที่สูง ประเทศออสเตรเลียจึงเริ่มกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศอีกครั้งในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 เพื่อพิจารณารับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติบางรายเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 ดังนั้น สำหรับปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2565 ประเทศออสเตรเลียคาดว่าจะมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติสูงกว่าในปี 2563 อยู่ที่จำนวน 6.6 ล้านคน

- ลาตินอเมริกา

ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีโรงแรมในประเทศต่าง ๆ ในลาตินอเมริกา 57 แห่ง ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารโดย เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป โดยประเทศเม็กซิโก โคลัมเบีย และอาร์เจนตินาเป็นตลาดหลักของบริษัทเช่นเดียวกันกับภูมิภาคอื่น ๆ เศรษฐกิจในลาตินอเมริกามีการเติบโตในปี 2564 อยู่ที่ร้อยละ 6.8 เทียบกับที่เป็นลบอยู่ที่ร้อยละ 6.9 ในปี 2563 โดยราคาสินค้าโภคภัณฑ์และอัตราการกระจายวัคซีนที่สูงขึ้น ส่งผลให้เศรษฐกิจมีการขยายตัวในปี 2564 ทั้งนี้ ในปี 2565 อัตราการเติบโตคาดว่าจะอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากฐานของอัตราการเติบโตจะค่อยๆ สูงขึ้น และนโยบายทางการเงินและการคลังคาดว่าจะเข้มงวดมากขึ้นท่ามกลางอัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้น

ทวีปอเมริกามีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเติบโตร้อยละ 17 ในปี 2564 ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงเป็นอันดับที่ 2 รองจากทวีปยุโรป

- ประเทศมัลดีฟส์

มัลดีฟส์เป็นประเทศที่ขึ้นชื่อในเรื่องหมู่เกาะตามธรรมชาติที่งดงาม น้ำทะเลที่สวยกระจ่างใส และหาดทรายขาว ด้วยแนวคิด “หนึ่งเกาะ หนึ่งรีสอร์ท” อันเป็นเอกลักษณ์ ทำให้ประเทศมัลดีฟส์เป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวที่ได้เปรียบในการแข่งขันในช่วงที่มีการระบาด อีกทั้งยังเป็นสถานที่ท่องเที่ยวในฝันที่มีราคาแพงที่สุดระดับโลก ในปัจจุบัน ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีโรงแรมทั้งหมด 5 แห่งในประเทศมัลดีฟส์ และอยู่ในระหว่างการพัฒนาโรงแรมแห่งที่ 6

ด้วยภูมิศาสตร์ของประเทศที่แยกตัวเป็นเกาะ ประเทศมัลดีฟส์จึงมีความเอื้ออำนวยต่อมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคมและป้องกันการระบาด ส่งผลให้ประเทศมัลดีฟส์เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่เหมาะสำหรับการพักผ่อนบนชายหาดอย่างปลอดภัย ในปี 2564 กระทรวงการท่องเที่ยวของประเทศมัลดีฟส์ได้เปิดตัวแคมเปญต่างๆ เพื่อเร่งอัตราการฟื้นตัวของการท่องเที่ยว เช่น โครงการ “I’m Vaccinated” เพื่อเน้นย้ำถึงอัตราการฉีดวัคซีนครบโดสที่สูงกว่าร้อยละ 90 ของพนักงานรีสอร์ททั้งหมด และ "นโยบายไม่กักตัวนักท่องเที่ยว” สำหรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเที่ยวที่เกาะ โดยสมาคมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโลก (World Travel & Tourism Council) ยกให้ประเทศมัลดีฟส์เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่ปลอดภัยในการเดินทาง และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากภูมิประเทศที่เป็นเอกลักษณ์และการเป็นประเทศแรก ๆ ที่ออกนโยบายไม่กักตัวนักท่องเที่ยว

ในปี 2564 ประเทศมัลดีฟส์มีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติสูงถึง 1.3 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 138 ซึ่งเป็นระดับที่ใกล้เคียงกับระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ที่ 1.7 ล้านคนในปี 2562 โดยจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติลดลงในเดือนเมษายนถึงมิถุนายน เนื่องจากมีการออกข้อจำกัดใหม่เพิ่มเติมสำหรับนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียใต้ ซึ่งมีจำนวนผู้ป่วยโรคโควิด-19 ที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวมีการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งในเดือนกรกฎาคม ภายหลังจากการกลับมาเปิดพรมแดน และการผ่อนคลายข้อจำกัดต่างๆ อีกครั้ง ทั้งนี้ ตลาดนักท่องเที่ยวหลัก ซึ่งรวมถึงนักท่องเที่ยวจากประเทศรัสเซียและอินเดีย มีการฟื้นตัวอย่างเต็มที่ ด้วยอัตราการเติบโตที่เป็นบวกอย่างแข็งแกร่ง อีกทั้งมีตลาดนักท่องเที่ยวใหม่เพิ่มเติมจากทวีปยุโรปและตะวันออกกลาง เช่น ประเทศยูเครน สเปน และซาอุดีอาระเบีย ทั้งนี้ นักท่องเที่ยว 5 อันดับแรกของประเทศมัลดีฟส์ในปี 2564 ได้แก่ ประเทศอินเดีย รองลงมาคือประเทศรัสเซีย เยอรมนี สหรัฐอเมริกา และซาอุดีอาระเบีย

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศมัลดีฟส์คาดว่าจะฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและยั่งยืน โดยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวจำนวนถึง 1.5 ล้านคนในปี 2565 โดยทางการของประเทศมัลดีฟส์ยังมุ่งเปิดตัวแคมเปญทางการตลาดใหม่หลายแคมเปญเพื่อเฉลิมฉลอง 50 ปีของการท่องเที่ยวในประเทศมัลดีฟส์

- ทวีปแอฟริกาและภูมิภาคตะวันออกกลาง

ด้วยทรัพยากรทางธรรมชาติและวัฒนธรรมที่หลากหลาย อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ยังด้อยพัฒนาของทวีปแอฟริกายังมีโอกาสในการเติบโตอย่างมากมายในระยะยาว ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีโรงแรมทั้งหมด 29 แห่งในทวีปแอฟริกา ให้บริการตั้งแต่โรงแรมซาฟารีหรูและโรงแรมบนชายหาดไปจนถึงโรงแรมในตัวเมือง ภายใต้แบรนด์อนันตรา, อวานี และเอเลวาน่า ภาคการท่องเที่ยวของทวีปแอฟริกาแสดงให้เห็นถึงสัญญาณการฟื้นตัวในปี 2564 โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 จากฐานจำนวนนักท่องเที่ยวที่ต่ำในปีก่อน อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562 อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีสาเหตุมาจากความท้าทายในการเข้าถึงวัคซีนและข้อจำกัดในการเดินทางของประเทศต้นทางหลายประเทศ เช่น ประเทศสหราชอาณาจักร ทั้งนี้ การกระจายอย่างรวดเร็วของโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอนในช่วงปลายปี 2564 ส่งผลให้อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมชะลอตัวลง อย่างไรก็ตาม แนวโน้มสู่ความยั่งยืนจะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อภาคการท่องเที่ยวของทวีปแอฟริกา เนื่องจากทวีปแอฟริกาได้แยกตัวออกจากประเทศอื่นๆ มาเป็นเวลานาน และมีการนำเสนอ "ประสบการณ์การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์" ซึ่งการท่องเที่ยวตามธรรมชาติอย่างยั่งยืนดังกล่าวจะมีส่วนช่วยในการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวของทวีปแอฟริกา

ในภูมิภาคตะวันออกกลาง ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีโรงแรมภายใต้การบริหารทั้งหมด 20 แห่งใน 3 ประเทศภายใต้แบรนด์อนันตรา, อวานี, โอ๊คส์ และทิโวลี โดยจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในภูมิภาคตะวันออกกลางลดลงร้อยละ 24 ในปี 2564 เมื่อเทียบกับปีก่อน เนื่องจากภูมิภาคตะวันออกกลางได้รับผลกระทบน้อยกว่าภูมิภาคอื่นๆ ในปี 2563 โดยภูมิภาคตะวันออกกลางมีการฟื้นตัวในอัตราที่เร็วกว่าประเทศอื่น ๆ จากการเปิดประเทศเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศตลอดช่วงที่มีการระบาด อีกทั้ง ภูมิภาคตะวันออกกลางยังคงสามารถรักษาตำแหน่งศูนย์กลางการเดินทางระหว่างประเทศไว้ได้ จากอัตราการฉีดวัคซีนที่สูงและการจัดงาน The World Expo ที่ดูไบตั้งแต่ในปี 2564 ทั้งนี้ ในปี 2565 ภูมิภาคตะวันออกกลางคาดว่าจะมีศักยภาพในการเติบโตที่แข็งแกร่ง โดยประเทศต่าง ๆ เช่น ประเทศซาอุดีอาระเบีย และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ได้เปิดพรมแดนเพื่อการเดินทางระหว่างประเทศอีกครั้ง และคาดว่าประเทศอื่น ๆ ภายในภูมิภาคจะมีการเปิดประเทศตามมาในไม่ช้า

<u>คู่แข่งและสถานภาพในการแข่งขัน (ธุรกิจโรงแรม)</u>

แบรนด์หลักของบริษัท ได้แก่ อนันตรา, อวานี, โอ๊คส์, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช โฮเทลส์ และนาว โดยแต่ละแบรนด์มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวและจุดแข็งที่เป็นของตัวเอง และมีคู่แข่งที่ต่างกันไป

- อนันตรา

อนันตราเป็นแบรนด์โรงแรมหรูแบรนด์แรกที่เป็นของบริษัทเอง มุ่งเน้นไปที่กลุ่มนักท่องเที่ยวระดับบนที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ท้องถิ่น โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับอนันตรา ได้แก่ โฟร์ซีซั่นส์, เจ ดับบลิว แมริออท, แกรนด์ ไฮแอท, แมนดาริน โอเรียนเต็ล, แชงกรี-ลา และซิกเซ้นส์ ซึ่งแบรนด์อนันตราจะนำเอาวัฒนธรรมท้องถิ่นมารวมไว้ในโรงแรมแต่ละแห่ง ทั้งจากการออกแบบโรงแรมไปจนถึงประสบการณ์ที่แขกที่ได้รับ ซึ่งทำให้แบรนด์อนันตรามีความแตกต่างจากโรงแรม แบรนด์อื่น ๆ ปัจจุบัน โรงแรมในเครืออนันตรามีทั้งหมด 46 แห่งใน 21 ประเทศ

- อวานี

อวานีจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมระดับบน นำเสนอบรรยากาศที่ร่วมสมัยและผ่อนคลาย อีกทั้งยังผสมผสานการออกแบบที่ทันสมัยและบริการที่เป็นเลิศ อวานีแข่งขันกับแบรนด์โรงแรมทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับอวานี ได้แก่ แมริออท, ไฮแอท, ฮิลตัน และพูลแมน ในขณะที่คู่แข่งภายในประเทศจะแตกต่างกันตามสถานที่ตั้งของแต่ละโรงแรม ปัจจุบัน โรงแรมในเครืออวานีมีทั้งหมด 35 แห่งใน 18 ประเทศ

- โอ๊คส์

โอ๊คส์ให้บริการห้องพักหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่ห้องพักโรงแรมไปจนถึงเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์พร้อมการตบแต่งภายใน โดยโอ๊คส์มีชื่อเสียงทั้งในด้านทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่อยู่ใจกลางเมือง และราคาที่เข้าถึงได้ ผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับโอ๊คส์ ได้แก่ กลุ่มโรงแรมแอคคอร์ กลุ่มโรงแรมไอเฮชจี และกลุ่มโรงแรมมันตรา

- กลุ่มโรงแรมแอคคอร์ มีแบรนด์ภายใต้การบริหาร คือ โซฟิเทล, พูลแมน, เอ็มแกลเลอลี่, โนโวเทล, เมอเคียว, ไอบิส ออลซีซั่น, อีแทป, เปปเปอร์, มันตรา, เบรกฟรี และอาร์ท ซีรีส์ โดยปัจจุบันแอคคอร์มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์
- กลุ่มโรงแรมไอเฮชจี มีแบรนด์ภายใต้การบริหาร คือ อินเตอร์คอนติเนนตัล, คราวน์พลาซ่า, ฮอลลิเดย์ อินน์, ฮอลลิเดย์ อินน์ เอ็กเพรส และสเตย์บริด สวีท

- ทิโวลี

ทิโวลีนำเสนอความงดงามและประวัติศาสตร์อันยาวนานของยุโรป แบรนด์ทิโวลีจัดอยู่ทั้งในกลุ่มโรงแรมหรูและโรงแรระดับบนดึงดูดนักท่องเที่ยวด้วยความสะดวกสบายและสถานที่ตั้งเชิงกลยุทธ์ทั้งในตัวเมืองไปจนถึงชายหาดอันงดงาม โดยโรงแรมทิโวลีส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศโปรตุเกส และได้ขยายไปในภูมิภาคตะวันออกกลาง ทั้งนี้ ทิโวลีถือเป็นหนึ่งใน 5 ผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศโปรตุเกส โดยผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับทิโวลี ได้แก่ กลุ่มผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมระดับนานาชาติ เช่น แมริออท โฮเทลส์ แอนด์ รีสอร์ท และ แอคคอร์ โฮเทลส์ และกลุ่มผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมระดับภูมิภาคเช่น Pestana Hotels & Resorts และ Vila Galé Hotéis ในประเทศโปรตุเกส

- เอ็นเอช คอลเลคชั่น

เอ็นเอช คอลเลคชั่น ให้บริการโรงแรมระดับพรีเมี่ยมในสถานที่ที่สำคัญเพื่อความทรงจำอันแสนพิเศษสำหรับแขกที่เข้าพัก เอ็นเอช คอลเลคชั่นมุ่งให้บริการที่เหนือความคาดหมายแก่แขกที่เข้าพัก ด้วยมาตรฐานที่พักที่สะดวกสบาย การให้บริการอย่างใกล้ชิดเพื่อตอบสนองความต้องการของแขกแต่ละคน และความใส่ใจในทุกรายละเอียดอย่างลึกซึ้ง โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับเอ็นเอช คอลเลคชั่น ได้แก่ เชอราตัน, แมริออท, ไฮแอท และฮิลตัน ในขณะที่คู่แข่งจะแตกต่างกันตามสถานที่ตั้งของแต่ละโรงแรม ปัจจุบัน โรงแรมในเครือเอ็นเอช คอลเลคชั่นมีทั้งหมด 90 แห่งใน 18 ประเทศ

- เอ็นเอช โฮเทลส์

เอ็นเอช โฮเทลส์ ให้บริการโรงแรมระดับกลางถึงระดับบนในตัวเมือง เหมาะสำหรับแขกที่มองหาที่พักทำเลดี ในราคาที่คุ้มค่า นอกจากนี้ เอ็นเอช โฮเทลส์ยังเหมาะสำหรับการจัดประชุมและการจัดกิจกรรมทางธุรกิจ เนื่องจากมีห้องพักที่สะดวกสบายและเต็มไปด้วยประโยชน์ใช้สอย พร้อมทั้งการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกตามความต้องการของลูกค้า โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับเอ็นเอช โฮเทลส์ ได้แก่ ฮอลิเดย์อินน์ เบสท์ เวสเทิร์นและโนโวเทล ปัจจุบัน โรงแรมในเครือเอ็นเอช โฮเทลส์มีทั้งหมด 238 แห่งใน 25 ประเทศ

- นาว

นาวให้บริการโรงแรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและสไตล์ร่วมสมัย ด้วยทำเลที่ตั้งอยู่ตามเมืองหลักต่าง ๆ โรงแรมภายใต้แบรนด์นาวมีบรรยากาศที่มีพลัง มีแรงบันดาลใจและน่าตื่นเต้น เหมาะสำหรับแขกที่มองหาประสบการณ์การพักผ่อนที่น่าจดจำในโรงแรมที่สร้างสรรค์ไม่เหมือนใคร โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับนาว ได้แก่ คิมป์ตัน ดับเบิลยู โฮเทลส์ และมี บาย มีเลีย ปัจจุบัน โรงแรมในเครือนาวมีทั้งหมด 7 แห่งใน 6 ประเทศ

บริษัทมีการดำเนินงานกระจายตัวอยู่ในหลากหลายภูมิภาค โดยบริษัทมีมุมมองต่อแนวโน้มในระยะกลางของแต่ละภูมิภาคหลักดังนี้

- ประเทศไทย

เนื่องจากความไม่แน่นอนของจำนวนนักท่องเที่ยวท่ามกลางการระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ผู้ประกอบการโรงแรมจำนวนมากชะลอการเปิดโรงแรมใหม่และการก่อสร้างจนกว่าจะมีสัญญาณการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมที่ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในขณะเดียวกัน มีการปิดโรงแรมหลายแห่งเป็นการถาวร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมของผู้ประกอบการรายเล็กที่มีโครงสร้างทางการเงินที่ไม่แข็งแกร่งหรือประสบปัญหาทางการเงิน ทั้งนี้ มีการคาดการณ์ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยจะฟื้นตัวในอัตราที่เร็วขึ้นตั้งแต่ปี 2565 เป็นต้นไป โดยบริษัทซีบีอาร์อีได้ประมาณการว่าจำนวนห้องพักโรงแรมในกรุงเทพฯ จะเพิ่มขึ้นในระดับปานกลางอยู่ที่ร้อยละ 14 เป็นจำนวน 87,759 ห้องในปี 2566 โดยครึ่งหนึ่งของจำนวนโรงแรมใหม่ที่จะเปิดใหม่ทั้งหมดเป็นโรงแรมในระดับกลาง ตามด้วยโรงแรมชั้นหนึ่ง โรงแรมหรู และโรงแรมราคาประหยัดในสัดส่วนร้อยละ 21, 17 และ 12 ตามลำดับ นอกจากนี้ เกือบ 2 ใน 3 ของแผนการเปิดตัวโรงแรมทั้งหมดในจังหวัดภูเก็ตมีความล่าช้า และร้อยละ 13 ของโครงการทั้งหมดได้ถูกยกเลิกไป ดังนั้นคาดว่าจะมีห้องพักเพิ่มขึ้นจำนวน 2,555 ห้องจาก 13 โครงการโรงแรมที่อยู่ในระหว่างก่อสร้างภายในปี 2566 ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 นอกจากนี้ การกระจายของวัคซีนทั่วโลกช่วยให้ธุรกิจสามารถกลับมาดำเนินงานได้ตามปกติและช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจโลก โดยนับตั้งแต่ที่ประเทศไทยเริ่มมีการเปิดพรมแดนระหว่างประเทศอีกครั้งเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ได้รับวัคซีนครบถ้วนโดยไม่ต้องกักตัวตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 ส่งผลให้มีการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมและจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ จากดัชนีความสามารถในการแข่งขันด้านการเดินทางและการท่องเที่ยว ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับอยู่ในลำดับที่ 3 ของทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในด้านของความคุ้มค่าของที่พักและสายการบินที่ให้บริการ ค่าครองชีพที่ต่ำ เครือข่ายการคมนาคมที่กว้างขวาง และโครงสร้างพื้นฐานของประเทศที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ ด้วยความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือคู่แข่ง ประเทศไทยจึงมีความพร้อมสำหรับการฟื้นตัวในอัตราที่เร็วกว่าประเทศอื่น ๆ ในทวีปเอเชีย

- ทวีปยุโรป

อุตสาหกรรมโรงแรมในทวีปยุโรปเป็นธุรกิจที่มีการกระจายตัว โดยโรงแรมส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่บริหารงานโดยผู้ประกอบการอิสระและผู้ประกอบการรายย่อย และมีจำนวนโรงแรมที่บริหารงานโดยผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมระดับนานาชาติไม่มาก ที่ผ่านมา สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรมในทวีปยุโรปอยู่ในระดับปานกลาง โดยตลาดส่วนใหญ่ไม่ได้มีโรงแรมที่จะเปิดใหม่มากยกเว้นเมืองแฟรงค์เฟิร์ต โดยในช่วงที่มีการระบาดของโรคโควิด-19 ทวีปยุโรปมีจำนวนโรงแรมที่เปิดใหม่ในภูมิภาคน้อยที่สุดนับตั้งแต่ปี 2555 เนื่องจากโครงการก่อสร้างต่างๆ ได้หยุดชะงักลง ในขณะที่อีกหลายโครงการถูกชะลอ ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงในช่วงที่มีการระบาดครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม มีการคาดการณ์ว่าจะมีโรงแรมเปิดใหม่เพิ่มขึ้นในปี 2565 เมื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวปรับตัวดีขึ้น โดยในปี 2565 จะมีโรงแรมทั้งหมด 440 แห่ง หรือห้องพักจำนวน 65,957 ห้องเปิดให้บริการทั่วทั้งภูมิภาคยุโรป โดยสหราชอาณาจักรเป็นประเทศที่มีแผนการเปิดโรงแรมมากกว่าประเทศอื่นๆ ในทวีปยุโรปอย่างมีนัยสำคัญ รองลงมาคือประเทศเยอรมนีและฝรั่งเศส อย่างไรก็ตาม ประเทศดังกล่าวเหล่านี้จะสามารถรองรับจำนวนโรงแรมที่จะเปิดใหม่เพิ่มเติมได้ในระยะกลาง เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวคาดว่าจะมีการเติบโตอย่างแข็งแกร่ง ในขณะที่ประเทศเนเธอร์แลนด์และฟินแลนด์มีจำนวนโรงแรมที่จะเปิดใหม่น้อยที่สุด

- ออสเตรเลีย

ก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 การแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรมภายในประเทศออสเตรเลียมีแนวโน้มที่สูงขึ้น ด้วยแผนโรงแรมเปิดใหม่ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่อยู่ในเมืองหลักๆ อย่างไรก็ตาม จากมาตรการการปิดเมืองและปิดพรมแดนระหว่างประเทศในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาท่ามกลางการระบาดของโรคโควิด-19 แผนการเปิดตัวโรงแรมใหม่ได้หยุดชะงักลง เนื่องจากผู้ประกอบการโรงแรมต่างรอการฟื้นตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวให้ทันกับจำนวนโรงแรมที่เปิดใหม่ โดยบริษัทคอลลิเออร์สคาดการณ์ว่าจะมีห้องพักใหม่เพิ่มขึ้นประมาณ 6,850 ห้องในปี 2565 ซึ่งเป็นระดับที่สูงที่สุดของวัฏจักรการพัฒนาของประเทศออสเตรเลีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองเมลเบิร์น ซิดนีย์ และแอดิเลด โดยมากกว่าร้อยละ 70 ของโรงแรมที่จะเปิดใหม่ทั้งหมดเป็นกลุ่มโรงแรมระดับ 4 ดาว และส่วนที่เหลืออยู่ในกลุ่มโรงแรมระดับหรู 5 ดาว นอกจากนี้ ในปี 2566 และ 2567 มีการคาดการณ์ว่าจะมีห้องพักเปิดใหม่จำนวน 3,022 และ 1,234 ห้อง ตามลำดับ ซึ่ง

โรงแรมแห่งใหม่ดังกล่าวเหล่านี้จะได้รับประโยชน์จากจำนวนนักท่องเที่ยวภายในประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญภายหลังจากที่ไม่สามารถเดินทางได้เป็นเวลานาน เช่นเดียวกับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นเมื่อมีการกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศอีกครั้ง

- ลาตินอเมริกา

อุตสาหกรรมโรงแรมในลาตินอเมริกามีการกระจายตัว โดยตลาดส่วนใหญ่มีจำนวนโรงแรมที่จะเปิดใหม่จำกัด ทั้งนี้ ปี 2564 เป็นปีที่มีแผนการเปิดโรงแรมและห้องพักใหม่ในลาตินอเมริกาที่น้อยที่สุดในรอบ 8 ปี อย่างไรก็ตาม Lodging Econometrics ได้มีการคาดการณ์ว่าในปี 2565 จะมีจำนวนโรงแรมเปิดใหม่ 112 แห่งและห้องพักจำนวน 19,701 ห้อง ซึ่งคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ประมาณร้อยละ 2 โดยในปี 2566 คาดว่าจะมีโรงแรมใหม่เปิดเพิ่มขึ้นอีก 128 แห่งและห้องพักจำนวน 20,809 ห้อง ทั้งนี้ประเทศเม็กซิโกเป็นประเทศที่มีแผนการเปิดโรงแรมมากที่สุดในลาตินอเมริกา ตามมาด้วยประเทศบราซิลและอาร์เจนตินาเป็นอันดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับ และสุดท้ายคือสาธารณรัฐโดมินิกัน อย่างไรก็ตาม ด้วยอัตราการกระจายของวัคซีนที่เพิ่มขึ้นและการผ่อนคลายข้อจำกัดในด้านการเดินทาง รวมถึงความหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติของภูมิภาคนี้ ความต้องการในการท่องเที่ยวในลาตินอเมริกามีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวต่อไป

- ประเทศมัลดีฟส์

การเติบโตของจำนวนโรงแรมเปิดใหม่ในประเทศมัลดีฟส์ได้ถูกชะลอลงในปี 2563 และ 2564 โดยมีห้องพักใหม่เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยเพียงร้อยละ 1.9 เนื่องจากมีความล่าช้าในการเปิดโรงแรมใหม่หรือแม้กระทั่งยกเลิกไปเนื่องจากการระบาดของโรคโควิด-19 จากข้อมูลของ HVS ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านธุรกิจการบริการระดับโลก คาดว่าจะมีห้องพักใหม่เพิ่มขึ้นจำนวน 1,593 ห้องในประเทศมัลดีฟส์ระหว่างปี 2565 ถึง 2568 ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มโรงแรมระดับบนและโรงแรมหรู อย่างไรก็ตาม แม้ว่าอุตสาหกรรมการโรงแรมในประเทศมัลดีฟส์จะยังคงมีอัตราการแข่งขันที่สูงในอนาคตด้วยแผนการขยายโรงแรมทั้งในระดับบนและระดับกลาง การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวของประเทศมัลดีฟส์จะยังคงเป็นไปอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับประเทศที่สำคัญอื่น ๆ ด้วยแนวคิด “หนึ่งเกาะ หนึ่งรีสอร์ท” อันเป็นเอกลักษณ์ที่เน้นความพิเศษเฉพาะตัวของประเทศมัลดีฟส์ เมื่อมองไปในอนาคต รัฐบาลของประเทศมัลดีฟส์ยังคงมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยแคมเปญทางด้านการตลาดของรัฐบาลและแคมเปญนับถอยหลังสู่การเฉลิมฉลองปีกาญจนาภิเษกของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประเทศมัลดีฟส์ในปี 2565 ที่กำลังจะมาถึงนี้ จะช่วยเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวที่จะเดินทางเข้ามาในประเทศมัลดีฟส์ โดยในระยะยาว รัฐบาลได้มีการจัดทำหลายแผนการท่องเที่ยวและแผนการพัฒนาประเทศเพื่อให้มั่นใจถึงการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมและจำนวนนักท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในอนาคต

<u>กลยุทธ์ทางการตลาด (ธุรกิจโรงแรม)</u>

บริษัทมีระบบการรวมศูนย์ด้านการขายและการตลาด โดยรวบรวมข้อมูลของลูกค้าและโรงแรมไว้ที่ส่วนกลางเพื่อรองรับการดำเนินงานในหลายภูมิภาคของบริษัท โดยระบบดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการเติบโต

โดยบริษัทมีกลยุทธ์การขายและการตลาด ดังนี้

1. เสริมสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจ ได้แก่ บริษัทนำเที่ยว สายการบิน ห้างสรรพสินค้า และบริษัทบัตรเครดิตเพื่อขยายฐานลูกค้า
2. มุ่งเน้นการกระจายฐานลูกค้าทั้งในตลาดหลัก เช่น ยุโรปและจีน และตลาดเกิดใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง เช่น ประเทศอินเดีย เกาหลี และตะวันออกกลาง
3. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเดิม ด้วยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและใช้บริการอีก รวมถึงการสร้างความภักดีต่อแบรนด์
4. ปรับปรุงประสิทธิภาพของศูนย์กลางสำรองห้องพักและสำนักงานตัวแทนขาย เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะสามารถสำรองห้องพักได้อย่างราบรื่น

5. พัฒนาระบบสำรองห้องพักทางอินเทอร์เน็ต โดยผ่านเว็บไซต์ www.minorhotels.com และ brand.com เพื่อผลักดันการสำรองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม
6. ประชาสัมพันธ์แบรนด์ของบริษัทไปทั่วโลก ผ่านการรับจ้างบริหารโรงแรม

ลักษณะของลูกค้า (ธุรกิจโรงแรม)

ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม มีทั้งลูกค้าที่เป็นคนไทยและต่างชาติ ซึ่งแบ่งได้ เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. บริษัทท่องเที่ยวทั้งแบบดั้งเดิมและแบบออนไลน์ โดยบริษัทท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการสำรองห้องพักระหว่างบริษัทกับลูกค้า โดยห้องที่จำหน่ายผ่านบริษัทท่องเที่ยวมีสัดส่วนในการสำรองห้องพักที่สูงที่สุดของบริษัท
2. กลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไป เป็นลูกค้าที่ทำการสำรองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม ผ่านทั้งช่องทางออฟไลน์ เช่น โทรศัพท์ และการติดต่อเข้าพักที่โรงแรมด้วยตนเองโดยไม่ได้ทำการสำรองห้องพักล่วงหน้า และช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ และอีเมลของบริษัท
3. กลุ่มการประชุม การจัดแสดงสินค้าและสัมมนาในภาครัฐและเอกชน (MICE) เป็นกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหญ่ ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีการวางแผนการจองไว้ล่วงหน้า โดยลูกค้าประเภทนี้จะสร้างรายได้อื่น ๆ เช่น รายได้จัดเลี้ยง นอกเหนือจากรายได้ค่าห้องพัก

บริษัทมีฐานลูกค้าที่มีความหลากหลาย และไม่มีลูกค้าจากประเทศใดประเทศหนึ่งที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 30

สัดส่วนของลูกค้าที่เข้าพักแบ่งตามทวีป มีรายละเอียด ดังนี้

ประเทศ/ทวีป	2562*	2563*	2564*
ประเทศไทย	6%	13%	16%
เอเชียตะวันออก	30%	23%	15%
เอเชียใต้	6%	4%	6%
ตะวันออกกลาง	12%	22%	24%
ยุโรป	25%	20%	17%
อเมริกา	6%	4%	11%
ออสตราเลเซีย	3%	1%	1%
อื่น ๆ	6%	13%	10%
รวม	100%	100%	100%

* ไม่รวมโรงแรมในยุโรปและโอเชียนเนีย

สัดส่วนของลูกค้าแยกตามรายประเทศ 5 อันดับแรก ดังนี้

ลำดับที่	ประเทศ	2562*	2563*	2564*
1	จีน	13%	9%	4%
2	สหราชอาณาจักร	6%	4%	3%
3	อเมริกา	6%	4%	4%
4	เยอรมนี	6%	3%	3%
5	ไทย	5%	13%	16%

* ไม่รวมโรงแรมในยุโรปและโอเชียนเนีย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ธุรกิจโรงแรม) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. นักท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อน
2. นักธุรกิจ
3. กลุ่มการประชุม การจัดแสดงสินค้าและสัมมนาในภาครัฐและเอกชน (MICE)

ทั้งนี้ สัดส่วนของกลุ่มลูกค้าจะแตกต่างกันไปตามที่ตั้งและนโยบายของแต่ละโรงแรม

<u>นโยบายด้านราคา (ธุรกิจโรงแรม)</u>

ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากฤดูกาลค่อนข้างสูง โดยในอดีต บริษัทมีจำนวนลูกค้าเข้าพักสูงในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคม และเดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม ตามฤดูกาลท่องเที่ยวของตลาดหลักของบริษัท เช่น ประเทศไทย มหาสมุทรอินเดีย ซึ่งรวมถึงประเทศมัลดีฟส์ และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ซึ่งปัจจัยของช่วงฤดูกาลมีผลต่อการกำหนดราคา อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมในทวีปยุโรป มีฤดูกาลท่องเที่ยวที่แตกต่างไปจากตลาดดังกล่าว โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวเข้าพักสูงในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนกันยายน ส่งผลให้บริษัทสามารถลดความผันผวนของอัตราการเข้าพักและราคาค่าห้องพักโดยรวมได้ สำหรับกลุ่มธุรกิจโรงแรมในประเทศออสเตรเลีย ได้รับผลกระทบจากฤดูกาลที่ต่ำกว่า เนื่องจากฐานลูกค้าส่วนใหญ่ คือ นักธุรกิจภายในประเทศ ทั้งนี้ ในการกำหนดราคาค่าห้องพัก บริษัทจะคำนึงถึงอัตราการเข้าพักในขณะนั้น ฤดูกาล ต้นทุนการดำเนินงานของโรงแรม ตลอดจนราคาตลาดของคู่แข่งในโรงแรมระดับเดียวกันในแต่ละจุดหมายปลายทาง อย่างไรก็ตาม ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวหรือช่วงที่มีนักท่องเที่ยวไม่มาก โรงแรมจะใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคาในโอกาสพิเศษ การเสนอโปรแกรมขายร่วมกับโรงแรมในเครือในราคาพิเศษ การให้บริการพิเศษโดยไม่คิดราคาเพิ่ม การร่วมส่งเสริมการขายกับบริษัทบัตรเครดิต เป็นต้น

บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญคือ

1. มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมมายาวนาน
2. มีแบรนด์ที่หลากหลายเป็นที่รู้จักในระดับสากล
3. มีความเป็นเลิศในด้านบริการ
4. มีโรงแรมในเครือ ซึ่งตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ
5. มีระบบสำรองห้องพักที่ทันสมัยและรวดเร็ว
6. เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมชั้นนำระดับนานาชาติ ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมมายาวนาน ได้แก่ เจ ดับบลิว แมริออท, โฟร์ซีซั่นส์ และ เซ็นต์ รีจีส
7. มีมาตรฐานและความมีเอกลักษณ์ที่สำคัญของแบรนด์ โดยเฉพาะแบรนด์โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเอง ได้แก่ อนันตรา, อวานี, โอ๊คส์, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช โฮเทลส์, นาว และเอเลวาน่า คอลเลคชั่น ซึ่งทำให้บริษัทสามารถใช้แบรนด์เพื่อรับจ้างบริหารโรงแรมซึ่งจะช่วยขยายธุรกิจให้เร็วยิ่งขึ้นและเพิ่มอัตราการทำกำไรให้กับบริษัท

<u>การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย (ธุรกิจโรงแรม)</u>

ช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งได้ 3 ทางคือ

1. ขายโดยตรงผ่านเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทและเว็บไซต์ของบริษัท โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทจะเสนอสินค้าให้ลูกค้าโดยตรงหรือผ่านตัวแทนขาย และกลุ่มลูกค้าจัดประชุมและสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในขณะที่เว็บไซต์ของบริษัทมีระบบรับรองการสำรองห้องพักถึง 7 ภาษา เพื่อให้ข้อมูลของโรงแรมในเครืออย่างครบถ้วนและเป็นศูนย์กลางรับจองห้องพักที่มีประสิทธิภาพแก่กลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะในต่างประเทศ
2. ขายผ่านตัวแทนจำหน่าย บริษัทท่องเที่ยว และเว็บไซต์ให้บริการด้านการจองที่พัก (OTAs) โดยตัวแทนเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดจำหน่ายห้องพักให้กับบริษัท ทั้งนี้ ตัวแทนจำหน่ายและบริษัทท่องเที่ยวดังกล่าวจะมีอยู่ทั้งในเอเชีย, ออสเตรเลีย, ยุโรป และสหรัฐอเมริกา และทำธุรกิจประเภทรับสำรองห้องพัก จำหน่ายตั๋วเครื่องบิน รวมถึงตั๋วเครื่องบินพร้อมแพคเกจห้องพักโรงแรม โดยบริษัทจะเลือกตัวแทนจำหน่ายหรือบริษัทท่องเที่ยวที่มีเครือข่ายที่กว้างขวาง มีประวัติและชื่อเสียงที่ดี มีประสบการณ์ในการดำเนินงาน และสามารถทำยอดขายที่สูง นอกจากนี้ บริษัทยังจัดจำหน่ายห้องพักผ่าน OTAs ชั้นนำ เช่น Agoda.com, Expedia.com และ Booking.com เป็นต้น เพื่อขยายฐานลูกค้าและขยายธุรกิจในตลาดใหม่ทั่วโลกจากประโยชน์ของอินเทอร์เน็ต
3. อื่น ๆ ได้แก่ การติดต่อเข้าพักที่โรงแรมโดยที่ไม่ได้ทำการสำรองห้องพักล่วงหน้า และการจองห้องพักซึ่งรู้จักโรงแรมผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อนฝูง หรือกลุ่มลูกค้าเดิม

ลักษณะการประกอบธุรกิจ (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

ความสำเร็จจากการเข้าร่วมทุนกับกลุ่มแมริออท ในการพัฒนาโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา ภูเก็ต เวเคชั่น คลับนั้น ช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลาภายใต้แบรนด์ของบริษัทเองเป็นครั้งแรก คือ อนันตรา เวเคชั่น คลับ โดยบริษัทได้เริ่มพัฒนาโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับแห่งแรกที่บ่อผุด เกาะสมุย เป็นผลให้บริษัทมีห้องพักของโครงการเพื่อรองรับการขายสิทธิในการเข้าพักอาศัยตั้งแต่ปลายปี 2553 โดย ณ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทมีห้องพักและวิลล่าของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ทั้งสิ้น 265 ห้อง อยู่ที่เกาะสมุย ภูเก็ต ควีนส์ทาวน์ ประเทศนิวซีแลนด์ บาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ซานย่า ประเทศจีน เชียงใหม่ และ กรุงเทพฯ

สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

ปัจจุบัน จำนวนคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลายังมีจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากต้องอาศัย แบรนด์ที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ อีกทั้งยังต้องอาศัยเครือข่ายและจำนวนห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ โดยคู่แข่งสำคัญของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ได้แก่ กลุ่มโรงแรมชั้นนำระดับโลก เช่น กลุ่มแมริออท เป็นต้น

นโยบายราคา (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

โครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ เน้นจับกลุ่มลูกค้าตลาดบน ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดในปัจจุบัน จึงไม่มีความเสี่ยงทางการแข่งทางด้านราคา

การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

บริษัทได้จัดตั้งที่ปรึกษาเพื่อให้ความเข้าใจในโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับจำนวน 6 แห่ง ได้แก่ ภูเก็ต สมุย เชียงใหม่ กรุงเทพฯ ประเทศอินโดนีเซีย และ จีน อีกทั้งบริษัทยังได้จัดตั้ง Call Center เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าของโครงการที่ประเทศจีนและภูเก็ตอีกด้วย

กลุ่มเป้าหมาย (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ อยู่ในภูมิภาคเอเชียเป็นส่วนใหญ่ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลลูกค้าจำแนกรายประเทศดังต่อไปนี้

ประเทศ	2563	2564
จีน	40%	44%
ไทย	14%	15%
สิงคโปร์	7%	7%
ฮ่องกง	7%	6%
มาเลเซีย	7%	6%
ญี่ปุ่น	4%	4%
ไต้หวัน	4%	3%
อื่น ๆ	17%	15%
รวม	100%	100%

การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

เนื่องจากบริษัทมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการพัฒนาโรงแรมและอสังหาริมทรัพย์ บริษัทจึงเป็นผู้พัฒนาห้องพักและวิลล่าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า โดยห้องพักในโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ส่วนใหญ่ จะอยู่ติดกับโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้รับจ้างบริหาร ส่งผลให้บริษัทสามารถบริหารจัดการห้องพักได้มีประสิทธิภาพ และช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน

ผลกระทบจากสถานการณ์โรคโควิด-19

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในไทยและต่างประเทศทั่วโลก มีผลโดยตรงกับรายได้ของโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม เนื่องจากโครงสร้างต้นทุนของโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ มีลักษณะเป็นต้นทุนผันแปรในสัดส่วนที่มากกว่าต้นทุนคงที่ ทำให้ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ลดลงด้วยเช่นกันเมื่อรายได้รวมของบริษัทลดลง รวมถึงการที่บริษัทได้มีการพูดคุยกับพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจจึงได้มีการปรับลดค่าเช่าพื้นที่และ/หรือค่าบริการ จึงทำให้บริษัทมีต้นทุนคงที่ที่ลดลงและยังคงมีอัตราการทำกำไร (ขาดทุน) ได้ดีกว่าคู่แข่งในตลาด

โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ลักษณะธุรกิจ (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทเป็นการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขายควบคู่ไปกับการดำเนินกิจการโรงแรมในพื้นที่เดียวกัน โดยบริษัทได้พัฒนาโครงการแห่งแรกที่เกาะสมุย ชื่อโครงการดิเอสเตท สมุย ตั้งอยู่ติดกับโรงแรมโฟร์ ซีซั่นส์ เกาะสมุย โดยโครงการดังกล่าวมีบ้านพักตากอากาศจำนวน 14 หลัง และพัฒนาโครงการที่สอง คือ โครงการ เซ็นต์ รีจิส เรสซิเดนส์ ในกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นโครงการคอนโดมิเนียมจำนวน 53 ยูนิตในอาคารเดียวกับโรงแรมภายใต้การบริหารงานโดย แบรนด์ เซ็นต์ รีจิส โครงการล่าสุด คือ เดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต ซึ่งมีบ้านพักตากอากาศจำนวน 15 หลัง ตั้งอยู่ติดกับโรงแรมอนันตรา ลายัน ภูเก็ต โดยมีการเปิดตัวในช่วงครึ่งหลังของปี 2558 นอกจากนี้ บริษัทมีโครงการอนันตรา เชียงใหม่ เซอร์วิส สวีท ซึ่งเป็นโครงการที่บริษัทลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 ร่วมกับบริษัท ยู ซิตี้ จำกัด (มหาชน) และได้เปิดตัวในไตรมาส 4 ปี 2559

สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

ตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ระดับบน รวมถึงการพัฒนาแบรนด์และที่พักอาศัย โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ก่อสร้างแล้วเสร็จสามารถสร้างยอดขายได้อย่างต่อเนื่องและผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต่างจัดกิจกรรมการขายในช่วงโครงการเริ่มก่อสร้างในเฟสแรก ซึ่งโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อพักอาศัยของบริษัทจัดเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์ระดับบนในลำดับต้น ๆ สำหรับโครงการล่าสุด คือ เดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต จัดเป็นโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แบบ Mixed-Use ที่มีบ้านพักตากอากาศตั้งอยู่ติดกับโรงแรม เพื่อให้ผู้พักอาศัยสามารถใช้งานในส่วนพื้นที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในโรงแรมได้ ซึ่งต่างจากโครงการอสังหาริมทรัพย์ อื่น ๆ ซึ่งไม่ได้ให้บริการในส่วนของโรงแรม แบรนด์ที่จัดเป็นคู่แข่งหลักของโครงการ เดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต ได้แก่ Banyan Tree Grand Residences, Andara Signature และ Point Yamu by COMO

กลยุทธ์ทางการตลาด (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

กลุ่มลูกค้าของเดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต ให้ความสนใจในโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในแบรนด์อนันตรา ซึ่งมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ ควบคู่ไปกับแผนการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพโดยเจาะกลุ่มเป้าหมายโดยตรงทั้งในประเทศและต่างประเทศ การมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งของกลุ่มบริษัทอสังหาริมทรัพย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจากการบอกต่อ โดยเฉพาะจากฐานลูกค้าโครงการเซ็นต์ รีจิสเดิม

นโยบายราคา (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

บริษัทคำนึงถึงคุณค่าของแบรนด์ ทำเลที่ตั้ง ดีไซน์ที่สวยงาม การออกแบบพื้นที่ใช้สอยที่ลงตัว การก่อสร้างที่มีคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกในส่วนของโรงแรม จำนวนอสังหาริมทรัพย์ที่พอเหมาะ ในการกำหนดราคาขายอสังหาริมทรัพย์ของกลุ่มบริษัทไมเนอร์ โดยมีการเปรียบเทียบกับราคาอสังหาริมทรัพย์ในบริเวณใกล้เคียง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน สำหรับเดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต มีราคาขายต่อหลังประมาณ 6-15 ล้านเหรียญสหรัฐ

กลุ่มเป้าหมาย (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของเดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต คือ กลุ่มผู้มีรายได้สูงและครอบครัวที่ต้องการสัมผัสประสบการณ์การพักผ่อนที่ดีที่สุดในทำเลที่มีทิวทัศน์สวยงามในจังหวัดภูเก็ต บริษัทไม่มุ่งเน้นกลุ่มนักลงทุนหรือกลุ่มผู้ซื้อเพื่อเก็งกำไร เนื่องจากโครงการนี้ถูกพัฒนามาเพื่อสุนทรียภาพการอยู่อาศัยและการมีความสุขในการใช้ชีวิตอย่างแท้จริง

ธุรกิจศูนย์การค้า

ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจศูนย์การค้า)

ศูนย์การค้ารอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา

ศูนย์การค้ารอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ซึ่งบริษัทถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 ดำเนินธุรกิจให้เช่าพื้นที่เพื่อการพาณิชย์เป็นอาคารขนาด 4 ชั้น ตั้งอยู่เลขที่ 218 หมู่ 10 ถนนเลียบชายหาด อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี บนเนื้อที่ 8 ไร่ 3 งาน 88 ตารางวา โดยมีสัญญาเช่าที่ดินระยะยาว 41 ปี หมดอายุปี 2572 มีพื้นที่ให้เช่ารวมทั้งสิ้น 23,093.20 ตารางเมตร ซึ่งประกอบด้วย พื้นที่ให้เช่าสำหรับค้าปลีก (Retail area) 14,474.51 ตารางเมตร Entertainment (Bulk area) 3,530.20 ตารางเมตร มินิ แองเคอร์ (Mini Anchor) 3,655.49 ตารางเมตร และศูนย์อาหาร (Food Wave) 1,433 ตารางเมตร

ภายในศูนย์การค้าประกอบด้วยร้านค้า ร้านอาหารชั้นนำ อาทิ Charles & Keith, Gap, Guess,F Fashion, VNC, Jaspal, LYN, Esprit, Bossini, CC-OO, AIIZ, Play boy, Adidas, Crocs, ESP, Hush puppies, Converse, Hom, Triumph, Boots, Hass, Zein, Pena House, Ten & Co, Capisa, Ferera, The Pizza Company, Burger King, Sizzlers, KFC, Sukishi, Wine Connection, Krispy Kreme, Starbucks, Swensen's, The coffee club, Van Superga, Pandora, Miniso, S&P, Foodland Supermarket และ Thai Town และแหล่งเอนเตอร์เทนเม้นท์ พิพิธภัณฑ์ริบลีส์ เชื่อหรือไม่ (Ripley's Believe It or Not! Museum), โกดังผีสิง (Haunted Adventure), มหัศจรรย์เขาวงกต (Infinity Maze), โรงภาพยนต์ทะลุมิติ (12D Moving Theater), พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ทุสโซด์ส แว็กซ์เวิร์ค (Louis Tussaud's Waxworks), เกมส์ตะลุยเลเซอร์ (The Vault: Laser Maze และ Beam Buster) และสวนสนุกสยองขวัญ (Ripley's Scream in the Dark!)

- สัญญาการให้เช่าพื้นที่เป็นสัญญาระยะสั้น มีอายุสัญญาไม่เกิน 3 ปี
- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า ประเภทของค่าเช่าพื้นที่มี 2 ประเภทหลัก คือ

1. Fixed Rent คือการคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือน คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 64.92 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564
2. Revenue Sharing เป็นลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละอย่าง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 35.08 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564

นโยบายราคา

บริษัทมีการปรับราคาขึ้นทุกครั้งที่มีการต่อสัญญาใหม่กับผู้เช่าโดยจะปรับราคาขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 5-10 ต่อการต่อสัญญาแต่ละครั้ง ซึ่งในปีที่ผ่านมาการปรับราคาไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ยังไม่มีวี่แววว่าจะสิ้นสุดเมื่อใด ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจตกต่ำโดยรวม ทำให้ผู้เช่ามีการขอส่วนลด (Discount) เป็นจำนวนมาก โดยมีอัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 59.16 ของพื้นที่ทั้งหมด รายได้ของศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 24.39 ของรายได้ทั้งหมดจากธุรกิจศูนย์การค้า

รายได้ในงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 สามารถจำแนกได้เป็น

- ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 48.78
- ค่าบริการ ร้อยละ 11.82
- ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 30.01
- รายได้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหาร ร้อยละ 3.12
- ค่าที่จอดรถ ร้อยละ 0.00
- อื่น ๆ ร้อยละ 6.27

ศูนย์การค้า Turtle Village Shopping Plaza

ศูนย์การค้า Turtle Village Shopping Plaza ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ดำเนินธุรกิจให้เช่าพื้นที่เพื่อการพาณิชย์เป็นอาคาร 2 ชั้น ตั้งอยู่เลขที่ 889 หมู่ 3 อาคารเทอร์เทิลวิลเลจ ตำบลไม้ขาว อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต บนพื้นที่ 2 ไร่ 1 งาน 98 ตารางวา มีพื้นที่ให้เช่า 3,031 ตารางเมตร

ภายในศูนย์การค้าประกอบด้วยร้านค้า ร้านอาหารชั้นนำ อาทิ Jim Thomson, Swensen's, The Coffee Club, Bill Bentley Pub, Thai Express, Hai Qing Xiao Shu, Esprit (outlet), Triumph, Private Collection, Tanya Living, นารายณ์ภัณฑ์, Turtle Mart, Surfer paradise, Tara, MT Saphola, Ferera, Uniqe Art, Thai Suvenior and The Handmade Shop

- สัญญาการให้เช่าพื้นที่ เป็นสัญญาระยะสั้น มีอายุไม่เกิน 3 ปี
- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า มี 2 ประเภทหลักคือ
    1. Fix rent การคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือนโดยคิดเป็นรายได้ประมาณร้อยละ 79.33 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564
    2. Revenue sharing ลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละอย่าง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20.57 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564

นโยบายราคา

บริษัทได้มีการปรับราคาให้เหมาะสมเพื่อดำเนินตามนโยบายในการทำราคาพื้นที่ให้เช่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 อัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 68.64 ของพื้นที่ทั้งหมด

รายได้ในงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 สามารถจำแนกได้เป็น

- ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 31.19
- ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 35.30
- ค่าบริการ ร้อยละ 31.95
- อื่น ๆ ร้อยละ 1.57

ศูนย์การค้า ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า

ศูนย์การค้า ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า เดิมคือ ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า กรุงเทพ ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท เจ้าพระยารีซอร์ท จำกัด ซึ่งบริษัทถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 ตั้งอยู่บนพื้นที่ของ โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ เลขที่ 257/6 ถนนเจริญนคร เขตธนบุรี กรุงเทพฯ ในช่วงปี 2556-2557 ได้กลับมาเปิดดำเนินกิจการใหม่ อีกครั้งในเดือนธันวาคม ปี 2558 ซึ่งประกอบด้วยศูนย์การค้าและโรงแรมบนอาคารเดียวกัน สูง 26 ชั้น ศูนย์การค้าใหม่ภายใต้ชื่อ "RIVERSIDE PLAZA" และโรงแรมใหม่ ชื่อ "AVANI+" อยู่ด้านบน ทั้ง 2 ธุรกิจอยู่ในเครือของบริษัท Minor ทั้งนี้ พื้นที่บนอาคารได้ถูกจัดแบ่งดังนี้ ชั้นที่ 1-3 เป็นพื้นที่ศูนย์การค้า ชั้น 4-8 เป็นพื้นที่ลานจอดรถ ชั้น 9 เป็นส่วนของพื้นที่สำนักงาน ชั้น 10 เป็นพื้นที่ Convention hall ขนาดใหญ่ และตั้งแต่ชั้น 11 ขึ้นไป จะเป็นพื้นที่ของโรงแรม AVANI+ โดยส่วนของศูนย์การค้าใหม่ ซึ่งรวมกับส่วนของสำนักงาน มีพื้นที่เช่ารวมทั้งสิ้น 12,144 ตารางเมตร

ภายในศูนย์การค้าประกอบด้วยร้านค้า ร้านอาหารชั้นนำ อาทิ Sizzler, Burger King, The Coffee Club, Starbucks, Swensen's, The Pizza Company, Thai Express, S&P, Charles & Keith, Bossini, Esprit, Zwillings, Sushi Hiro, Boots, Better Vision, Sara Kashmir Carpet, Nailuxury, MK, Yayoi และชั้น 3 เป็นพื้นที่เช่าของธนาคารต่าง ๆ เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารออมสิน ธนาคารกสิกรไทย

- สัญญาการให้เช่าพื้นที่ มี 2 ประเภท คือ
    1. สัญญาระยะสั้น มีอายุสัญญาไม่เกิน 3 ปี
    2. สัญญาเช่าพื้นที่ชั่วคราว Open-plan มีอายุสัญญาไม่เกิน 1 ปี

- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า: ประเภทของค่าเช่าพื้นที่หลัก ๆ มี 2 ประเภทคือ
    1. Fixed Rent คือ การคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือนโดยคิดเป็นรายได้ประมาณร้อยละ 62.86 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564
    2. Revenue Sharing เป็นลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละอย่าง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 37.14 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564

<u>นโยบายราคา</u>

บริษัทได้มีการปรับราคาให้เหมาะสมเพื่อดำเนินตามนโยบายในการทำราคาพื้นที่ให้เช่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 อัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 94.69 ของพื้นที่ทั้งหมด

รายได้ในงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 สามารถจำแนกได้เป็น

- ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 51.12
- ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 18.83
- ค่าบริการ ร้อยละ 27.36
- อื่น ๆ ร้อยละ 2.68

<u>การตลาดและภาวะการแข่งขัน (ธุรกิจศูนย์การค้า)</u>

<u>ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา</u>

จากภาวะการขยายตัวของตลาดค้าปลีกในเมืองพัทยาในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีการพัฒนาและสร้างศูนย์การค้าใหม่มากขึ้น ทำให้พื้นที่ค้าปลีกในเมืองพัทยามีเพิ่มขึ้น โดยมีผู้ประกอบการที่จัดอยู่ในระดับเดียวกันประมาณ 4-5 ราย แต่จะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกันไป เช่น ธุรกิจห้างสรรพสินค้า Central Festival Pattaya Beach, Central Marina, Harbor Mall, Factory Outlet, The Bay, Terminal 21, ไฮเปอร์ มาร์เก็ต เช่น บิ๊กซี โลตัส และคาร์ฟูร์ ศูนย์การค้าประเภท IT เช่น ตึกคอม และศูนย์การค้าคอมมูนิตี้ มอลล์ เช่น มิโมซ่า จะมีเป้าหมายกลุ่มลูกค้าท้องถิ่นและนักท่องเที่ยวในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา จะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือ นักท่องเที่ยวและลูกค้าที่เข้าพักโรงแรม

ภาวะการแข่งขันของศูนย์การค้าในพัทยายังคงมีการแข่งขันกันรุนแรงตลอดปีที่ผ่านมา จากการพัฒนาพื้นที่เพื่อสร้างศูนย์การค้าใหม่รวมถึงแข่งขันทางด้านการจัดการส่งเสริมการขายมากขึ้น ทั้งนี้ การแข่งขันดังกล่าวมีผลกระทบต่อศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา ค่อนข้างมากทางด้านราคาค่าเช่าพื้นที่ต่อตารางเมตร แต่เนื่องจากตั้งอยู่ในทำเลที่ดี โดยเมื่อเปรียบเทียบค่าเช่าพื้นที่ของศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยาแล้ว ยังคงเป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้เช่ามาก สังเกตได้จากอัตราการเช่าพื้นที่ที่มีอยู่สูงถึงอัตราร้อยละ 59.16

ตลอดปีที่ผ่านมา ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา ได้มีการปรับตัวเพื่อให้มีความแตกต่าง (Differentiate) จากคู่แข่ง โดยปรับเปลี่ยนร้านค้าและเพิ่มธุรกิจบันเทิง คือ เกมส์ตะลุยเลเซอร์บีม บัสเตอร์ นอกจากนี้ เพิ่มร้านค้าแฟชั่นแบรนด์ชั้นนำต่าง ๆ พร้อมทั้งรูปแบบของการนำเสนอสินค้าและบริการในส่วนของการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) สินค้าประเภทไลฟ์สไตล์ (Lifestyle) เพื่อให้ทางศูนย์รองรับความต้องการของนักท่องเที่ยวได้อย่างแท้จริง

<u>ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้า ริเวอรไซด์ พลาซ่า กรุงเทพฯ</u>

เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทคอนโด แถบริมแม่น้ำ มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ตั้งแต่กลางปี 2555 เป็นต้นมา เริ่มมีศูนย์การค้าเปิดบริการในพื้นที่มากขึ้น อาทิ ศูนย์การค้าประเภท Community Mall ขนาดเล็ก เช่น The Llight House และ The view หรือแม้กระทั่งคู่แข่งขนาดใหญ่ในพื้นที่ อย่าง AsiaTique และ THE ICON SIAM ซึ่งจะส่งผลให้มีการแข่งขันกันมากขึ้น

ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า ได้กลับมาเปิดดำเนินกิจการอีกครั้งเมื่อเดือนธันวาคม 2558 ซึ่งประกอบด้วยศูนย์การค้าและโรงแรมบนอาคารเดียวกัน ศูนย์การค้าใหม่ภายใต้ชื่อ “RIVERSIDE PLAZA” และโรงแรมใหม่ AVANI+ อยู่ด้านบน

ศูนย์การค้าใหม่นี้ได้เปลี่ยนโฉมใหม่ไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ดูทันสมัย และครบวงจร มีความหลากหลายของร้านค้าแฟชั่น ร้านอาหาร บริการและร้านค้าอื่น ๆ มากที่สุดบนถนนเจริญนคร และยังถือได้ว่าเป็นโครงการแห่งเดียวที่มีการผนวกทั้งศูนย์การค้ากับโรงแรมระดับ world class 2 โรงแรม เรียกได้ว่าเป็นจุดแข็งของ RIVERSIDE PLAZA เมื่อเทียบกับคู่แข่งในพื้นที่ โดยคาดว่าจะสามารถตอบสนองแก่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายหลักยังคงเป็นกลุ่มชุมชนบริเวณใกล้เคียง โดยเน้นที่กลุ่มครอบครัว คนทำงานรุ่นใหม่ที่ทำงานในย่านเจริญนคร และผู้ที่อาศัยอยู่คอนโดริมแม่น้ำ รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรม ทั้งอนันตรา ริเวอร์ไซต์ กรุงเทพฯ และโรงแรม AVANI+ ริเวอร์ไซต์ กรุงเทพฯ

<u>ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต</u>

เนื่องจากศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต ซึ่งตั้งอยู่บนหาดไม้ขาว ท่ามกลางโรงแรมระดับห้าดาว กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือนักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรมในเขตไม้ขาว และลูกค้าที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียง โดยภายในศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต มีร้านค้าหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหาร อาทิ The Coffee Club, Swensen's, Thai Express, Hai Qing Xiao Shu และ Bill Bentley Pub ร้านค้าแฟชั่น อาทิเช่น ร้าน Esprit outlet, Surfer Paradise และ Triumph และร้านค้าของที่ระลึก อาทิ Jim Thompson, นารายณ์ภัณฑ์, Tanya living, Private collection, Mt Saphola และอื่น ๆ อีกหลากหลาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต เป็นศูนย์การค้าแห่งเดียวบนหาดไม้ขาว ซึ่งในบริเวณใกล้เคียงกันไม่มีคู่แข่งขันทางตรงประกอบกับอยู่ท่ามกลางโรงแรมระดับห้าดาว อาทิเช่น JW Marriott, Anantara, Anantara Vacation Club, Marriott Vacation Club, Sala Phuket Renaissance และยังรวมถึงโรงแรมอื่นในเขตใกล้เคียงอีกมากมาย ด้วยทำเลที่ตั้ง และการคัดสรรร้านค้าที่ดีและมีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยว เพื่อเปิดบริการภายในศูนย์ฯ ประกอบกับการทำการตลาดอย่างต่อเนื่องกับทั้งลูกค้านักท่องเที่ยวและเพิ่มการบริการต่าง ๆ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรโรงแรม และกลยุทธ์เพิ่มแรงจูงใจแก่พันธมิตรโรงแรม และสมาคมแท็กซี่ในเขตไม้ขาว จึงทำให้จำนวนลูกค้าค่อย ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นอีกอย่างมีนัยสำคัญในระยะเวลาอันใกล้ หลังจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักในโรงแรมในละแวกนั้น

<u>ธุรกิจบันเทิง</u>

<u>ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจบันเทิง)</u>

กลุ่มธุรกิจบันเทิงของบริษัท ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม ประกอบด้วย 2 พิพิธภัณฑ์ 5 เครื่องเล่น

<u>พิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not!</u>

พิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not! เป็นเครือข่ายธุรกิจพิพิธภัณฑ์เพื่อความรู้และบันเทิงที่ใหญ่ที่สุด มีอัตราการเติบโตที่รวดเร็ว และประสบความสำเร็จสูงสุด โดยพิพิธภัณฑ์แห่งแรกเปิดบริการในเมืองเซนต์ออกัสติน รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา เมื่อปี 2498 โดยสิ่งที่จัดแสดงภายในพิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not! จะเป็นสิ่งมหัศจรรย์อันลี้ลับและน่าพิศวงที่รวบรวมจากทั่วทุกมุมโลก ตามแนวคิด "เชื่อหรือไม่" ปัจจุบันพิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not! เปิดดำเนินการอยู่ 30 แห่งทั่วโลก โดย Ripley's Entertainment Inc. ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ และเป็นผู้ดำเนินการเอง 10 แห่ง ที่เหลือเป็นการขายใบอนุญาตประกอบการ (license) ให้กับบริษัทอื่น

ในประเทศไทย บริษัทได้ซื้อใบอนุญาตในการดำเนินการโดยลงนามในข้อตกลง (Franchise Agreement) และเริ่มจัดสร้างพิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not! ที่พัทยาเมื่อปลายปี 2537 โดยเช่าพื้นที่ขนาด 824 ตารางเมตร บนชั้น 2 ของศูนย์การค้ารอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา ใบอนุญาตในการประกอบการจะหมดอายุเมื่อบอกเลิกข้อตกลงกับเจ้าของลิขสิทธิ์

โรงภาพยนตร์ 12D (12D Moving Theater)

Ripley's 12D Moving Theater เป็นโรงฉายภาพยนตร์ 4 มิติ 12 เอฟเฟค ด้วยระบบเก้าอี้ Simulator ที่เคลื่อนไหวได้ 8 ทิศทาง พร้อมระบบเสียงรอบทิศทางและสเปเชียลเอฟเฟคที่ล้ำสมัยจนทำให้ผู้ชมรู้สึกเหมือนได้ผจญภัยไปกับเหตุการณ์จริง

โกดังผีสิง (Haunted Adventure)

เมื่อปลายเดือนตุลาคม 2547 บริษัท รอยัล การ์เด้น เอ็นเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด ได้เปิดตัว Ripley's Haunted Adventure โกดังผีสิงที่ใหญ่ที่สุดในจำนวน 5 แห่งของโลก ซึ่งได้รับความนิยมและประสบความสำเร็จในสหรัฐอเมริกามาแล้ว ภายในโกดังประกอบไปด้วยสเปเชียลเอฟเฟคอันทันสมัยที่นำเข้าจากสหรัฐอเมริกาและนักแสดงจริงที่จะทำให้อกสั่นขวัญหายตลอดระยะเวลาที่ผจญภัย ซึ่งได้รับความสนใจในหมู่วัยรุ่นไทยและนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นอย่างมาก

มหัศจรรย์เขาวงกต (Infinity Maze)

เครื่องเล่นที่เปิดให้บริการเป็นแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทย ภายในตกแต่งด้วยกระจกเงาและจัดแบ่งออกเป็นโซนต่าง ๆ เช่น โซนแห่งจินตนาการที่ถูกเนรมิตด้วยแสง สี เสียง และ "สเปเชียลเอฟเฟค" อันทันสมัย ทำให้ผู้เล่นได้สนุกสนานเพลิดเพลิน ผ่อนคลาย อีกทั้งผู้เล่นจะต้องผ่านด่านที่ตื่นเต้นระทึกใจไปตลอดเส้นทางจนกว่าจะค้นพบทางออกสู่โลกแห่งความเป็นจริง

พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสโซด์ส แว็กซ์เวิร์ค (Louis Tussaud's Waxworks)

พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสโซด์ แว็กซ์เวิร์ค พัทยา ได้เปิดดำเนินการกลางเดือนพฤศจิกายน 2552 เป็นสาขาที่ 5 ของโลก และเป็นพิพิธภัณฑ์ที่จัดแสดงหุ่นขี้ผึ้งเสมือนจริงของบุคคลสำคัญและคนดังระดับโลก ทั้งไทยและเทศกว่า 71 ตัว หุ่นขี้ผึ้งของหลุยส์ ทุสโซด์ ไม่ได้เป็นเพียงแค่ "หุ่น" ที่ใช้จัดแสดงตามพิพิธภัณฑ์เท่านั้น หากแต่เป็นงานประติมากรรมที่มีชีวิตเสมือนคน ทุกครั้งที่เข้าชมเสมือนกับว่าได้เดินคล้องแขนอยู่กับซุปเปอร์สตาร์ตัวจริง และเพิ่มความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ด้วยการใส่ "กลิ่น" เข้าไปในแต่ละห้อง ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปตามหมวดหมู่ของห้อง เพื่อเพิ่มอรรถรสในการเข้าชมมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการตกแต่งด้วยแสงไฟ และการใช้เสียงเพื่อสร้างบรรยากาศที่สมจริง ยิ่งไปกว่านั้นผู้ชมสามารถเข้าชมหุ่นทุกตัวได้อย่างใกล้ชิดโดยไม่มีการกั้นระหว่างผู้ชมและหุ่น ทำให้ผู้ชมได้ความรู้ความเพลิดเพลินนับตั้งแต่ก้าวแรกกระทั่งก้าวสุดท้ายที่ออกจากพิพิธภัณฑ์ไปพร้อมกับรอยยิ้มและความประทับใจที่ไม่รู้ลืม

สวนสนุกสยองขวัญ สครีม อิน เดอะ ดาร์ค (Scream in the Dark!)

Scream in the Dark! ต้อนรับเหล่าบรรดาคนรักความท้าทายแบบสยองขวัญ โดย Scream in the Dark เป็นสวนสนุกที่โด่งดังมากในอดีต แต่ก็ปิดตัวลงอย่างไม่ทราบสาเหตุ บ้างก็ว่า พบวิญญาณตัวตลก ล่องลอย ตอนกลางคืน หรือไม่ก็ได้ยินเสียงกรีดร้องในความมืด โดยผู้เล่นจะรอดพ้นออกไปจากสวนสนุกสุดสยองแห่งนี้ได้ด้วยความแม่นยำในการยิงปืนและเสียงกรีดร้องของผู้เล่นเท่านั้น

เกมส์ตะลุยเลเซอร์ (The Vault: Laser Maze และ Beam Buster)

เกมส์ตะลุยเลเซอร์ซึ่งมี 2 เกมส์ให้ผู้เล่นเลือก ได้แก่ 1) Laser Maze ซึ่งเป็นเครื่องเล่นที่ให้ผู้เล่นสวมวิญญาณนักจารกรรมเหมือนในภาพยนตร์ เข้าสู่ห้องปฏิบัติภารกิจสุดแสนจะลึกลับ ดั่งเขาวงกต โดยผู้เล่นจะต้องผ่านเขาวงกตเลเซอร์ไปให้ได้ไวที่สุด โดยไม่แตะต้องลำแสงสีเขียวเหล่านั้น และ 2) Beam Buster ซึ่งเป็นเครื่องเล่นใหม่ของ Ripley's World Pattaya ที่นำเข้ามาเปิดตัวในเดือนธันวาคม 2558 เพื่อให้ผู้เล่นสวมวิญญาณนักจารกรรมเหมือนในภาพยนตร์เช่นกัน แต่ผู้เล่นจะต้องแตะลำแสงสีเขียวให้ได้มากสุดและไวสุดถึงจะได้คะแนนมากสุด

ในงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 มีอัตราการเข้าชมประมาณ 25,455 รายได้รวมมาจาก

- พิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not! ร้อยละ 23.05
- โรงภาพยนตร์ 12 มิติ ร้อยละ 9.55
- โกดังผีสิง ร้อยละ 14.37
- มหัศจรรย์เขาวงกต ร้อยละ 17.98
- พิพิธภัณฑ์หลุยส์ทุสโซด์สแว๊คซ์เวิร์ค ร้อยละ 6.82
- สวนสนุกสยองขวัญ สครีม อิน เดอะ ดาร์ค ร้อยละ16.15
- เกมส์ตะลุยเลเซอร์ ร้อยละ 7.48
- รายได้อื่น ๆ ร้อยละ 4.60

สถานการณ์โรคโควิด-19 ในประเทศไทยและทั่วโลกส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว ในปี 2564 ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องหยุดดำเนินการจากคำสั่งของรัฐบาลเป็นเวลาหลายเดือนรวมถึงธุรกิจบันเทิงด้วย ศูนย์การค้าและแหล่งชอปปิ้งได้รับผลกระทบจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ไม่สามารถเดินทางเข้าประเทศจากการปิดประเทศและการจำกัดการเดินทางของนักเดินทางในประเทศ บริษัทได้ลดค่าเช่า และ/หรือค่าธรรมเนียมให้แก่ร้านค้าในศูนย์การค้าเพื่อช่วยบรรเทาความเดือดร้อนในช่วงสถานการณ์โรคโควิด-19 และได้ออกโปรโมชั่นที่น่าสนใจเพื่อกระตุ้นยอดขายหลังการล็อคดาวน์

ธุรกิจสปา

ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจสปา)

ธุรกิจสปา อยู่ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด บริษัท MSpa Ventures Limited บริษัท 3TMinor Hotel Group Management (Shanghai) Limited_3Tบริษัท Arabian Spa (Dubai) (LLC) และ บริษัท Mspa International Cairo LLM โดยดำเนินกิจการให้บริการด้านสถานเสริมความงาม สถานออกกำลังกาย สปาเพื่อความผ่อนคลายและการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม ปัจจุบันกลุ่มบริษัท เอ็มสปา เปิดดำเนินการในประเทศจำนวน 2 แห่งและในต่างประเทศจำนวน 5 แห่งดังนี้

- ธุรกิจสปาในประเทศผ่านบริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 2 แห่ง คือ เจ ดับบลิว แมริออท ภูเก็ต รีสอร์ท แอนด์ สปา และเดอะ เซ็นต์ รีจิส กรุงเทพฯ
- ธุรกิจสปาในต่างประเทศผ่านบริษัท MSpa Ventures Limited จำนวน 3 แห่ง คือ อนันตรา เวลิ มัลดีฟส์ รีสอร์ท นาลาดู มัลดีฟส์ บาย อนันตรา และอนันตรา ดิห์กู มัลดีฟส์ รีสอร์ท
- ธุรกิจสปาในต่างประเทศผ่าน Joint Ventures Arabian Spas (Dubai) (LLC) จำนวน 1 แห่ง คือ เอมิเรตส์พาเลส
- ธุรกิจสปาในต่างประเทศผ่านบริษัท Mspa International Cairo LLM จำนวน 1 แห่ง คือ โรงแรมเจดับบลิว แมริออท ไคโร

การตลาดและภาวะการแข่งขัน (ธุรกิจสปา)

บริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด บริษัท MSpa Ventures Limited บริษัท Minor Hotel Group Management (Shanghai) Limited บริษัท Arabian Spa (Dubai) (LLC) และบริษัท Mspa International Cairo LLM ดำเนินกิจการและรับบริหารศูนย์บริการเพื่อสุขภาพ ให้บริการด้านสถานเสริมความงาม สถานออกกำลังกาย สปาเพื่อความผ่อนคลายและการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือลูกค้าที่เข้าพักในโรงแรมและกลุ่มลูกค้าที่เห็นความสำคัญในเรื่องสุขภาพ ธุรกิจการให้บริการเพื่อสุขภาพ โดยเฉพาะธุรกิจสปาได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน จำนวนผู้ประกอบการได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทได้เปิดดำเนินการเป็นรายแรก ๆ และปัจจุบันมีสาขาทั้งหมด 2 แห่งทั่วประเทศ และอีก 5 แห่งในต่างประเทศ คู่แข่งที่อาจจัดระดับเพื่อการเปรียบเทียบคือ (1) บันยันทรี สปา และ อังสนา สปา ซึ่งดำเนินการภายใต้กลุ่มเจ้าของเดียวกัน (2) ดุสิต เทวารันย์ สปา (3) Centara Spa ซึ่งจะตั้งอยู่ตามโรงแรมของกลุ่มธุรกิจ Central Hotels and Resort และ (4) Six Senses ซึ่งจะตั้งอยู่ตามโรงแรมของกลุ่มธุรกิจ Soneva และ Six Senses Resort and Spa

นโยบายการวิจัยและพัฒนา (ธุรกิจโรงแรม)

คุณภาพของการบริการและประสบการณ์ของลูกค้าที่ไร้ที่ติยังคงเป็นสิ่งที่ไมเนอร์ โฮเทลส์ ให้ความสำคัญ นวัตกรรมการบริการผ่านทั้งเทคโนโลยีและกระบวนการใหม่ๆ จึงเป็นกุญแจสำคัญในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ การพัฒนาระบบการรับจองห้องพักโดยตรงกับโรงแรมยังเป็นอีกหนึ่งก้าวสำคัญในปี 2564 ของไมเนอร์ โฮเทลส์ โดยนวัตกรรมดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งช่วยให้โรงแรมสามารถติดต่อกับแขกที่เข้าพักได้โดยตรงเพื่อช่วยในการสร้างกลยุทธ์สำหรับโปรแกรมความภักดีของโรงแรม นำเสนอประสบการณ์ที่เป็นส่วนตัวยิ่งขึ้นและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างชื่อเสียงของแบรนด์และอนาคตที่ยั่งยืนให้กับโรงแรม

จากความสำเร็จในการเปิดตัว “Anantara Digital Host Application” ในปี 2563 ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้เปิดตัวแอปพลิเคชันสำหรับแบรนด์อื่นๆ ของบริษัทตามมาในปี 2564 ซึ่งได้แก่ “Avani Digital Host Application” โดยมีการเพิ่มเทคโนโลยีและฟังก์ชันใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของแอปพลิเคชัน เช่น กุญแจห้องผ่านระบบมือถือ และการเช็คอินออนไลน์ล่วงหน้า แอปพลิเคชันดังกล่าวสามารถติดต่อกับแขกที่เข้าพักผ่านทางดิจิทัล ซึ่งแขกที่เข้าพักจะสามารถเพลิดเพลินกับสื่อสารโต้ตอบกับโรงแรมในระดับที่สูงขึ้น และลดการสัมผัส

ระหว่างแขกเข้าพักกับพนักงานของโรงแรมท่ามกลางสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 นอกจากนี้ แอปพลิเคชันดังกล่าวยังช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของโรงแรมได้ทันที โดยลดเวลาการรอคอยและเพิ่มความสะดวกสบายและประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ซึ่งนำไปสู่อัตราการจองห้องพักโดยตรงกับโรงแรมที่เพิ่มมากขึ้น

ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังคงยกระดับระบบการจองห้องพักผ่านทางอินเทอร์เน็ตของบริษัท ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถลดค่าธรรมเนียมที่ต้องจ่ายให้กับแพลตฟอร์มบริษัทท่องเที่ยวดิจิทัลอื่นและสามารถควบคุมการสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างเต็มที่เพื่อนำข้อมูลไปสร้างโปรแกรมความภักดีของลูกค้าและกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ ในปี 2564 ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้พัฒนาระบบการจองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม โดยเพิ่มสิทธิประโยชน์ให้กับแขกที่เข้าพัก รวมถึงการเพิ่มช่องทางการชำระเงินผ่านทางออนไลน์และแผนการชำระเงินแบบผ่อนจ่ายโดยไม่คิดดอกเบี้ย ซึ่งร่วมมือกับหลายธนาคารในประเทศไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์ เพิ่มรายได้สูงสุดและขยายฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังได้ทำการเพิ่มประสิทธิภาพและความเร็วของเว็บไซต์สำหรับการจองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม ส่งผลให้ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่งหลายราย ซึ่งเอื้อให้เกิดความสนใจจากผลการค้นหา

ด้วยแนวโน้มของ “Cookie-Less” ในอนาคตอันใกล้นี้ ซึ่งจะมีการจำกัดวิธีการที่ผู้ประกอบการเก็บข้อมูลการใช้งานเว็บไซต์และแอปพลิเคชันได้ โดยไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้ลงทุนในเทคโนโลยีและกระบวนการเพื่อให้สามารถทำการติดตามผู้ใช้งานได้ และสร้างวิธีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการรวบรวมและเชื่อมโยงข้อมูลในคลังเข้าด้วยกัน อีกทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้รับเพื่อสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดและประสบการณ์เฉพาะตัวสำหรับลูกค้า นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังคงมองหาโอกาสในการนำสกุลเงินดิจิทัลและบล็อกเชนมาใช้ในการชำระเงินของโรงแรมอีกด้วย

ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาสำหรับธุรกิจโรงแรมรวม 25 ล้านบาทต่อปี

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม (ไมเนอร์ ฟู้ด)

ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.73 ในบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“MFG”) ซึ่งเป็นผู้ประกอบกิจการร้านอาหารและเครื่องดื่มหลากหลายรูปแบบ เป็นแบรนด์ที่เป็นผู้นำในตลาดและเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในปัจจุบันและมีผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นที่หลากหลายครอบคลุมอาหารหลายประเภท ดังนี้

พิซซ่า

ภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง “The Pizza Company” เป็นแบรนด์ที่มีพิซซ่าหลากชนิดให้เลือกมากที่สุดในธุรกิจอาหารประเภทนี้ โดยเน้นถึงคุณภาพของพิซซ่าที่ดีเยี่ยม ถึงรสถึงเครื่อง จากการคัดสรรวัตถุดิบอย่างดีในทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นชีสที่ผลิตจากโรงงานของบริษัทเอง เครื่องปรุง หน้าพิซซ่าที่มีความสดใหม่ แป้งพิซซ่าที่มีสูตรเฉพาะตัว และพิซซ่าซอสที่มีส่วนผสมของมะเขือเทศสด ๆ และมีรสชาติเข้มข้น

บริษัทเป็นผู้ถือสิทธิในเครื่องหมายการค้า “The Pizza Company” แต่เพียงผู้เดียว โดยสิทธิดังกล่าวถือโดย MFG IP Holding (Singapore) Pte., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100

ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

ในปี 2547 บริษัทได้เริ่มเปิดขายสิทธิแฟรนไชส์ให้แก่ผู้ลงทุนในประเทศไทยที่สนใจลงทุนในร้าน “The Pizza Company”

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 มีร้านค้าที่บริษัทลงทุนเอง (Own equity) ในประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 227 สาขา และสาขาในต่างประเทศ 2 สาขา สาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 188 สาขา และสาขาในต่างประเทศจำนวน 145 สาขา ทั้งนี้ ทำเลที่ตั้งของร้านค้าส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตศูนย์การค้า ย่านธุรกิจและย่านชุมชน เป็นต้น โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ในส่วนของการให้บริการในรูปแบบแฟรนไชส์กับลูกค้าในต่างประเทศนั้น ปัจจุบันบริษัทได้ให้แฟรนไชส์ธุรกิจพิซซ่า “The Pizza Company” ในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ บาห์เรน โอมาน กัมพูชา ลาว เวียดนาม พม่า และราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย เป็นต้น

ลักษณะการให้บริการ

การให้บริการภายใต้เครื่องหมายการค้า “The Pizza Company” มีทั้งการให้บริการแบบการรับประทานที่ร้าน (Dine in) การจัดส่งที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) และการรับกลับบ้าน (Take Away) โดยอาหารหลักที่ให้บริการ คือ พิซซ่า พาสต้า อาหารจานหลักและอาหารรองท้อง เช่น ไก่ สลัด และอื่น ๆ

เบอร์เกอร์

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Burger King” เป็นแบรนด์เบอร์เกอร์ที่มีชื่อเสียงระดับโลก เช่น “Whopper” และเป็นที่รู้จักกันดีในการใช้กรรมวิธีการผลิตแบบย่างด้วยไฟ ทำให้เบอร์เกอร์ของ Burger King มีรสชาติที่ยอดเยี่ยม

ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

บริษัท เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 97 เป็นผู้ดำเนินธุรกิจ Burger โดยการซื้อแฟรนไชส์มาจากสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ บริษัทมีสิทธิในการเปิดร้าน Burger King ในประเทศไทยเพียงผู้เดียวเท่านั้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทได้เปิดดำเนินการร้าน Burger King ทั้งสิ้นจำนวน 114 สาขาทั่วประเทศไทย (รวมสาขาในสนามบิน 14 สาขา) และได้ลงทุนในต่างประเทศเป็นจำนวน 5 สาขา โดยร้านค้าส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเขตศูนย์การค้าและแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ เนื่องจาก Burger King มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไปรวมถึงชาวต่างชาติและนักท่องเที่ยว

ลักษณะการให้บริการ

ปัจจุบัน Burger King ให้บริการสำหรับการรับประทานที่ร้าน (Dine in) รับกลับบ้าน (Take Away) ไดรฟ์ทรู (Drive Thru) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) โดยอาหารหลักได้แก่ เบอร์เกอร์ (Burger) มันฝรั่งทอด (French Fries) และอื่น ๆ

<u>ไก่ทอด</u>

บริษัทได้เริ่มธุรกิจเกี่ยวกับไก่ทอดภายใต้เครื่องหมายการค้า "Bonchon" ซึ่งเป็นไก่ทอดสไตล์เกาหลีที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย บริษัทได้เข้าซื้อกิจการบอนชอนในประเทศไทยใน ไตรมาสที่ 4 ปี 2562 นอกจากไก่ทอดสไตล์เกาหลี บอนชอนยังสร้างสรรค์อาหารสไตล์เกาหลีอื่น ๆ เช่น ซุปซุนบูดูเต้าหู้กิมจิ ข้าวหน้าหมูบุลโกกิ คิมมาริ ต๊อกบกกิ และอื่น ๆ

ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองในประเทศทั้งสิ้นจำนวน 102 สาขาและอีก 3 สาขาในสนามบิน และได้ลงทุนในต่างประเทศเป็นจำนวน 1 สาขา

บริษัท ชิคเก้น ไทม์ จำกัด และบริษัท สพูน ฟูล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 และร้อยละ 70 ตามลำดับ มีสิทธิในการเปิดร้านบอนชอน ในประเทศไทย

ลักษณะการให้บริการ

ปัจจุบัน Bonchon ให้บริการสำหรับการรับประทานที่ร้าน (Dine in) รับกลับบ้าน (Take Away) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) โดยอาหารหลักได้แก่ ไก่ทอดซอสเกาหลี ข้าวหน้าหมูบุลโกกิ บิบิมบับ ซุปรามยอน และอื่น ๆ

<u>ไอศกรีมพรีเมี่ยม</u>

ภายใต้เครื่องหมายการค้า "Swensen's" ซึ่งเป็นไอศกรีมคุณภาพระดับพรีเมี่ยม แบรนด์แรกของประเทศไทย และปัจจุบันยังคงความเป็นอันดับหนึ่ง ด้วยความหลากหลายของไอศกรีมซันเดย์ ไอศกรีมเค้ก บิงซู และบรรยากาศการตกแต่งร้าน รวมถึงการให้บริการที่คำนึงถึงความพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด

ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 เป็นผู้ดำเนินธุรกิจไอศกรีม "Swensen's" โดยบริษัทได้รับแฟรนไชส์ในการดำเนินงานจาก MFG IP Holding (Singapore) Pte., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 เช่นกัน โดย บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด ได้รับสิทธิในการเปิดร้านไอศกรีมโดยการลงทุนเอง (Own Equity) และการเปิดขายในระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทย พม่า กัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนลาว และเวียดนาม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองในประเทศทั้งสิ้นจำนวน 112 สาขา และต่างประเทศ 1 สาขา ปัจจุบันมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 192 สาขา และต่างประเทศจำนวน 18 สาขา ร้านค้าส่วนใหญ่ตั้งอยู่ตามย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัท MFG IP Holding (Singapore) Pte., Ltd. ยังสามารถให้แฟรนไชส์กับลูกค้าในต่างประเทศได้ โดยปัจจุบันบริษัทได้ให้แฟรนไชส์ธุรกิจไอศกรีม "Swensen's" แก่ผู้ให้บริการในประเทศไทย พม่า กัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนลาว และเวียดนาม

ลักษณะการให้บริการ

Swensen's เปิดให้บริการทั้งการรับประทานที่ร้าน (Dine in) การซื้อกลับบ้าน (Take away) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ทั้งกลุ่มวัยรุ่นและครอบครัว ทั้งนี้ สินค้าหลัก ได้แก่ ไอศกรีมซันเดย์ ไอศกรีมสกู้ป ไอศกรีมเค้กไอศกรีมควอท และบิงซู เป็นต้น

ซอฟท์ไอศกรีม

ภายใต้แบรนด์ “Dairy Queen” เป็นไอศกรีมซอฟท์เสิร์ฟ มีการจัดจำหน่ายในรูปแบบของ Kiosk มีสินค้าที่เป็นที่นิยมคือ “Blizzard” ที่มีความหลากหลายและรสชาติเข้มข้น จนเป็นที่ชื่นชอบ และได้รับความนิยมจนถือได้ว่าเป็น signature product

ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

บริษัท ไมเนอร์ ดีคิว จำกัด ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 100 เป็นผู้ดำเนินธุรกิจไอศกรีม “Dairy Queen” โดยบริษัทได้รับสิทธิแฟรนไชส์ในการดำเนินงานจากผู้ประกอบการในสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ บริษัทได้รับสิทธิในการเปิดร้านทั้งโดยการลงทุนเอง (Own Equity) และการเปิดขายในระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทยเพียงผู้เดียวเท่านั้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองทั้งสิ้นในประเทศจำนวน 232 สาขา (รวมสาขาในสนามบิน 15 สาขา) สาขาในต่างประเทศจำนวน 2 สาขา และมีที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 256 สาขา โดยสาขาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน

ลักษณะการให้บริการ

บริษัทจำหน่ายไอศกรีมในรูปแบบของการ Take away และบริการจัดส่ง (Delivery) เท่านั้น โดยสินค้าหลักได้แก่ Blizzard ไอศกรีมปั่น (Moolatte) และไอศกรีมเค้ก เป็นต้น โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไป

สเต็ก ซีฟู้ด และสลัด

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Sizzler” เป็นร้านอาหารที่ประกอบด้วยสเต็กหลากหลายชนิด และสลัดบาร์ที่ใหญ่และมีความหลากหลายมากที่สุดในร้านอาหารประเภทนี้

ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

บริษัท เอสแอลอาร์ที จำกัด และ Sizzler China Pte. Limited ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 100 และ 50 ตามลำดับ เป็นผู้ดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร “Sizzler” โดยบริษัทได้รับสิทธิแฟรนไชส์ในการดำเนินธุรกิจจากผู้ประกอบการในออสเตรเลีย โดยได้รับสิทธิในการเปิดร้านโดยการลงทุนด้วยตนเองในประเทศไทยและจีน และสามารถให้แฟรนไชส์กับลูกค้าในประเทศจีน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทได้เปิดดำเนินธุรกิจทั้งสิ้นจำนวน 65 สาขาทั่วประเทศไทย โดยส่วนใหญ่ร้านค้าจะตั้งอยู่ในย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน

ลักษณะการให้บริการ

Sizzler ให้บริการสำหรับการรับประทานในร้าน (Dine in) บริการจัดส่งและซื้อกลับบ้าน โดยสินค้าหลักได้แก่ สเต็ก ซีฟู้ด และสลัด เนื่องจาก Sizzler เน้นการให้บริการด้วยสินค้าที่มีคุณภาพสูง จึงมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือกลุ่มลูกค้าระดับกลางขึ้นไป

กาแฟ

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นร้อยละ 50 ในบริษัท ไมเนอร์ ดีเคแอล ฟู้ด กรุ๊ป (ชื่อเดิม The Coffee Club Holding Pty Ltd) ในเดือนมกราคม 2551 ผ่านบริษัทย่อย Delicious Food Holding (Australia) Pty Ltd. โดย ไมเนอร์ ดีเคแอล เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารและกาแฟ ในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์และต่างประเทศภายใต้แบรนด์ The Coffee Club ซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจกาแฟที่ทำรายได้ในประเทศออสเตรเลีย

ในเดือนตุลาคม 2558 บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นเพิ่มอีกร้อยละ 20 ใน บริษัท ไมเนอร์ ดีเคแอล ฟู้ด กรุ๊ป ผ่านบริษัทย่อย Delicious Food Holding (Australia) Pty Ltd. ทำให้บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนการถือหุ้นรวมร้อยละ 70

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทได้เปิดบริการรวมทั้งสิ้น 403 สาขา โดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 84 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่ลงทุนในประเทศไทย 41 สาขา และลงทุนเองในต่างประเทศ 43 สาขา ในประเทศออสเตรเลีย มัลดีฟส์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ซาอุดิอาระเบีย เซเชลส์ กาตาร์ สาธารณรัฐประชาชนลาว และเวียดนาม และมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์จำนวน 319 สาขาในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อินโดนีเซีย กัมพูชาและจีน

<u>อาหารไทยและอาหารนานาชาติ</u>

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นทั้งหมดใน Thai Express Concepts Pte. Ltd. ผ่านบริษัทย่อย Primacy Investment Limited ซึ่งภายหลังในปี 2556 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น The Minor Food Group Singapore โดย The Minor Food Group Singapore เป็นผู้นำในด้านการให้บริการด้านอาหารที่หลากหลายรูปแบบภายใต้การให้บริการหลายแบรนด์ ได้แก่ Thai Express, Xin Wang Hong Kong Café, Kiseki Japanese Buffet Restaurant, Buffet Town, Poulet, Basil, Riverside, Ji Charcoal Grill, Go And Chicken Rice และ Sanook Kitchen

ปัจจุบัน ร้านอาหาร Thai Express ภายใต้ The Minor Food Group Singapore ได้เปิดดำเนินการใน ประเทศไทย สิงค์โปร์ มาเลเซีย เวียดนาม พม่า และมัลดีฟส์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 The Minor Food Group Singapore มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 85 สาขา โดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 67 สาขา และมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์จำนวน 18 สาขา

<u>อาหารประเภทปลา</u>

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นร้อยละ 49 ใน BEIJING RIVERSIDE & COURTYARD Investment Management Co., Ltd. (“RIVERSIDE”) ในเดือนธันวาคม 2555 และบริษัทได้ลงทุนเพิ่มอีกร้อยละ 20.18 ในเดือนเมษายน 2558 ลงทุนเพิ่มร้อยละ 16.7 ในเดือนมิถุนายน 2560 และลงทุนเพิ่มอีกร้อยละ 14.12 ในเดือนเมษายน 2561 รวมเป็นสัดส่วนการถือหุ้นเป็นร้อยละ 100 ผ่านบริษัทย่อย MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. โดย RIVERSIDE เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารประเภท CASUAL DINING ในประเทศจีน ภายใต้แบรนด์ RIVERSIDE & COURTYARD ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในอาหารจานปลาเสฉวนบาร์บีคิว RIVERSIDE เปิดดำเนินการในปี พ.ศ. 2548 และประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ร้านอาหารที่แข็งแกร่งและสร้างฐานลูกค้าหลักที่ชื่นชอบในอาหารกระทะร้อนประเภทปลา ประกอบกับการผสมผสานกันอย่างลงตัวระหว่างอาหารพื้นบ้าน การบริการที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี และการตกแต่งร้านอาหารแบบร่วมสมัย เป็นผลให้ RIVERSIDE ขยายสาขาอย่างรวดเร็ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 เปิดบริการโดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 140 สาขา เป็นสาขาในกรุงปักกิ่ง 44 สาขา สาขาในเซี่ยงไฮ้ 47 สาขา เมืองอื่น ๆ ในประเทศจีน จำนวน 44 สาขา และสาขาในประเทศสิงค์โปร์จำนวน 5 สาขา

เครือข่ายร้านสาขาของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 มีดังนี้

		บริษัทลงทุนเอง		แฟรนไชส์	
ร้าน	**จำนวนสาขา**	**ในประเทศ**	**ต่างประเทศ**	**ในประเทศ**	**ต่างประเทศ**
The Pizza Company	562	227	2	188	145
Burger King	119	114	5	-	-
Swensen’s	323	112	1	192	18
Dairy Queen	490	232	2	256	-
Bonchon	103	102	1	-	-
Sizzler	65	65	-	-	-
The Coffee Club	403	41	43	-	319
Thai Express	85	5	62	-	18
Riverside	140	-	140	-	-
อื่น ๆ	99	39	12	28	20
รวมทั้งสิ้น	**2,389**	**937**	**268**	**664**	**520**

<u>การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย</u> ช่องทางการจำหน่ายแบ่งได้ 3 ช่องทาง คือ

1. การรับประทานในร้าน (Dine-in)
2. การบริการจัดส่งถึงบ้าน (Delivery) ได้แก่ The Pizza Company, Swensen's, Burger King, Sizzler, The Coffee Club และ Dairy Queen ทั้งนี้ ในส่วนของ "The Pizza Company" บริษัทได้จัดตั้งสาขาเพื่อให้บริการจัดส่งถึงบ้านเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วกรุงเทพ และปริมณฑล รวมทั้งตามต่างจังหวัดที่บริษัทมีสาขาตั้งอยู่ โดยกำหนดให้มีเวลาตั้งแต่การสั่งสินค้าจนถึงการรับสินค้าภายใน 30 นาที
3. การซื้อกลับบ้าน (Take away)

ทั้งนี้ ช่องทางการจำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นการรับประทานในร้าน การซื้อกลับบ้านและการจัดส่งถึงบ้าน โดยสาขาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจ และย่านชุมชน

<u>กลุ่มเป้าหมาย</u>

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ยกเว้นสำหรับไอศกรีม Dairy Queen ซึ่งเจาะกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไป โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นทั้ง เด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ กลุ่มครอบครัวและกลุ่มคนทำงาน

<u>ธุรกิจร้านอาหารที่มีสาขาในประเทศไทย</u>

ในปี 2564 ผลประกอบการของบริษัทส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากโรคโควิด-19 ซึ่งทำให้ร้านอาหารแบบนั่งรับประทานที่ร้าน (Dine-In) มีการปิดตัวลงชั่วคราวในบางสาขา และส่งผลให้กับบางสาขาที่มีจำนวนลูกค้าน้อยลง อย่างไรก็ตาม ยอดขายอาหารช่องทางรับกลับบ้าน (Take Away) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) ได้ปรับตัวขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากปีที่แล้ว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการบริโภคของกลุ่มลูกค้า และความมั่นคงของระบบการจัดการและบริการจัดส่งของบริษัท

ตารางเปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจอาหารและบริการในประเทศไทย

มูลค่าการขาย (พันล้านบาท)	2561		2562		2563		2564 (ประมาณการ)	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
คาเฟ่/บาร์	269.7	30%	279.7	30%	174.3	24%	207.1	25%
ร้านอาหารแบบ Full-service	181.4	20%	187.5	20%	135.1	19%	156.8	19%
ร้านอาหารแบบ Limited-service	152.0	17%	160.8	17%	158.3	22%	169.3	21%
ร้านแผงลอยและตู้ kiosk	286.6	32%	302.7	33%	253.3	35%	278.6	34%
ตลาดรวม	890.1	100%	931.1	100%	721.3	100%	812.1	100%
บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป (จำนวนรายได้)	23.60	2.7%	24.28	2.6%	20.7	2.9%	21.4	2.6%

ที่มา: การบริโภคธุรกิจอาหารและบริการในประเทศไทย เดือน มีนาคม 2564 จาก Euromonitor International และประมาณการของบริษัท
หมายเหตุ: รายได้ของไมเนอร์ ฟู้ด ประเทศไทย รวมรายได้ของแฟรนไชส์ในประเทศไทย

<u>สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง</u>

สภาพการแข่งขันและคู่แข่งในอุตสาหกรรมอาหารสไตล์ตะวันตก แยกตามประเภทอาหาร มีดังนี้

1. คาเฟ่/บาร์
   - ตลาดรวมของคาเฟ่/บาร์ในปี 2563 มีมูลค่ากว่า 174.3 พันล้านบาท ชะลอตัวจากปี 2562 ประมาณร้อยละ 37.7 เนื่องจากการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้คาเฟ่/บาร์ จำเป็นต้องหยุดการบริการภายในร้านชั่วคราว และมีนโยบายรักษาระยะห่างเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐบาล
   - คาดการณ์ว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีที่ร้อยละ 11.5 ในกลุ่มคาเฟ่/บาร์ ใน 5 ปีข้างหน้า
   - ปัจจุบัน คาเฟ่ อเมซอน ร้านกาแฟภายใต้บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ยังคงเป็นผู้นำในตลาดร้านกาแฟตามมาด้วยสตาร์บัคส์
   - ในปีนี้บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ยังคงขยายร้านกาแฟภายใต้เครื่องหมายการค้า Coffee Journey ซึ่งจับกลุ่มลูกค้าที่จุดพักรถหรือตามสถานีบริการน้ำมันอย่างต่อเนื่อง

2. ร้านอาหารแบบ Full-Service
   - ในปี 2563 ตลาดร้านอาหารแบบ Full-Service มูลค่าทางการตลาดสูงถึง 135.1 พันล้านบาท เติบโตลดลงจากปี 2562 ในอัตราร้อยละ 27.9 เนื่องจากการระบาดของโรคโควิด-19
   - แนวโน้มตลาดในอนาคตกลุ่มธุรกิจร้านอาหารแบบ Full-Service อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีที่ประมาณร้อยละ 8.6 ในอีก 5 ปี
   - ปัจจุบัน เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในตลาดร้านอาหารแบบ Full-Service
   - ซิซซ์เล่อร์ หนึ่งในแบรนด์ภายใต้บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นเครือร้านอาหารอันดับหนึ่งในแถบอเมริกาเหนือ ในปี 2564 ซิซซ์เล่อร์ยังคงพัฒนาและขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องแม้อยู่ในภาวะโรคระบาด ด้วยการทำ Sizzler To Go โดยจับกลุ่มลูกค้าประเภท Grab & Go ซึ่งเป็นเทรนด์ใหม่สำหรับลูกค้าที่ต้องการความรวดเร็ว ซิซซ์เล่อร์ยังคงให้ความสำคัญกับกระแสสุขภาพตามพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง และคิดค้นพัฒนาเมนูอาหารใหม่ ๆ ตามฤดูกาลวัตถุดิบ ผักและผลไม้

3. ร้านอาหารแบบ Limited-Service
   - ในปี 2563 ร้านอาหารแบบ Limited-Service มีมูลค่าทางการตลาดสูงถึง 158.3 พันล้านบาท มีอัตราการเติบโตลดลงร้อยละ 12
   - แนวโน้มตลาดในอนาคตกลุ่มธุรกิจร้านอาหารแบบ Limited-Service มีอัตราการเติบเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 5.6 ในอีก 5 ปี
   - ปัจจุบัน KFC เป็นผู้นำในตลาดร้านอาหารแบบ Limited-Service ตามมาด้วยแมคโดนัลด์
   - แบรนด์ภายใต้บริษัทได้ติดอันดับ 5 ใน 10 ของกลุ่มลูกค้าร้านอาหารแบบ Limited-Service เริ่มจาก เดอะ พิซซ่า คอมปะนี สเวนเซ่นส์ เบอร์เกอร์ คิงส์ แดรี่ ควีน และบอนชอน

<u>กลยุทธ์ทางการตลาด</u>

บริษัทมีกลยุทธ์ทางตลาดและการขาย ดังนี้

1. เน้นการบริการลูกค้าให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างสูงสุด (100% customer satisfaction) ใช้กลยุทธ์เพื่อยกมาตรฐานการบริการ หาทำเลที่ตั้งร้าน คุณภาพผลิตภัณฑ์
2. เน้นในการให้บริการด้วยสินค้าที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งการพัฒนาสินค้าใหม่และเมนูอาหารใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง
3. เน้นการเปิดสาขาในศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจ และย่านชุมชน
4. ในส่วนของการบริการจัดส่งถึงบ้าน ได้กำหนดให้จัดส่งภายในเวลา 30 นาที
5. จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับพันธมิตรและบัตรเครดิตต่าง ๆ
6. เน้นการขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์สำหรับ The Pizza Company, Swensen's, Dairy Queen, The Coffee Club และ Thai Express โดย The Minor Food Group Singapore ทั้งนี้ รวมถึงการขยายธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยและต่างประเทศ
7. มีการจัดเซ็ตเมนูหรือการปรับราคาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่ลูกค้า (Price Value)

นโยบายราคา

เนื่องจากธุรกิจอาหารบริการด่วนเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การตั้งราคาสินค้าของบริษัทได้คำนึงถึงต้นทุนของสินค้าและการบริการรวมถึงราคาของคู่แข่งในตลาดและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัทดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นการผลิตและจำหน่ายอาหารบริการด่วน ผ่านรูปแบบของสาขาจำนวนมากกว่า 2,000 แห่ง โดยบริษัทได้ลงทุนในโรงงานผลิตชีส ไอศกรีม เบเกอรี่ และท็อปปิ้งของหวาน เพื่อรองรับธุรกิจร้านอาหารในเครือ ตลอดจนบริษัทคู่ค้าอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทอีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทได้เล็งเห็นถึงความเสี่ยงในด้านอัตราเงินเฟ้อในปี 2565 และได้วางแผนในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการทำสัญญาซื้อวัตถุดิบกับคู่ค้า (Suppliers) เพื่อกำหนดราคาหรือจำนวนและคุณภาพของวัตถุดิบทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

วัตถุดิบและแหล่งที่มา

วัตถุดิบในการผลิตของบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. วัตถุดิบที่เป็นอาหารแช่แข็ง ได้แก่ เนื้อไก่แปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อวัวแปรรูป อาหารทะเลประเภทต่าง ๆ เนยแข็ง ไอศกรีม มันฝรั่งแช่แข็ง ผักและผลไม้แช่แข็ง เป็นต้น
2. วัตถุดิบที่เป็นอาหารสด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์นม ไข่ไก่ ผักและผลไม้สด เป็นต้น
3. วัตถุดิบอื่น ๆ ได้แก่ นมผง แป้ง ขนมปัง เครื่องเทศ อาหารกระป๋อง ผลไม้แปรรูป น้ำมันพืช กาแฟ น้ำตาล เครื่องดื่มและบรรจุภัณฑ์ชนิดต่าง ๆ เป็นต้น

ที่มาของวัตถุดิบแต่ละประเภท มาจาก 2 แหล่งด้วยกัน คือ

1. <u>แหล่งที่มาภายในประเทศ</u> ได้แก่ นมสด ไข่ไก่ ไส้กรอก เนื้อสัตว์แปรรูปประเภทต่าง ๆ ผัก ผลไม้ แป้ง น้ำตาล อาหารกระป๋อง เครื่องดื่มและบรรจุภัณฑ์ชนิดต่าง ๆ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 70-75 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ
2. <u>แหล่งที่มาจากต่างประเทศ</u> แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ
    1. <u>การซื้อผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย</u> ได้แก่ มันฝรั่งแช่แข็ง ผักและผลไม้แช่แข็ง เครื่องเทศ อัลมอนด์ เมล็ดกาแฟ ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตและแต่งหน้าไอศกรีม เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 15-20 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ
    2. <u>การนำเข้าจากต่างประเทศโดยตรง</u> ได้แก่ มันฝรั่งแช่แข็ง เนยแข็ง นมผงพร่องมันเนย ส่วนประกอบอื่น ๆ ที่ใช้ในการผลิตไอศกรีม อาหารกระป๋อง เนื้อวัวแปรรูปบางประเภท เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 10-15 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ

วัตถุดิบหลักในการผลิตสินค้าของแต่ละแบรนด์ มีดังนี้

1. The Pizza Company วัตถุดิบหลักคือ แป้งพิซซ่า เนยแข็ง เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป และอาหารทะเล ซึ่งบริษัทจัดซื้อจากต่างประเทศ บริษัทในกลุ่มเดียวกันและผู้จำหน่ายภายในประเทศ
2. Burger King มีวัตถุดิบหลักคือ ขนมปัง มันฝรั่งแช่แข็ง เนยแข็ง และเนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป ซึ่งบริษัทสั่งซื้อจากต่างประเทศและผู้จำหน่ายในประเทศ
3. Swensen's, Dairy Queen และบริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด มีวัตถุดิบหลักในการผลิตไอศกรีมคือ นมผงพร่องมันเนย ผลิตภัณฑ์จากนม และส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการแต่งหน้าไอศกรีม (Topping) ซึ่งสั่งซื้อจากต่างประเทศโดยตรง และผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศ
4. Sizzler มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป อาหารทะเลแช่แข็ง ขนมปัง ข้าว เนยแข็ง ผักและผลไม้ชนิดต่าง ๆ โดยเนื้อสัตว์บางประเภทนั้น ทำการสั่งซื้อจากต่างประเทศโดยตรง และผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ
5. The Coffee Club มีวัตถุดิบหลักคือ เมล็ดกาแฟ เนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป อาหารทะเลแช่แข็ง ขนมเค้ก เครื่องปรุงอาหาร ผลิตภัณฑ์นม และเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ ซึ่งบริษัทสั่งซื้อผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ

6. Bonchon มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อไก่แปรรูป เนื้อหมูแปรรูป แป้ง ผักและผลไม้ชนิดต่างๆ เครื่องปรุงอาหาร และเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ ซึ่งบริษัทสั่งซื้อผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ

<u>นโยบายการวิจัยและพัฒนา (ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม)</u>

ปี 2564 เป็นอีกปีที่ไมเนอร์ ฟู้ด ประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศูนย์นวัตกรรมล้ำสมัยของไมเนอร์ ฟู้ด ที่ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ และทีม Minor Food Innovation Team (M-FIT) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของนวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท โดยในปี 2564 ทีมงาน M-Fit ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ถึง 448 รายการ โดย 332 รายการได้รับการอนุมัติจากแบรนด์ต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในทันทีหรือเก็บไว้ใช้ในอนาคต ส่งผลให้ไมเนอร์ ฟู้ด มีผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขายอย่างต่อเนื่องในปี 2564 และ 2565

ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สำคัญซึ่งพัฒนาโดยทีม M-FIT ได้แก่:

- กลุ่มอาหาร 'ซูวี' ของซิซซ์เล่อร์ มอบประสบการณ์การรับประทานอาหารชั้นเลิศให้กับคนทั่วไป
- “เดอะ พิซซ่า คอมปะนี ซิกเนเจอร์” พลิกโฉมและยกระดับประสบการณ์การรับประทานภายในร้านอาหารเดอะ พิซซ่า คอมปะนี
- สเวนเซ่นส์ คราฟต์ ไอศกรีม ต่อยอดจากการเป็นแบรนด์ที่มีคุณภาพและความเชี่ยวชาญด้านไอศกรีมเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ล้ำสมัย
- ซอฟต์เสิร์ฟ “หวานน้อย” ของแดรี่ ควีน เพิ่มความทันสมัยให้กับแบรนด์ด้วยการจับกระแสและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
- ไก่ทอดการ์ลิคบัตเตอร์ของบอนชอน ไก่ทอดคลุกเกล็ดขนมปังสูตรใหม่และเคลือบด้วยซอสที่ทำจากน้ำมันช่วยให้กรอบยาวนานขึ้น

ในปี 2564 ทีม M-FIT ยังคงเพิ่มขอบเขตการทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของไมเนอร์ ฟู้ด ในต่างประเทศและสร้างสรรค์แบรนด์ใหม่ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในการเป็นศูนย์กลางแห่งนวัตกรรมระดับโลกสำหรับกลุ่มบริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด จึงได้เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีม M-FIT ด้วยการเพิ่มอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจและการขยายเครือข่ายธุรกิจร้านอาหารในอนาคต นอกจากนี้ บริษัทได้เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างทีม M-FIT และผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์จากทั่วโลกของไมเนอร์ ฟู้ด ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมบางส่วนสำหรับตลาดในทวีปเอเชียจากการดำเนินงานของทีม M-FIT จากอุปกรณ์และเครื่องมือดังกล่าวอีกด้วย

Young Entrepreneur Program (YEP) ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาภายในของไมเนอร์ ฟู้ด ได้เปิดตัวอย่างเป็นทางการในเดือนกุมภาพันธ์ปี 2564 แม้ว่าจะมีการทำงานจากที่บ้านเป็นบางช่วงในระหว่างปี แต่ทีมงานก็สามารถเปิดตัวแบรนด์ "นอท์ตี้ แอนด์ ไรซ์" ซึ่งเป็นแบรนด์แรกของโครงการภายใต้คอนเซปต์ “โปเก้” ข้าวหน้าเพื่อสุขภาพที่มีกลิ่นอายของความเป็นไทย โดยใช้แต่วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงและสดใหม่ เหมาะสำหรับกลุ่มลูกค้าวัยรุ่น อินเทรนด์ และใส่ใจในสุขภาพ ทั้งนี้ ไมเนอร์ ฟู้ด อยู่ในระหว่างการเปิดตัวแบรนด์ใหม่เพิ่มเติมในปี 2565 ซึ่งมีทั้งแบรนด์ที่มีหน้าร้าน และแบรนด์ที่ขายผ่านช่องทางออนไลน์เท่านั้น นอกจากการเปิดตัวแบรนด์ใหม่แล้ว สมาชิกในทีม YEP ยังมีส่วนสำคัญในการนำเทรนด์ใหม่ ๆ มาปรับใช้กับแบรนด์ที่ไมเนอร์ ฟู้ด มีอยู่เดิม ยกตัวอย่างเช่น ไอศกรีมรส “พิสตาชิโอ เฟอเรโร่” และ “โฮจิฉะ โมจิ” ได้เปิดตัวเป็นหนึ่งในรสชาติไอศกรีมของสเวนเซ่นส์ในปี 2564 และเมนูอาไซอิและสมูทตี้โบวล์และกลุ่มอาหารเจของเดอะ คอฟฟี่ คลับ ซึ่งได้เปิดตัวตามแนวคิดของสมาชิกในทีม YEP

เพื่อที่จะให้แน่ใจว่าไมเนอร์ ฟู้ด จะเป็นหนึ่งในเทรนใหม่ล่าสุดของธุรกิจอาหาร บริษัทจึงร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับพันธมิตรและบริษัทคู่ค้าระดับโลกอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2564 ไมเนอร์ ฟู้ด ได้จัด "การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านนวัตกรรม" ในหลากหลายสายงาน ซึ่งมีบริษัทที่ปรึกษาและผู้เข้าร่วมประชุมมากกว่า 100 คนจากทั้งไมเนอร์ ฟู้ด และไมเนอร์ โฮเทลส์ ตลอดจนวิทยากรจากภายนอก ทั้งนี้ การประชุมดังกล่าวส่งผลให้มีการพัฒนาแนวคิดใหม่มากกว่า 800 รายการ โดยมีแนวคิดและคอนเซปต์ 30 รายการที่ได้ถูกนำมาใช้ในปี 2564 และ 2565

นวัตกรรมและการวิจัยและพัฒนายังคงเป็นรากฐานที่ไมเนอร์ ฟู้ด ให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมร้านอาหาร ด้วยความมุ่งมั่นในการลงทุนอย่างต่อเนื่อง

ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาสำหรับธุรกิจร้านอาหารโดยเฉพาะศูนย์นวัตกรรม รวม 23 ล้านบาทต่อปี

ธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า (ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์)

ลักษณะธุรกิจ

บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.92 ในบริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (“MINOR”) (รวมส่วนที่ถือหุ้นโดย MFG ร้อยละ 8.57) ซึ่งเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้านำเข้าจากต่างประเทศและธุรกิจการผลิตสินค้า โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การจัดจำหน่ายสินค้าประเภทเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม กระเป๋า และรองเท้า

- แบรนด์เอสปรี (Esprit) ประกอบด้วยเสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องประดับและเครื่องแต่งกายสำหรับสุภาพบุรุษ สุภาพสตรี วัยรุ่น เป็นสินค้าจากสหรัฐอเมริกา
- แบรนด์บอสสินี่ (Bossini) ประกอบด้วยเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับสุภาพบุรุษ สุภาพสตรี วัยรุ่นและเด็ก เป็นสินค้าจากประเทศฮ่องกง
- แบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธ (Charles and Keith) ประกอบด้วยรองเท้า กระเป๋า และเครื่องประดับ สำหรับสุภาพสตรี เป็นสินค้าจากประเทศสิงคโปร์
- แบรนด์แรทลีย์ ลอนดอน (Radley London) ประกอบด้วยกระเป๋า และเครื่องประดับ สำหรับสุภาพสตรี เป็นสินค้าจากสหราชอาณาจักร
- แบรนด์อเนลโล่ (Anello) ประกอบด้วยกระเป๋าประเภทต่าง ๆ เป็นสินค้าจากประเทศญี่ปุ่น

การจัดจำหน่ายสินค้าเครื่องใช้ในบ้านและเครื่องครัว

- แบรนด์สวิลลิ่ง (ZWILLING) ประกอบด้วยเครื่องใช้แสตนเลส สตีล คุณภาพสูง อาทิเช่น มีด หม้อ ช้อน กระทะ อุปกรณ์ประกอบอาหาร ภาชนะเครื่องครัวต่าง ๆ และอุปกรณ์ตกแต่งเล็บ ซึ่งเป็นแบรนด์จากประเทศเยอรมัน
- แบรนด์โจเซฟ โจเซฟ (Joseph Joseph) ประกอบด้วยอุปกรณ์ที่ใช้ในครัวเรือน เน้นการออกแบบที่มีฟังก์ชั่นในการแก้ปัญหาต่างๆ และง่ายต่อการใช้สอย ด้วยรูปแบบที่ทันสมัย ซึ่งเป็นแบรนด์จากสหราชอาณาจักร
- แบรนด์โบเดิ้ม (Bodum) ประกอบด้วยเครื่องชงกาแฟและชา ทั้งแบบเฟรนช์เพรส ดริป และไซฟ่อน นอกจากนี้ยังมี ขวดน้ำพกพา แก้วดับเบิ้ลวอล และเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็ก ที่มาพร้อมดีไซน์อันเป็นเอกลักษณ์ ง่ายต่อการใช้งานและเน้นเรื่องความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแบรนด์จากประเทศเดนมาร์ค
- แบรนด์เบิร์กฮอฟฟ์ (BergHOFF) ประกอบด้วยอุปกรณ์เครื่องครัวที่มีคุณภาพสูง ด้วยนวัตกรรมการออกแบบที่ทันสมัย ฟังก์ชันครบครัน หลากหลายในทุก ๆ ด้านของอุปกรณ์ทำอาหารที่จะยกระดับประสบการณ์การทำอาหารให้พิเศษยิ่งขึ้น แบรนด์เครื่องครัวคุณภาพจากประเทศเบลเยี่ยม

การจัดจำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์ทางการศึกษา

- อีทีแอล (ETL) อุปกรณ์และหนังสือ Interactive เพื่อการศึกษาเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ภาษาจีนกลาง เพื่อให้เด็กมีทักษะโดยครบเป็นองค์รวม (Total Development Program) เป็นทักษะทางด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะในการใช้ชีวิต (Skill) และทักษะทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Value) ผ่านหลักสูตรจากประเทศสิงคโปร์ ซึ่งประกอบด้วยทักษะก่อนวัยเรียน (Soft Skills) ภาษาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ความรู้ทั่วไป และจริยธรรม โดยมีอุปกรณ์ที่สามารถโต้ตอบ (Interact) กับเด็ก และ Learning by Doing เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ
- ไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์ (MSK) สื่อการเรียนรู้สำหรับเด็กโดยมีหนังสือ Interactive และอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ปากกาพูดได้เพื่อใช้ในการเรียนรู้แบบ Interactive เพิ่มทักษะทางด้านภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง และความรู้รอบตัวของเด็ก
- หงเอิ้น (Hongen) สื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง ภาษาไทย โดยมีหนังสือ Interactive และอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ปากกาพูดได้เพื่อใช้ในการเรียนรู้แบบ Interactive เป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านภาษาให้เด็กไทยเข้าสู่สากล

- เบรนเช็คเกอร์ (BrainChecker) ศาสตร์การวิเคราะห์ ค้นหาศักยภาพ จากการสแกนลายผิวนิ้วมือ
- โปรเจ็คแล๊ป (Minor Mojobot) นวัตกรรมใหม่ในการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 เรียนรู้และทำความเข้าใจทักษะด้านการเขียนโปรแกรม (Coding) โดยการเรียนรู้ผ่าน Unplugged Coding Robot & Boardgame

การรับผลิตสินค้าอุปโภค

บริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภคและสินค้าในครัวเรือน ได้แก่ น้ำหอมปรับอากาศในรถยนต์ ผลิตภัณฑ์น้ำยาขัดรถยนต์ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด น้ำยาปรับผ้านุ่ม น้ำยาล้างจาน ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือ และผลิตภัณฑ์ครีมบำรุงผิว ภายใต้เครื่องหมายการค้าที่มีชื่อเสียง เช่น GLADE ALFA, CARGLO, MAGIC CLEAN, PED, ALPO, DAILY FRESH, FARCENT, SUNLIGHT, VASELINE เป็นต้น ลูกค้าสำคัญคือบริษัทต่างประเทศที่ผลิตสินค้าอุปโภคและจัดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ เช่น บริษัท เอส.ซี.จอห์นสัน แอนด์ซัน (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท คาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ยูนิลีเวอร์ เอเชีย ไพรเวท จำกัด เป็นต้น รวมทั้งรับผลิตผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดที่ใช้ในอุตสาหกรรมบริการให้กับ Diversey Hygiene

<u>การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย</u>

ลักษณะการจำหน่ายของผลิตภัณฑ์กลุ่มเสื้อผ้าและกลุ่มเครื่องใช้ในบ้านแบ่งเป็น 3 ช่องทางคือ 1) ช่องทางจำหน่ายปลีกให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยวางจำหน่ายในร้านค้าของบริษัทเองหรือจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ 2) ช่องทางจำหน่ายให้ลูกค้าองค์กรที่มีงบประมาณเพื่อให้พนักงานและผู้บริหาร และมีงบประมาณทางการตลาดเพื่อจัดหาของแถมและของกำนัลแก่ลูกค้า และ 3) ช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

บริษัทเห็นว่าผู้ใช้งานทางอินเทอร์เน็ตและทำธุรกรรมซื้อขายสินค้าผ่านร้านค้าออนไลน์มีจำนวนที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในปี 2564 บริษัทได้พัฒนาการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัท

<u>กลุ่มเป้าหมาย</u>

เนื่องจากกลุ่มสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัทมีความหลากหลาย ครอบคลุมทุกเพศ ทุกวัย ดังนั้น ฐานลูกค้าของธุรกิจที่เกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าจึงครอบคลุมทั้งหญิงและชาย ในทุกช่วงอายุ โดยกลุ่มลูกค้าหลักคือ นักศึกษา กลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ แม่บ้าน ตลอดจนนักธุรกิจ ผู้ที่สนใจในเรื่องแฟชั่นและการแต่งตัว

ธุรกิจที่เกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภค กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทเป็นบริษัทต่างชาติที่มียอดการสั่งสินค้าอุปโภคเป็นจำนวนมาก ทั้งเพื่อใช้ในประเทศและส่งออกไปยังประเทศใกล้เคียง

<u>การตลาดและภาวะการแข่งขัน</u>

แบรนด์เอสปรี (Esprit)

ถึงแม้ธุรกิจแฟชั่นมีคู่แข่งขันอยู่ในตลาดเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมา Fast fashion หลายแบรนด์เข้ามาทำตลาดอย่างรวดเร็วด้วยการลงทุนที่สูง ทั้งขนาดของร้านค้า สินค้าที่มีความหลากหลาย และการปรับราคาเพื่อเป็นการดึงดูดกลุ่มลูกค้า ส่งผลกระทบต่อแบรนด์ที่เคยมีความแข็งแรงในตลาด เพราะผู้บริโภคมีทางเลือกในเรื่องของสินค้าที่มีความโดดเด่นทางด้านรูปแบบที่ทันสมัย แต่อย่างไรก็ตาม แบรนด์เอสปรียังมีจุดเด่นที่แตกต่างจากแบรนด์ fast fashion ใหม่ ๆ ในเรื่องการรักษาคุณภาพสินค้าที่สูง และยังคงการผลิตสินค้าที่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่พอใจในเรื่องคุณภาพสินค้าและความทนทาน ไม่เน้นความแฟชั่นจนเกินไป ใส่สบายเหมาะกับสรีระสำหรับคนวัยทำงานอายุ 30 ปีขึ้นไป ดังนั้น การทำโปรแกรมบริหารความพึงพอใจของลูกค้าสมาชิก (Minor Plus) เพื่อรักษาลูกค้ากลุ่มนี้ได้มีการทำอย่างต่อเนื่อง เช่น การติดต่อจองสินค้าใหม่ การให้ส่วนลดพิเศษ การดูแลลูกค้าในวันสำคัญ และ ณ สิ้นปี 2564 แบรนด์เอสปรีมีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 67 แห่ง

แบรนด์บอสสินี่ (Bossini)

กลุ่มสินค้าที่อยู่ในระดับเดียวกันกับแบรนด์บอสสินี่นั้น มีทั้งที่นำเข้าจากต่างประเทศ เช่น Giordano, Body Glove, Uniqlo และผลิตในประเทศ เช่น AIIZ ซึ่งล้วนแต่อยู่ในตลาดมาเป็นเวลานาน และแม้ว่าจะมีการแข่งขันค่อนข้างสูงทั้งในด้านราคา และการส่งเสริมการขายในรูปแบบใหม่ ๆ แบรนด์บอสสินี่ ยังคงเป็นแบรนด์ที่มีจุดแข็งในเรื่องผลิตภัณฑ์กันหนาวที่มีคุณภาพ เช่น เสื้อกันหนาวขนเป็ดและเสื้อแจ็คเก็ต รวมไปถึงเสื้อยืดใส่สบายที่มีรูปแบบสวยและคุณภาพดี บริษัทคาดว่าแบรนด์บอสสินี่ยังมีโอกาสเติบโตไปกับการขยายตัวของห้างสรรพสินค้าทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ณ สิ้นปี 2564 แบรนด์บอสสินี่ มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 78 แห่ง

แบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธ (Charles & Keith)

ตลาดรองเท้าและกระเป๋าสำหรับสุภาพสตรีในประเทศไทยมีทั้งแบรนด์ที่นำเข้า และแบรนด์ที่ผลิตในประเทศ โดยรองเท้าที่นำเข้ามักจะได้รับความนิยมในรูปแบบที่ทันสมัย มีวัสดุที่แตกต่างซึ่งหาไม่ได้ในประเทศ และการออกแบบที่สวยงาม กลุ่มรองเท้านำเข้าส่วนใหญ่จะเป็นแบรนด์ที่มีการวางตำแหน่งระดับบนและราคาสูง ในขณะที่แบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธ ยังคงเน้นการตลาดในลูกค้าระดับกลาง โดยนำเสนอสินค้านำเข้าที่มีการออกแบบที่ทันสมัยเทียบเท่าสินค้าในกลุ่มระดับบน ในราคาที่จับต้องได้ แม้ว่าจะมีแบรนด์กระเป๋าสตรีที่ผลิตในประเทศเป็นคู่แข่ง แต่แบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธ ยังคงเน้นการออกแบบ ใช้วัสดุที่มีคุณภาพ และปรับกลยุทธ์ด้านราคา ซึ่งทำให้แบรนด์ยังคงรักษาส่วนแบ่งตลาดของสินค้ากลุ่มนี้ไว้ได้ การเติบโตของแบรนด์ เน้นการรักษาและสร้างฐานลูกค้าใหม่ คุณภาพการบริการของพนักงานขายให้เป็นที่หนึ่งในการดูแลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และเมื่อปลายปี 2562 ที่ผ่านมานี้ แบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธ ได้เพิ่มช่องทางการขายบนโลกออนไลน์ด้วยเวบไซต์ของตัวเอง www.charleskeith.co.th โดยในสิ้นปี 2564 ชาร์ล แอนด์ คีธ มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยทั้งสิ้น 43 แห่ง

แบรนด์แรทลีย์ ลอนดอน (Radley London)

แบรนด์กระเป๋าและเครื่องประดับ สำหรับสุภาพสตรี ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2541 ด้วยผลงานการออกแบบอันโดดเด่น และฟังก์ชั่นการใช้งานที่ดีเยี่ยม จึงทำให้แบรนด์แรทลีย์ ลอนดอน ได้รับความนิยมและกลายเป็นแบรนด์ชั้นนำระดับโลก ประกอบกับตลาดกระเป๋าสุภาพสตรีในประเทศไทยนั้น ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง แบรนด์แรทลีย์ ลอนดอน จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง โดยเน้นการตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นนักศึกษา กลุ่มวัยทำงานทั้งคนไทยและต่างชาติ ณ สิ้นปี 2564 แบรนด์แรทลีย์ ลอนดอน มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 17 แห่ง ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

แบรนด์อเนลโล่ (Anello)

แบรนด์กระเป๋าแฟชั่นนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือกำเนิดขึ้นในปี 2548 ภายใต้แนวคิดที่อยากให้สินค้ามีรายละเอียดที่น่าสนใจด้วยลักษณะของสินค้าที่มีความโดดเด่นในเรื่องการออกแบบที่เรียบง่ายเน้นประโยชน์การใช้สอย และราคาที่ไม่สูง สร้างสรรค์เป็นกระเป๋าที่มีความหลากหลายทั้งรูปแบบและวัตถุดิบที่ใช้ผลิต เพื่อให้เหมาะกับทุกความต้องการและกิจกรรม จนกลายเป็นสินค้าที่ได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน โดยเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักเรียน นักศึกษา และวัยเริ่มทำงาน ทั้งสุภาพสตรีและสุภาพบุรุษ แบรนด์อเนลโล่ ได้เพิ่มช่องทางการขายบนโลกออนไลน์ด้วยเวบไซต์ของตัวเอง www.anello.co.th โดย ณ สิ้นปี 2564 แบรนด์อเนลโล่มีจำนวนจุดจำหน่ายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 97 แห่ง

แบรนด์อีทีแอล (ETL) **ไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์** (MSK) **หงเอิ้น** (Hongen) **เบรนเช็คเกอร์** (BrainChecker) **และโปรเจ็คแล๊ป** (Minor Mojobot)

อีทีแอล (ETL) เป็นสินค้าเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ภาษาจีนกลาง และความรู้รอบตัวของเด็ก ถึงแม้ว่าการเติบโตของสื่อออนไลน์จะมีผลกระทบต่อธุรกิจประเภทนี้ แต่อีทีแอลเป็นสินค้าที่มีความโดดเด่นในเรื่องการวิจัยและพัฒนา คุณภาพรูปเล่มของหนังสือ อุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ช่วยกระตุ้นให้เด็กเกิดความสนใจในการเรียนรู้อยู่เสมอ อีทีแอลจึงเป็นผู้นำตลาดในผลิตภัณฑ์การศึกษาสำหรับเด็กที่มีคุณภาพสูง โดยสินค้าแต่ละชุดจะใช้เวลานานในการพัฒนาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

ไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์ (MSK) สื่อการเรียนรู้สำหรับเด็กโดยมีหนังสือ Interactive และอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย มีความโดดเด่นในเรื่องความหลากหลายทางด้านภาษา จึงเป็นที่สนใจสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการพัฒนาเด็กทางด้านภาษา

หงเอิ้น (Hongen) สื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง ภาษาไทย เป็นสินค้าที่มีความโดดเด่นด้านภาษา มีอุปกรณ์เสริมเป็นปากกาพูดได้กระตุ้นให้เด็กสนใจและง่ายต่อการเรียนรู้

เบรนเช็คเกอร์ (BrainChecker) การศึกษารูปแบบของลายผิวนิ้วมือทั้ง 10 นิ้ว (Dermatoglyphics Analysis) เป็นศาสตร์การวิเคราะห์ ค้นหาศักยภาพของบุคคลที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เป็นสินค้ารูปแบบใหม่ที่สร้างความสนใจต่อพ่อแม่ ผ่านการสแกนค่าลายผิวนิ้วมือและนำไปแปลงผลเป็นสถิติ เป็นที่นิยมในหลายประเทศ สินค้านี้ในประเทศไทยมีคู่แข่งขันน้อย อีกทั้งราคาที่จำหน่ายยังเป็นกลุ่มลูกค้าเดียวกับสินค้าหลัก ทำให้สามารถต่อยอดการขายได้

โปรเจ็คแล๊ป (Minor Mojobot) นวัตกรรมใหม่ในการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 เรียนรู้และทำความเข้าใจทักษะด้านการเขียนโปรแกรม (Coding) โดยการเรียนรู้ผ่าน Unplugged Coding Robot & Boardgame จึงเป็นที่สนใจของกลุ่มลูกค้าและกลุ่มโรงเรียน

ช่องทางการจำหน่ายโดยผ่านระบบการขายตรง มีการชำระค่าสินค้าทั้งระบบเงินสด ระบบเงินผ่อน ผ่านการหักบัญชีบัตรเครดิตและหักบัญชีธนาคาร ปัจจุบันมีช่องทางการจำหน่ายหลัก 3 ช่องทาง คือการขายตามบ้าน หรือที่พักอาศัย การขายโดยผ่านการจัดสัมมนา การจัดกิจกรรมตามสถานศึกษา และการเปิดจุดขายชั่วคราวที่มีลูกค้าพลุกพล่าน เช่น ไฮเปอร์มาร์ท งานแสดงสินค้าเด็ก โรงพยาบาล งานบุ๊คแฟร์ หรืองานกิจกรรมที่เกี่ยวกับเด็ก เป็นต้น

แบรนด์สวิลลิ่ง (ZWILLING)

ตลาดเครื่องครัวพรีเมี่ยมที่มีราคาระดับสูงเริ่มมีความอิ่มตัวของฐานลูกค้าเดิม เนื่องจากสินค้ามีข้อจำกัดและตอบโจทย์ลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะกลุ่ม แบรนด์สวิลลิ่งมีจุดเด่นในสินค้าที่เน้นความสำคัญในเรื่องของการใช้วัสดุที่มีคุณภาพ แข็งแรง และนวัตกรรมที่ทันสมัย และให้ความเชื่อมั่นว่าสินค้าจะมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ผ่านการควบคุมกระบวนการผลิตที่จะคงมาตรฐาน ปัจจุบัน ZWILLING Group ไม่ได้มีเพียงอุปกรณ์เครื่องครัวคุณภาพพรีเมียมจากเยอรมันนี แต่ยังเสริมทัพโดยการเลือกสรรผลิตภัณฑ์ชั้นดีจากทั่วโลกมาอยู่ภายใต้ ZWILLING Group ไม่ว่าจะเป็น STAUB จากฝรั่งเศส MIYABI จากญี่ปุ่น BALLARINI จากอิตาลี ซึ่งแต่ละแบรนด์มีความโดดเด่นที่แตกต่างกันไปในด้านของผลิตภัณฑ์ ลักษณะพิเศษและนวัตกรรม การเติบโตและทิศทางของสวิลลิ่งในอนาคตคือ การปรับกลยุทธ์ของสินค้าและราคาให้มีภาวะการแข่งขันที่เหมาะสมกับคู่แข่งในตลาด เพื่อที่จะรองรับการขยายฐานลูกค้าใหม่ ๆ พร้อมกับการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดจากธุรกิจในกลุ่มเดียวกันทั้งรายใหญ่และรายเล็ก อีกทั้งการมุ่งเน้นทำการตลาดเชิงกิจกรรมและการใช้สื่อดิจิทัล เพื่อสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ เป็นแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในวงกว้าง โดยแบรนด์สวิลลิ่งยังได้เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางทีวีโฮมชอบปิ้ง ซึ่งมีศักยภาพในการเติบโตสูงในกลุ่มสินค้าประเภทเครื่องครัว ณ สิ้นปี 2564 แบรนด์สวิลลิ่ง มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวม 28 แห่ง

แบรนด์โจเซฟ โจเซฟ (Joseph Joseph)

ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปลูกค้ามีความต้องการสินค้าที่มีมากกว่าแค่ฟังก์ชั่นการใช้งานเพียงอย่างเดียว หรือ Single function แต่ลูกค้ากลุ่มนี้ต้องการสินค้าที่มีฟังก์ชั่นการใช้งานมากกว่าหนึ่งอย่างหรือที่เราเรียกว่ามัลติฟังก์ชั่น (Multifunction) และทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ต้องมาพร้อมการออกแบบที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ โจเซฟ โจเซฟ แบรนด์ Kitchenware Gadget สัญชาติอังกฤษที่ก่อตั้งตั้งแต่ปี 2546 โดยสองพี่น้อง แอนโทนี่และริชาร์ด โจเซฟ โดยทั้งสองออกแบบผลิตภัณฑ์ของโจเซฟ โจเซฟ โดยมีรากฐานจากการสังเกตรอบตัว สังเกตปัญหาหลาย ๆ อย่างภายในบ้าน “Brilliantly Useful Design” คือคอนเซ็ปท์ที่ โจเซฟ โจเซฟ ยึดมั่นมาโดยตลอด ผลิตภัณฑ์ต้องแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันและใส่ใจในรายละเอียด ไม่ว่าจะเป็นสำหรับห้องครัว ห้องน้ำ ห้องเอนกประสงค์ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในบ้านด้วยฟังก์ชั่นการใช้งานที่ตอบโจทย์ผู้ใช้งานและดีไซน์ที่ออกแบบมาเพื่อการจัดเก็บในพื้นที่จำกัด สีสันสดใส ผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์และงานดีไซน์ที่โดดเด่น รวมนวัตกรรมการออกแบบให้เข้ากับสไตล์ที่ร่วมสมัย การเน้นไปที่ประสบการณ์การใช้งาน คือจุดเด่นและจุดขายสำคัญของแบรนด์โจเซฟ โจเซฟ ที่การันตีด้วยรางวัลในด้านการออกแบบจากทั่วโลก ณ สิ้นปี 2564 แบรนด์โจเซฟ โจเซฟ มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวม 26 จุดขาย และยังเพิ่มช่องทางการจำหน่ายที่โฮมช้อปปิ้งและช่องทางขายสินค้าออนไลน์ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด อีกทั้งยังคงใส่ใจในการสร้างการรับรู้ของแบรนด์และการสร้างแคมเปญทางการตลาดเพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มคนรุ่นใหม่ให้มากยิ่งขึ้น

แบรนด์โบเดิ้ม (Bodum)

จากการที่พฤติกรรมของผู้บริโภคชาวไทยโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่นิยมดื่มกาแฟเพิ่มมากขึ้น รวมถึงวัฒนธรรมการดื่มกาแฟที่กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของคนไทย ทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกาแฟ ชา โกโก้ มีการขยายตัวและเติบโตอย่างรวดเร็ว ขณะที่ร้านขายกาแฟทั้งในกรุงเทพมหานคร ต่างจังหวัดทุกภูมิภาคก็มีปริมาณเพิ่มขึ้นมาก จึงทำให้ "โบเดิ้ม" เครื่องทำกาแฟสัญชาติเดนมาร์ก มีโอกาสขยายตัวในการสร้างแบรนด์และจุดขายเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน โดยจุดเด่นของโบเดิ้มคือการชงกาแฟแบบสโลว์คอฟฟี่ (Slow Coffee) ซึ่งเป็นวิธีการชงกาแฟด้วยมือที่สามารถดึงรสชาติกาแฟออกมาได้มากที่สุด ซึ่งเป็นความตั้งใจของตระกูลโบเดิ้ม, "ยอร์เกน โบเดิ้ม " ที่ "เน้นรสชาติ ไม่สิ้นเปลือง" ทำให้โบเดิ้มเป็นที่นิยมและมีชื่อเสียงทั่วโลก และโบเดิ้มได้เข้ามาจำหน่ายในประเทศไทยอย่างเป็นทางการในปี 2564 และมีจุดขายทั้งหมด 13 จุดขายทั่วประเทศ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่ที่ชื่นชอบในการดื่มด่ำกับกาแฟที่มีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง

แบรนด์เบิร์กฮอฟฟ์ (BergHOFF)

เครื่องครัวคุณภาพจากประเทศเบลเยี่ยมที่จะยกระดับประสบการณ์การทำอาหารให้พิเศษยิ่งขึ้น ด้วยนวัตกรรมการออกแบบที่ทันสมัย ฟังก์ชันครบครัน หลากหลายในทุก ๆ ด้านของอุปกรณ์ทำอาหารที่ผลิตจากวัสดุคุณภาพในราคาที่สามารถจับต้องได้ การันตีด้วยประสบการณ์ในการผลิตอุปกรณ์เครื่องครัวมากกว่า 27 ปี ซึ่งผลิตภัณฑ์ในแบรนด์ของเบิร์กฮอฟฟ์ แบ่งเป็น 5 คอลเลคชั่น ได้แก่ Ron, Gem, Leo, Essentials and Outdoor ด้วยความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่จะสามารถตอบสนองไลฟ์สไตล์และความพึงพอใจในการทำอาหารที่แตกต่างตามรสนิยมของผู้ใช้ เพิ่มประสบการณ์ในการทำอาหารทั้งอินดอร์และเอ้าดอร์ แบรนด์ของเบิร์กฮอฟฟ์ คือคำตอบสำหรับเครื่องครัวที่มีคุณภาพสูงในราคาที่เหมาะสม พร้อมกับดีไซน์ที่ทันสมัย บริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าในประเทศไทยอย่างเป็นทางการในปี 2564 และมีจุดขายทั้งหมด 17 จุดขายทั่วประเทศ

ธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภค ภายใต้บริษัทย่อย นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคและสินค้าในครัวเรือนใหญ่ ๆ หลายแห่งในประเทศไทย จะมีการว่าจ้างบริษัทอื่นให้เป็นผู้ผลิตสินค้าให้ เนื่องจากบริษัทนั้น ๆ ไม่มีนโยบายดำเนินการผลิตเอง หรือมีกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ ซึ่งคาดว่าแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้จะเพิ่มขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการใช้สินค้าในครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น เช่น น้ำหอมปรับอากาศในรถยนต์ ผลิตภัณฑ์น้ำยาขัดรถยนต์ น้ำยาทำความสะอาดสุขภัณฑ์ น้ำยาทำความสะอาดพื้น น้ำยาปรับผ้านุ่ม น้ำยาล้างจาน ครีมบำรุงผิว และผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด เป็นต้น เพื่อความสะดวกสบายและประหยัดเวลาในการทำความสะอาด บริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภค เช่นเดียวกับบริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด มีอยู่ประมาณ 6-7 ราย โดยมีส่วนแบ่งการตลาดในสินค้าแต่ละชนิดไม่เท่ากัน การแข่งขันในธุรกิจจะเน้นเรื่องต้นทุนการผลิตเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอำนาจต่อรองราคาจะเป็นของเจ้าของสินค้า เนื่องจากปัจจุบันกำลังการผลิตของผู้รับผลิตสินค้าแต่ละรายยังมีเหลืออยู่มาก ทำให้การแข่งขันด้านราคาเพิ่มสูงขึ้น ในขณะเดียวกัน การส่งออกไปยังต่างประเทศก็เป็นโอกาสที่ทำให้บริษัทเพิ่มยอดขายได้ เนื่องจากต้นทุนการผลิตยังอยู่ในระดับต่ำสำหรับบริษัทผู้ว่าจ้างในต่างประเทศ ประกอบกับคุณภาพของสินค้าที่ผลิตนั้นอยู่ในระดับที่ดีกว่าผู้ผลิตในภูมิภาคนี้ จึงเป็นข้อได้เปรียบให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าให้แก่ลูกค้าเพื่อการส่งออกได้

<u>นโยบายราคา</u>

นโยบายราคาของสินค้ากลุ่มแฟชั่นจะพิจารณาจากต้นทุนและการวางตำแหน่งแบรนด์และสินค้าในตลาดที่เข้าแข่งขัน โดยการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในสินค้าแต่ละประเภท และเปรียบเทียบราคาในประเทศใกล้เคียงเพราะสินค้าบางกลุ่มเป็นที่สนใจจากนักท่องเที่ยว

<u>การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ</u>

สำหรับธุรกิจจัดจำหน่าย บริษัทนำเข้าผลิตภัณฑ์มาจากต่างประเทศ ทั้งจากภูมิภาคเอเชีย ยุโรป ตลอดจนสหรัฐอเมริกา ตามมาตรฐานของบริษัทเจ้าของแบรนด์ (Principal)

<u>วัตถุดิบและแหล่งที่มา</u>

เนื่องจากรูปแบบการทำธุรกิจของบริษัท คือ เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแบรนด์เนมจากต่างประเทศ จึงเป็นการจัดหาสินค้าสำเร็จรูปนำเข้าและจำหน่ายในประเทศ ผู้ที่เป็นผู้ผลิตสินค้าก็คือเจ้าของแบรนด์สินค้าในสหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ ฮ่องกง เยอรมัน ฝรั่งเศส อังกฤษ เดนมาร์ค เบลเยี่ยม และญี่ปุ่น จะเลือกลงทุนสร้างฐานการผลิตในต่างประเทศที่มีการจัดหาวัตถุดิบได้ง่ายและประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง รวมไปถึงค่าแรงที่ต่ำกว่าที่จะผลิตในประเทศต้นกำเนิด ดังนั้น ฐานการผลิตจะอยู่ในประเทศจีน อินเดีย บังคลาเทศ เยอรมนี และบางชนิดของสินค้าก็จะเป็นประเทศไทย

ยกเว้นกลุ่มโรงงานที่รับผลิตสินค้าอุปโภค วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าอุปโภคต่าง ๆ ที่บริษัทรับผลิตนั้น เป็นวัตถุดิบที่บริษัทสั่งซื้อจากผู้แทนจำหน่ายในประเทศ ซึ่งวัตถุดิบดังกล่าวมีแหล่งที่มาทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ โดยผู้ว่าจ้างผลิตจะเป็นผู้จัดหาแหล่งวัตถุดิบ ตลอดจนต่อรองราคาวัตถุดิบกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยตรง ทั้งนี้ บริษัทจะจัดหาวัตถุดิบบางส่วนเอง เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต

<u>ผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ต่อธุรกิจ</u>

การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นปัจจัยในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลกระทบจากการหยุดชะงักของการท่องเที่ยวจากการควบคุมการเดินทางข้ามประเทศ การจำกัดการเดินทางภายในประเทศ และสถานการณ์ที่ประชากรหวาดระแวงต่อการติดเชื้อโรคโควิด-19 บริษัทได้รับผลกระทบต่อการดำเนินงานจากการปิดสาขาชั่วคราวในเดือนเมษายนและพฤษภาคมของปี 2564 โดยมาตรการปิดเมืองหรือล็อกดาวน์ ประกอบกับความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ลดลงจากผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว ด้วยเหตุดังกล่าวมานี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการปรับลงของรายได้ของกลุ่มบริษัท ดังนั้นทางบริษัทจึงมุ่งเน้นไปที่การควบคุมต้นทุนโดยเฉพาะในด้านค่าเช่า ค่าใช้จ่ายส่วนของพนักงานและค่าใช้จ่ายทางการตลาด

<u>นโยบายการวิจัยและพัฒนา</u> (ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตสินค้า)

ไม่มี

1.2.3 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

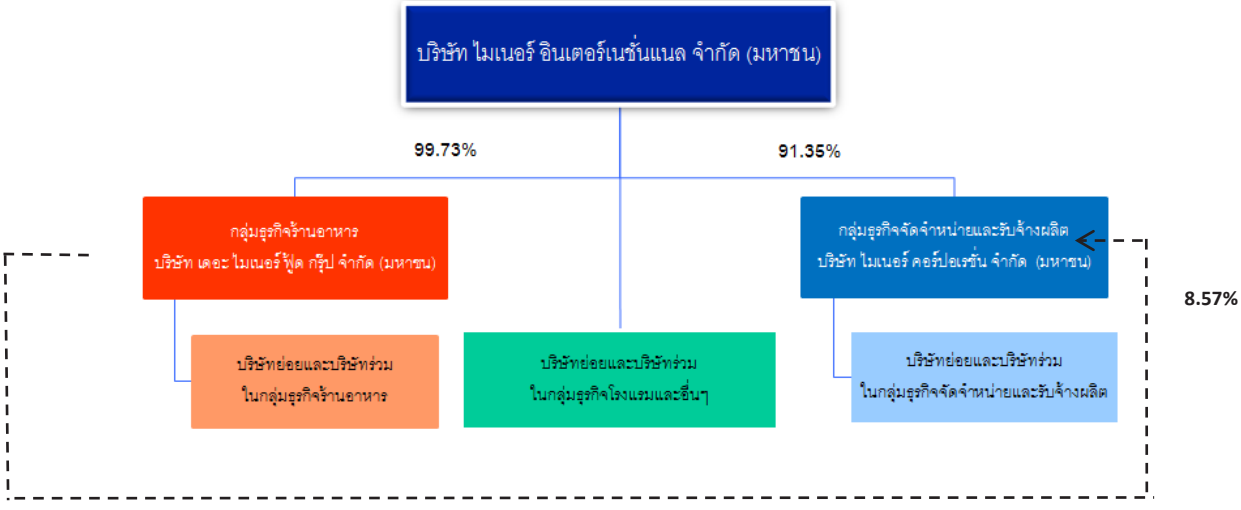
รายละเอียดทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ปรากฏในเอกสารแนบ 4

1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

1.3.1 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจระดับสากล โดยประกอบ 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่น บริษัทเป็นผู้นำในธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งมีขนาดใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในเอเชีย โดยมีร้านอาหารกว่า 2,300 สาขา ใน 24 ประเทศ ภายใต้เครื่องหมายการค้าเดอะ พิซซ่า คอมปะนี, สเวนเซ่นส์, ซิซซ์เลอร์, แดรี่ ควีน, เบอร์เกอร์ คิง, ไทย เอ็กซ์เพรส, เดอะ คอฟฟี่ คลับ, บอนชอน, ริเวอร์ไซด์ และเบนิฮานา อีกทั้งยังมีโรงงานผลิตชีสและไอศกรีม ส่วนผสมไอศกรีมและท็อปปิ้ง และโรงงานเมล็ดคั่วกาแฟ บริษัทเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจโรงแรมทั้งในรูปแบบเป็นเจ้าของเอง เช่าบริหาร บริหารจัดการ และร่วมลงทุน โดยมีโรงแรมและเซอร์วิส สวีท ทั้งสิ้นกว่า 520 โรง ภายใต้เครื่องหมายการค้า อนันตรา, อวานี, โอ๊คส์, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช โฮเทล, นาว, เอเลวาน่า คอลเลคชั่น, โฟร์ซีซั่นส์, เซ็นต์ รีจิส, เจ ดับบลิว แมริออท, เรดิสัน บลู และโรงแรมในกลุ่มไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ใน 56 ประเทศในเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง แอฟริกา คาบสมุทรอินเดีย ยุโรป อเมริกาเหนือ และอเมริกาใต้ อีกทั้งบริษัทประกอบธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม (Mixed-use Business) ประกอบด้วยธุรกิจขายอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งรวมถึงโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขายและโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิง นอกจากนี้ บริษัทยังเป็นผู้นำด้านการจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่นไลฟ์สไตล์จากต่างประเทศ โดยเครื่องหมายการค้าที่บริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายในปัจจุบัน ได้แก่ อเนลโล่, โบเดิ้ม, บอสสินี่, ชาร์ล แอนด์ คีธ, เอสปรี, โจเซฟ โจเซฟ, โอวีเอส, แรทลีย์, สวิลลิ่ง เจ.เอ. เฮ็งเคิลส์ และไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์ อีกทั้งยังมีธุรกิจรับจ้างผลิตสินค้า ซึ่งผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคตามสัญญาว่าจ้างผลิต โดยมีโรงงานเป็นของตัวเอง

แผนภาพแสดงการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจหลักของบริษัท มีดังนี้



1.3.2 อธิบายเหตุผลประกอบบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 10 ในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม

ไม่มี

1.3.3 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

ไม่มี

1.3.4 ผู้ถือหุ้น

รายชื่อผู้ถือหุ้น 10 อันดับแรก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

	รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นที่ถือ	สัดส่วนร้อยละ
1.	กลุ่มนายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค[1]	1,728,716,662	33%
	1.1 นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค	170,545,614	3%
	1.2 บริษัท ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) จำกัด [2]	824,844,497	16%
	1.3 นางแค๊ทลีน แอนน์ ไฮเน็ค	5,834	0%
	1.4 มูลนิธิไฮเน็ค	630,031	0%
	1.5 Zall Holdings Limited	692,688,946	13%
	1.6 Minor BKH Limited	40,001,740	1%
2.	นายนิติ โอสถานุเคราะห์	497,600,851	10%
3.	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด [3]	470,125,816	9%
4.	South East Asia UK (Type C) Nominees Limited	202,340,095	4%
5.	The Bank of New York Mellon	88,562,623	2%
6.	สำนักงานประกันสังคม	87,779,059	2%
7.	บัญชีบริหารกิจการ	85,578,616	2%
8.	State Street Bank Europe Limited	82,394,040	2%
9.	Raffles Nominees (Pte) Limited	80,631,954	2%
10.	กองทุนเปิดบัวหลวงหุ้นระยะยาว	60,809,380	1%

ที่มา : บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

หมายเหตุ : [1] การจัดกลุ่มนี้เพื่อให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ กจ 17/2551 ลงวันที่ 15 ธันวาคม 2551 เท่านั้น มิใช่การจัดกลุ่มตามมาตรา 258 แห่ง พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมถึงที่มีการแก้ไข) แต่อย่างใด

[2] รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัท ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) จำกัด มีดังต่อไปนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	ร้อยละของจำนวนสิทธิออกเสียง
1. บริษัท ไมเนอร์ กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด	37.50
2. นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค	29.17
3. นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	16.89
4. นายเดวิด วิลเลี่ยม ไฮเน็ค	16.44
รวม	**100.00**

[3] ผู้ลงทุนใน NVDR จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางการเงินต่าง ๆ (Financial Benefits) เช่น เงินปันผลและสิทธิในการซื้อหุ้นเพิ่มทุน เสมือนการลงทุนในหุ้น แต่จะไม่มีสิทธิในการออกเสียงในที่ประชุมของบริษัทจดทะเบียน (Non – Voting Rights) (เว้นแต่กรณีการใช้สิทธิออกเสียงเพื่อลงมติเกี่ยวกับการเพิกถอนหุ้นออกจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ทำให้จำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงของบริษัทลดลงไป ซึ่งจะมีผลให้สิทธิในการออกเสียงของผู้ถือหุ้นอื่นเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ในการตรวจสอบจำนวนหุ้นที่ถูกออกเป็น NVDR นั้น สามารถตรวจสอบได้จาก http://www.set.or.th/nvdr

1.4 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

1.4.1 ทุนจดทะเบียน

ทุนเรือนหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

ทุนจดทะเบียน : 5,997,928,025 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 5,997,928,025 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

ทุนที่ออกจำหน่ายและชำระแล้ว : 5,213,769,793 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 5,213,769,793 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

1.4.2 หุ้นประเภทอื่น

ไม่มี

1.4.3 หุ้นหรือหลักทรัพย์แปลงสภาพของบริษัทที่เป็นหลักทรัพย์อ้างอิงในการออกหน่วยลงทุนของกองทุนรวมเพื่อผู้ลงทุนซึ่งเป็นคนต่างด้าว (Thai Trust Fund)

ไม่มี

1.5 การออกหลักทรัพย์อื่น

1.5.1 หลักทรัพย์แปลงสภาพ

- ใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 7 (MINT-W7)

วันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 7 สิงหาคม 2563
วันครบกำหนดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 31 กรกฎาคม 2566
อัตราการใช้สิทธิ	ใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อ 1 หุ้นสามัญใหม่
ราคาการใช้สิทธิ	21.60 บาทต่อหุ้น
วันกำหนดการใช้สิทธิ (Exercise Date)	ใช้สิทธิได้ทุกวันที่ 15 ของเดือนกุมภาพันธ์ พฤษภาคม สิงหาคม และพฤศจิกายน ตลอดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ
ระยะเวลาการแจ้งความจำนงในการใช้สิทธิ	ระหว่างเวลา 9.30 น. ถึง 15.30 น. ภายในระยะเวลา 5 วันทำการก่อนวันใช้สิทธิในแต่ละครั้ง
จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ออก	235,516,841 หน่วย
จำนวนหุ้นที่ออกเพื่อรองรับการแปลงสภาพ	235,516,841 หุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ยังไม่ได้ใช้สิทธิแปลงสภาพ	210,661,682 หน่วย
จำนวนหุ้นรองรับการแปลงสภาพคงเหลือ	210,661,682 หุ้น

- ใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 8 (MINT-W8)

วันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 7 พฤษภาคม 2564
วันครบกำหนดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 5 พฤษภาคม 2566
อัตราการใช้สิทธิ	ใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อ 1 หุ้นสามัญใหม่
ราคาการใช้สิทธิ	28.00 บาทต่อหุ้น
วันกำหนดการใช้สิทธิ (Exercise Date)	ใช้สิทธิได้ทุกวันที่ 15 ของเดือนกุมภาพันธ์ พฤษภาคม สิงหาคม และพฤศจิกายน ตลอดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ
ระยะเวลาการแจ้งความจำนงในการใช้สิทธิ	ระหว่างเวลา 9.30 น. ถึง 15.30 น. ภายในระยะเวลา 5 วันทำการก่อนวันใช้สิทธิในแต่ละครั้ง
จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ออก	178,988,980 หน่วย
จำนวนหุ้นที่ออกเพื่อรองรับการแปลงสภาพ	178,988,980 หุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ยังไม่ได้ใช้สิทธิแปลงสภาพ	174,363,631 หน่วย
จำนวนหุ้นรองรับการแปลงสภาพคงเหลือ	174,363,631 หุ้น

- ใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 9 (MINT-W9)

วันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 7 พฤษภาคม 2564
วันครบกำหนดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2567
อัตราการใช้สิทธิ	ใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อ 1 หุ้นสามัญใหม่
ราคาการใช้สิทธิ	31.00 บาทต่อหุ้น
วันกำหนดการใช้สิทธิ (Exercise Date)	ใช้สิทธิได้ทุกวันที่ 15 ของเดือนกุมภาพันธ์ พฤษภาคม สิงหาคม และพฤศจิกายน ตลอดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ
ระยะเวลาการแจ้งความจำนงในการใช้สิทธิ	ระหว่างเวลา 9.30 น. ถึง 15.30 น. ภายในระยะเวลา 5 วันทำการก่อนวันใช้สิทธิในแต่ละครั้ง
จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ออก	162,211,704 หน่วย
จำนวนหุ้นที่ออกเพื่อรองรับการแปลงสภาพ	162,211,704 หุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ยังไม่ได้ใช้สิทธิแปลงสภาพ	160,323,255 หน่วย
จำนวนหุ้นรองรับการแปลงสภาพคงเหลือ	160,323,255 หุ้น

1.5.2 หลักทรัพย์ที่เป็นตราสารหนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทมีหุ้นกู้ที่บริษัทยังไม่ได้ไถ่ถอน จำนวน 26 รุ่น มียอดหนี้คงค้างรวมจำนวน 106,674.50 ล้านบาท

ประเภทหุ้นกู้	มูลค่าที่ออก (ล้านบาท)	อายุ	ครบกำหนดไถ่ถอน	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)	ยอดคงเหลือ ณ 31 ธ.ค. 2564 (ล้านบาท)
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,700	10 ปี	9 สิงหาคม 2565	4.75	2,700
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	4,000	10 ปี	22 พฤษภาคม 2568	4.04	4,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,200	15 ปี	15 มีนาคม 2574	3.95	1,200
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,000	7 ปี	27 กันยายน 2567	2.91	1,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,000	15 ปี	27 กันยายน 2575	3.93	1,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	*1,671	10 ปี	19 กรกฎาคม 2570	4.60	*1,671
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,000	10 ปี	16 มีนาคม 2571	3.43	1,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	**3,031.58	15 ปี	10 ตุลาคม 2576	3.63	**3,031.58
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	4,079.7	3 ปี	29 มีนาคม 2565	3.10	4,079.7
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	4,635	5 ปี	29 มีนาคม 2567	3.60	4,635
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,815.4	10 ปี	29 มีนาคม 2572	4.17	1,815.4
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,570	12 ปี	29 มีนาคม 2574	4.43	1,570
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,070	15 ปี	29 มีนาคม 2577	4.62	3,070
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,620.3	3 ปี	29 มีนาคม 2565	3.10	3,620.3
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,165	5 ปี	29 มีนาคม 2567	3.60	2,165
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	5,684.6	10 ปี	29 มีนาคม 2572	4.17	5,684.6
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,430	12 ปี	29 มีนาคม 2574	4.43	2,430
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,430	15 ปี	29 มีนาคม 2577	4.62	2,430

ประเภทหุ้นกู้	มูลค่าที่ออก (ล้านบาท)	อายุ	ครบกำหนดไถ่ถอน	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)	ยอดคงเหลือ ณ 31 ธ.ค. 2564 (ล้านบาท)
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน ชำระคืนเงินต้นเพียงครั้งเดียวเมื่อเลิกบริษัท หรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิเลื่อนการชำระดอกเบี้ยพร้อมกับสะสมดอกเบี้ยจ่ายไปชำระในวันใด ๆ ก็ได้ให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้โดยไม่จำกัดระยะเวลาและจำนวนครั้งตามดุลยพินิจของผู้ออกหุ้นกู้แต่เพียงผู้เดียว โดยเป็นหุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือ ไม่มีหลักประกัน มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ และผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนครบกำหนด	15,000	-	เมื่อเลิกกิจการหรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้	5.85% ต่อปี ใน 5 ปีแรก หลังจากนั้นจะมีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยส่วนเพิ่มตามที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิ	15,000
หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีประกัน	***9,269.5	-	เมื่อเลิกกิจการหรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้	3.10 ต่อปี ใน 3 ปีแรก หลังจากนั้นจะมีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยส่วนเพิ่มตามที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิ	****9,269.5
หุ้นกู้สกุลยูโร ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีหลักประกัน มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	*****15,157.92	5 ปี	2 กรกฎาคม 2569	4.00	*****15,157.92
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	350	2 ปี 14 วัน	21 เมษายน 2566	3.10	350
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,059	2 ปี	9 กรกฎาคม 2566	3.00	3,059
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,501	3 ปี	9 กรกฎาคม 2567	3.40	3,501
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,440	4 ปี	9 กรกฎาคม 2568	3.60	3,440
หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีประกัน	****9,795.3	-	เมื่อเลิกกิจการหรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้	2.70% ต่อปี ใน 5 ปีแรก หลังจากนั้นจะมีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยส่วนเพิ่มตามที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิ	9,795.3

หมายเหตุ :

* หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ มูลค่า 50,000,000 เหรียญสหรัฐ หรือเทียบเท่า 1,670,995,000 บาท (1 เหรียญสหรัฐ เท่ากับ 33.4199 บาท)

** หุ้นกู้สกุลเงินยูโร ชนิดระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ มูลค่า 80,000,000 ยูโร หรือเทียบเท่า 3,031,584,000 บาท (1 ยูโร เท่ากับ 37.8948 บาท)

*** หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีประกัน มูลค่า 300,000,000 เหรียญสหรัฐ หรือเทียบเท่า 9,269,535,000 บาท

**** หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีประกัน มูลค่า 300,000,000 เหรียญสหรัฐ หรือเทียบเท่า 9,795,300,000 บาท

***** หุ้นกู้สกุลยูโร ออกโดย NH Hotel Group, S.A. ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีหลักประกัน มูลค่า 400,000,000 ยูโร หรือเทียบเท่า 15,157,920,000 บาท (1 ยูโร เท่ากับ 37.8948 บาท)

1.6 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

คณะกรรมการได้กำหนดนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทและบริษัทย่อยดังนี้

1) บริษัทและบริษัทย่อยมีนโยบายในการจ่ายเงินปันผลโดยพิจารณาจากศักยภาพการเติบโตของผลการดำเนินงาน แผนการลงทุนการขยายงาน ข้อกำหนดตามสัญญาเงินกู้หรือหุ้นกู้ของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงความจำเป็นและความเหมาะสมในอนาคต เพื่อสร้างผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นในอนาคต ทั้งนี้ บริษัทและบริษัทย่อยไม่ได้กำหนดอัตราการจ่ายเงินปันผลที่แน่นอนในแต่ละปี นโยบายในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทและบริษัทย่อยจึงพิจารณาจากผลประกอบการของบริษัทเป็นหลัก

2) ประวัติการจ่ายเงินปันผล

	2560	2561	2562	2563	2564
	ปรับปรุงใหม่	ปรับปรุงใหม่		หลัง TFRS16	หลัง TFRS16
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	1.22	0.93	2.04	(4.71)	(2.83)
กำไรจากการดำเนินงานต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	1.22	1.19	1.25	(4.29)	(2.06)
เงินปันผลต่อหุ้น (หุ้นสามัญ)	0.40	0.40	-	-	-[2]
อัตราการจ่ายเงินปันผล[1] (ร้อยละ)	32.81	33.49	-	-	-

1. อัตราการจ่ายเงินปันผล คำนวณจาก เงินปันผลต่อหุ้นหารด้วยกำไรจากการดำเนินงานต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน

2 ที่ประชุมคณะกรรมการมีมติเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2565 อนุมัติงดการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2564 และวาระการงดการจ่ายเงินปันผลจะถูกนำเสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ปี 2565 เพื่อพิจารณาและอนุมัติในวันที่ 22 เมษายน 2565

2 การบริหารจัดการความเสี่ยง

2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

กลุ่มบริษัทไมเนอร์ตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของบริษัท การประสบความสำเร็จ และการเติบโตอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทไมเนอร์ได้ตระหนักว่าความเสี่ยงดังกล่าวสามารถนำมาซึ่งผลตอบแทนทั้งทางบวก (โดยโอกาส) และทางลบ (โดยการแก้ไขหรือควบคุม) ด้วยเหตุนี้ บริษัทเชื่อว่าโอกาสทางธุรกิจบางอย่างสามารถสร้างหรือผลิตผลตอบแทนที่ดีได้ เมื่อมีการประเมินความเสี่ยงเป็นอย่างดีด้วยการควบคุมการตัดสินใจทางการบริหารทั้งหมดอย่างรอบคอบ นอกจากนี้ บริษัทได้เน้นความสำคัญของการมีกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจและมอบผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจทุกคน

การประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยธุรกิจจะต้องมีการระบุปัจจัยความเสี่ยงในปัจจุบันและปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ที่อาจมีผลกระทบในแง่ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านองค์กร ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงภายนอก ฝ่ายบริหารความเสี่ยงของบริษัททำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนให้กับแต่ละหน่วยธุรกิจเพื่อที่จะหาแนวทางที่เหมาะสมในการบรรเทาผลกระทบในทางลบต่อธุรกิจ อีกทั้งมีหน้าที่ในการเฝ้าระวังความเสี่ยงภายในองค์กร รวมถึงให้ความรู้ที่เหมาะสม สร้างวัฒนธรรมและการตระหนักรู้ในเรื่องของความเสี่ยง วิเคราะห์และให้คำปรึกษา เกี่ยวกับขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และเตรียมรายงานความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงเพื่อพิจารณาและชี้แนะ

นอกจากนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทได้รับการสนับสนุนโดยนำเครื่องมือของระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรมาใช้เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กรในการจัดการความเสี่ยงและโอกาสเกิด

บริษัทได้จัดให้มีนโยบายและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายและขั้นตอนดังกล่าวได้เผยแพร่ในเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com) ซึ่งทุกหน่วยธุรกิจได้ยึดมั่นและดำเนินการตามนโยบายนี้ นโยบายการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมโครงสร้างการกำกับดูแลและการรายงานความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเริ่มต้นจากการระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงโดยการพิจารณาโอกาสการเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงนั้น การจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน การตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสม (ผ่านการลดความเสี่ยง การตรวจจับความเสี่ยง การโอนและ/หรือกระจายความเสี่ยง การยุติหรือเลิกกิจกรรมที่มีความเสี่ยง) และการติดตามและการประเมินผล

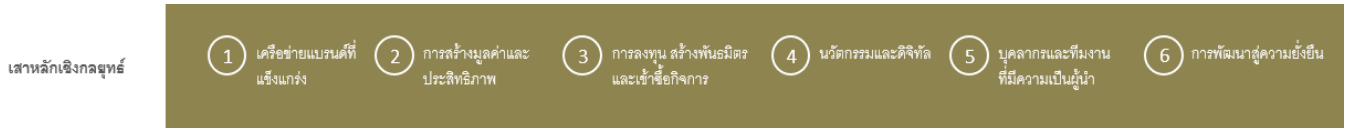
โดยสรุปแล้ว เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงคือการทำให้มั่นใจว่าบริษัทจะบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความเติบโตอย่างยั่งยืน และ มอบผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกคน

2.2 ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทต้องเผชิญความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อรายได้ ผลกำไร มูลค่าสินทรัพย์ สภาพคล่อง มูลค่าหุ้น และชื่อเสียงของบริษัท

การจัดการกับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันและการระบุถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งอาจไม่มีนัยสำคัญในปัจจุบัน แต่อาจกลายเป็นความเสี่ยงที่สำคัญในอนาคต เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจ ปัจจัยความเสี่ยงต่อไปนี้ได้พิจารณาครอบคลุมทั้งความเสี่ยงปัจจุบันและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ของบริษัท ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดควรได้รับทราบถึงผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง รวมถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงปัจจัยอื่นที่อาจเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท นอกเหนือจากปัจจัยความเสี่ยงที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ด้วย

ผลกระทบจากความเสี่ยงต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์ของบริษัท



2.2.1 **ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ**

1. การกระจุกตัวของสินทรัพย์ทางภูมิศาสตร์และการกระจุกตัวของการตลาดหลัก

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
จากการขยายธุรกิจของไมเนอร์ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ปัจจุบันบริษัทมีตลาดหลัก ได้แก่ ประเทศไทย ยุโรป ออสเตรเลีย จีน มัลดีฟส์ ลาตินอเมริกา แอฟริกา และตะวันออกกลาง จึงส่งผลให้บริษัทมีกลุ่มสินทรัพย์ที่มีคุณภาพ รวมทั้ง แบรนด์ โรงแรม ร้านอาหาร และร้านค้า ในเมืองสำคัญและในสถานที่ที่ยอดเยี่ยม อย่างไรก็ตามบริษัทอาจมีความเสี่ยงในการพึ่งพาพื้นที่ทางภูมิศาสตร์และตลาดหลักบางแห่ง ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อผลประกอบการทางการเงินและการเติบโตของบริษัทที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจสังคมและการเมือง เหตุการณ์ความไม่สงบ การก่อการร้าย โรคติดต่อ สภาพอากาศ และภัยพิบัติท้องถิ่น	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุน สร้างพันธมิตร และเข้าซื้อกิจการ	บริษัทได้จัดทำมาตรการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจและผลประกอบการของบริษัทจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดให้ได้มากที่สุด ซึ่งมาตรการดังกล่าวรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง ● เพิ่มประสิทธิภาพของโครงสร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจหลายประเภท อันประกอบไปด้วยธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต ● สร้างความแข็งแกร่งและความหลากหลายของกลุ่มแบรนด์ของบริษัท เพื่อให้ครอบคลุมหลากหลายตลาด จากเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ จนถึงโรงแรมระดับหรู และจากแฮมเบอร์เกอร์ จนถึงพิซซ่าและอาหารไทย ● ขยายฐานธุรกิจให้ครอบคลุมทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (รวมถึงประเทศออสเตรเลีย) ตลอดจนทวีปแอฟริกา ตะวันออกกลาง ยุโรป และอเมริกา เพื่อลดการพึ่งพาธุรกิจในประเทศใดประเทศหนึ่งเพียงประเทศเดียว ● ขยายธุรกิจที่บริษัทได้รับผลตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมการให้บริการ (Fee-Based Model) ได้แก่ การรับจ้างบริหารโรงแรม และการให้สิทธิแฟรนไชส์ ทั้งในประเทศที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันและตลาดใหม่ ๆ ที่บริษัทยังไม่คุ้นเคย

2. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกหลังโรคโควิด-19

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ธุรกิจของบริษัทได้รับและจะยังคงได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 ทั่วโลก จากลักษณะการติดต่อของไวรัส ประเทศต่าง ๆ ได้ใช้มาตรการที่ออกแบบมาเพื่อชะลอการแพร่กระจายของไวรัส ซึ่งส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของบริษัท และจะยังคงมีผลต่อไปในอนาคตอันใกล้ ในขณะที่บริษัทใช้มาตรการป้องกันและมาตรการอื่น ๆ เพื่อลดผลกระทบจากโรคโควิด-19 และการกลายพันธุ์ และแม้ในเวลาที่ข้อจำกัดจะถูกยกเลิกแล้ว แต่ความต้องการในการใช้บริการของ บริษัทอาจลดลงอย่างเป็นสาระสำคัญเป็นระยะเวลาหนึ่ง	ความเสี่ยงภายนอก	1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุน สร้างพันธมิตรและเข้าซื้อกิจการ	• การระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัททั่วโลก ด้วยเหตุนี้การกลับมาเปิดกิจการและการหยุดกิจการจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์การระบาดและข้อจำกัดด้านการล็อกดาวน์ในแต่ละภูมิภาคกลยุทธ์คือการพร้อมปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์โควิดที่ผันผวน และกลับมาเปิดกิจการที่สามารถสร้างกระแสเงินสดในเชิงบวกและผลกำไรได้ • ลดการใช้เงินสดและรักษาสภาพคล่องด้วยการควบคุมต้นทุนและการลด CAPEX จากความพยายามในการประหยัดต้นทุนในทุกหน่วยธุรกิจและภูมิภาค ส่งผลให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายของการประหยัดต้นทุนได้สูงกว่าแผนที่วางไว้ • โดยส่วนหนึ่งของแผนการรักษาสภาพคล่องนั้น บริษัทตั้งเป้าหมายและดำเนินการอย่างต่อเนื่องที่จะลด CAPEX ระหว่างปี 2563 – 2565 ผ่านทางการเพิ่มประสิทธิภาพของต้นทุน • การบริหารจัดการฐานะทางการเงินเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันทางการเงิน โดยการหารือและการได้รับอนุมัติกับเจ้าหนี้ (ทั้งผู้ถือพันธบัตรและธนาคาร) เพื่อดำเนินการป้องกัน โดยขยายการผ่อนผันตามสัญญาและการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางการเงิน ซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกในระยะสั้น นอกจากนี้ บริษัทยังคงมีส่วนร่วมกับนักลงทุนหลักด้านอสังหาริมทรัพย์ในระยะยาว สำหรับการทำธุรกรรมด้านสินทรัพย์ โดยเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์เพื่อการหมุนเวียนสินทรัพย์ระยะยาวของบริษัท และเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้กับฐานะทางการเงิน การหมุนเวียนสินทรัพย์ได้ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ก่อนระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้ทั้งในระดับบริษัท และเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ซึ่งช่วยเสริมความมั่นคงให้กับรากฐานของบริษัท เพื่อรองรับการปรับตัวเพิ่มขึ้นของความต้องการที่กำลังจะมาถึง

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
			• บริษัทได้ปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับ “ชีวิตวิถีใหม่” ในระยะยาว จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปท่ามกลางสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 บริษัทได้ใช้โอกาสในการปรับเปลี่ยนธุรกิจเพื่อให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นในระยะกลางถึงระยะยาว รวมทั้งได้ติดตามแนวโน้มและริเริ่มการดำเนินโครงการใหม่ ๆ ในทุกกลุ่มธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

3. การบริหารสินทรัพย์และภาระผูกพันตามสัญญาเช่า

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ความเป็นไปได้ของ**หน่วยธุรกิจที่มีภาระผูกพันตามสัญญาเช่า**และรายได้ที่ลดลง อาจทำให้ต้นทุนของ บริษัทเพิ่มสูงขึ้น กำไรลดลง และจำกัดความสามารถในการตอบสนองต่อสภาวะตลาดหรือจำกัดกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท ลักษณะต้นทุนคงที่ของการดำเนินงานของโรงแรมเช่าบริหาร ร้านอาหาร และร้านค้า อาจทำให้ความพยายามในการลดต้นทุนมีประสิทธิผลน้อยกว่าเมื่อเทียบกับธุรกิจที่บริษัทบริหารเอง และธุรกิจแฟรนไชส์	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ	• บริษัทดำเนินการเจรจาในเชิงรุกเกี่ยวกับเงื่อนไขของสัญญาเช่ากับเจ้าของที่ดิน รวมทั้งการเพิ่มตัวแปรเพื่อป้องกันความสามารถในการทำกำไรในช่วงขาลง • นอกจากนี้ บริษัทยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของที่ดินเพื่อโอกาสในการต่อสัญญาเช่าตามเงื่อนไขในปัจจุบัน • บริษัทยังได้พิจารณาถึงการผสมผสานธุรกิจภายในสินทรัพย์ที่เช่าไว้ เช่น บริษัทจะได้รับประโยชน์จากการเช่าถาวรระยะสั้นกับ Oaks เพื่อเป็นการขับเคลื่อนรายได้

4. การหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจจากปัจจัยภายนอกและเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
รายได้ กำไร และแผนการพัฒนาของบริษัทล้วนต้องพึ่งพิงภาคการใช้จ่ายของผู้บริโภคและความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว ซึ่งอาจได้รับผลกระทบด้านลบจาก **ปัจจัยภายนอกหลาย ๆ ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท** เช่น ความไม่สงบทางการเมือง โรคระบาด โรคจากการติดเชื้อ หรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น	ความเสี่ยงภายนอก	1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุน สร้างพันธมิตร และเข้าซื้อกิจการ 4. นวัตกรรม และดิจิทัล 5. บุคลากรและทีมงานที่มีความเป็นผู้นำ 6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	• เพิ่มประสิทธิภาพของโครงสร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจหลายประเภท อันประกอบไปด้วยธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต • สร้างความแข็งแกร่งและความหลากหลายของกลุ่มแบรนด์ของบริษัท เพื่อให้ครอบคลุมหลากหลายตลาด จากเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ จนถึงโรงแรมระดับหรู และจากแฮมเบอร์เกอร์ จนถึงพิซซ่าและอาหารไทย • ขยายฐานธุรกิจให้ครอบคลุมทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (รวมถึงประเทศออสเตรเลีย) ตลอดจนทวีปแอฟริกา ตะวันออกกลาง ยุโรป และอเมริกา เพื่อลดการพึ่งพาธุรกิจในประเทศใดประเทศหนึ่งเพียงประเทศเดียว • ขยายธุรกิจที่บริษัทได้รับผลตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมการให้บริการ (Fee-Based Model) ได้แก่ การรับจ้างบริหารโรงแรม และการให้สิทธิแฟรนไชส์ ทั้งในประเทศที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันและตลาดใหม่ ๆ ที่บริษัทยังไม่คุ้นเคย • กำหนดแผนสำรองสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด (Contingency Plan) ในขณะที่ความท้าทายต่าง ๆ ที่บริษัทได้เผชิญในอดีต มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาความสามารถในการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวของธุรกิจของบริษัท

5. การละเมิดเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญากู้ยืมเงิน

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ด้วยเงื่อนไขของหนี้ค้างชำระ กำหนดให้บริษัท**ต้องปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไขต่าง ๆ** เช่น การรักษาอัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งจะมีการทดสอบเป็นระยะ นอกจากนี้ บริษัทยังอยู่ภายใต้พันธสัญญาที่เข้มงวด ต่าง ๆ ภายใต้การบริหารจัดการทางการเงิน บริษัทไม่อาจให้คำเชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถปฏิบัติตามพันธสัญญาทางการเงินดังกล่าวภายใต้การบริหารเงินทุนในอนาคต กรณีที่เจ้าหนี้เลือกที่จะใช้สิทธิของตนเกี่ยวกับการละเมิดเงื่อนไขในสัญญากู้ยืมเงินที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตนั้น จะส่งผลกระทบในทางลบต่อธุรกิจของบริษัท ฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน กระแสเงินสด และโอกาสของบริษัท	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุน สร้างพันธมิตร และเข้าซื้อกิจการ	บริษัทและบริษัทย่อยพยายามรักษาฐานะทางการเงินอย่างแข็งแกร่ง เพื่อให้มั่นใจว่าจะปฏิบัติตามพันธสัญญาและเงื่อนไขทั้งหมดผ่านมาตรการต่อไปนี้ ● ติดตามเงื่อนไขทางการเงินทั้งหมดที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการทางการเงินให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ และให้เป็นไปตามนโยบายภายในของบริษัท ● ใช้มาตรการป้องกันเพื่อขอการผ่อนผันจากผู้ถือหุ้นกู้และผู้ให้กู้ สำหรับวงเงินกู้และวงเงินกู้ร่วมในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามสัญญาในการคงอัตราส่วนทางการเงินไว้สำหรับช่วงทดสอบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตามข้อกำหนด ● ดำเนินการขอปรับแก้ไขเงื่อนไขกับผู้ถือหุ้นกู้และผู้ให้กู้ สำหรับวงเงินกู้และวงเงินกู้ร่วมที่เกี่ยวข้องกับอัตราส่วนทางการเงินใหม่ที่จะต้องปฏิบัติตาม โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเงินสดและสภาพคล่องของบริษัท

6. การสืบทอดตำแหน่ง

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ความสามารถในการคงไว้ซึ่งตำแหน่งที่มีการแข่งขันสูง ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้บริหารระดับสูงผู้ซึ่งมีประสบการณ์และความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่ดำเนินงานประเภทเดียวกันกับบริษัท การสูญเสียผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หนึ่งรายขึ้นไปโดยไม่มีผู้สืบทอดตำแหน่งอาจส่งผลเสียต่อความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมทั้งความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท รวมถึงความสัมพันธ์กับคู่ค้าและผู้ขาย	ความเสี่ยงด้านองค์กร	5. บุคลากรและทีมงานที่มีความเป็นผู้นำ	• ในช่วงต้นปีของทุกปี จะมีการระบุตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อช่วยให้บริษัทเห็นภาพได้ชัดเจนว่า บริษัทมีผู้สืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สำคัญเหล่านั้น • มีการจัดเตรียมการสืบทอดตำแหน่งจากรายชื่อผู้ที่มีศักยภาพ (ทั้งบุคคลภายในและภายนอก) ไว้สำหรับการออกจากตำแหน่งที่สำคัญทั้งหมดทั้งในกรณีที่คาดการณ์และไม่ได้คาดการณ์ไว้ โดยการกำหนดรายชื่อผู้ที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ รวมทั้งมีการสอบทานรายชื่อทุกปี • สร้างผู้มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งในภายบริษัทผ่านโครงการอบรมและพัฒนา • การกำหนดรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งที่สำคัญรวมทั้งการควบคุมอัตราการหมุนเวียนนั้น ได้กำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของดัชนีชี้วัดผลงานของผู้บริหารระดับ C-Level

7. สภาพคล่องที่ไม่เพียงพอ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท คือการหาโอกาสการเติบโตผ่านกลยุทธ์ในการเข้าซื้อกิจการ รวมทั้งการลงทุนในธุรกิจและอสังหาริมทรัพย์อื่น ๆ หรือผ่านพันธมิตรและการร่วมทุนการระดมทุนที่จำเป็นเป็นครั้งคราว บริษัทและบริษัทย่อยต้อง**ดำรงสภาพคล่องและหรือวงเงินสินเชื่อจากสถาบันการเงินให้เพียงพอ** เพื่อรองรับความต้องการเงินทุนและข้อกำหนดในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ความไม่แน่นอนจากโรคโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบในทางลบทางการเงินและการเติบโตของบริษัท บริษัทได้จัดลำดับความสำคัญของการคงกระแสเงินสดและรักษาสถานะเงินสดและวงเงินสินเชื่อที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์เป็นลำดับแรก เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีสภาพคล่องเพียงพอในอนาคต	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุน สร้างพันธมิตรและเข้าซื้อกิจการ	บริษัทและบริษัทย่อยพยายามจัดการและลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินสดและรักษาสภาพคล่องโดย ● คงกระแสเงินสดและสภาพคล่อง ในขณะที่รักษาสถานะของเงินสดและวงเงินสินเชื่อที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ เพื่อให้แน่ใจว่ามีทรัพยากรทางการเงินและสภาพคล่องเพียงพอ ● การมีส่วนร่วมกับนักลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์รายหลักในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง สำหรับแผนการหมุนเวียนสินทรัพย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะทางการเงินและพัฒนาสภาพคล่อง ● ดำเนินการตามแผนเสริมความแข็งแกร่งของเงินทุน (หากจำเป็น) ซึ่งรวมถึงการออกหุ้นกู้ถาวร การเสนอขายสิทธิและใบสำคัญแสดงสิทธิที่สามารถแปลงได้ ● ดำเนินกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านเงินทุนและสภาพคล่อง ซึ่งที่ผ่านมาได้แก่ การออกหุ้นกู้ถาวร การออกหุ้นเพิ่มทุนเพื่อเสนอขายต่อผู้ถือหุ้นเดิม และใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญ ● ลดแผนด้าน CAPEX ในปี 2563 – 2565 เช่น การบำรุงรักษาและการปรับปรุงรูปโฉม แล้วดำเนินการต่อเฉพาะกรณีที่จำเป็นเท่านั้น

8. ความเสี่ยงจากความปลอดภัยของข้อมูลในโลกไซเบอร์ (Cyber Security) การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัว (Data Protection and Privacy)

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทนั้น ได้มีการใช้งานเกี่ยวกับการสื่อสารและการจัดเก็บข้อมูลบนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนั้นมีข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัท ลูกค้า และคู่ค้าทางธุรกิจ อีกทั้งข้อมูลดังกล่าวสามารถระบุได้ถึงตัวตนของบุคคลได้อีกด้วย เช่นเดียวกับบริษัทระดับโลกอื่นๆ **บริษัทอยู่ภายใต้การถูกคุกคามด้านความปลอดภัยในโลกไซเบอร์** (Cybersecurity Threats) ตั้งแต่การที่พนักงานบันทึกข้อมูลผิดพลาดหรือการนำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง การพยายามเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมิได้รับอนุญาตโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จนถึงการถูกคุกคามด้านความปลอดภัยทางด้านไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง การละเมิดความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เหตุการณ์ความปลอดภัยของข้อมูลทั่วไป การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในการปกป้องข้อมูล หรือแม้แต่**ความล้มเหลวในการปฏิบัติตามข้อผูกพันทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูล** อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน ฐานะการเงินและกระแสเงินสดของบริษัท	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	4. นวัตกรรม และดิจิทัล 6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	• บริษัทมีการลงทุนในระบบการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการละเมิดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท โดยใช้เทคโนโลยีการรักษาความปลอดภัยแบบอัตโนมัติและแบบปรับตัว โดยร่วมมือกับพันธมิตรด้านความปลอดภัยระดับโลกหลายแห่ง • บริษัทได้ตอบสนองต่อรูปแบบการทำงานระยะไกลในช่วงมาตรการปิดกั้นต่าง ๆ (Lock down) ของรัฐบาลเพื่อควบคุมโรคโควิด-19 โดยบริษัทได้เพิ่มจำนวนการเชื่อมต่อ Virtual Private Network (VPN) และเพิ่มเครือข่ายของแบนด์วิดท์ (Bandwidth) ที่จัดสรรเพื่อรองรับการเชื่อมต่อเหล่านั้น การรับส่งข้อมูลทั้งหมดที่ผ่าน VPN นั้น จะมีเส้นทางเฉพาะที่เข้ารหัสความปลอดภัยเพื่อป้องกันการโจมตีจากภายนอก • บริษัทได้ร่วมกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาแนวทางการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อให้เป็นไปตามมาตรการคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคล (General Data Protection Regulation : GDPR) พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ที่จะบังคับใช้ในประเทศไทย (PDPA) และข้อมูลทั่วไป ไม่เพียงแค่ให้สอดคล้องกับกฎหมาย แต่ยังรวมถึงให้มั่นใจว่าสิทธิของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูลนั้นได้รับการปฏิบัติตามหลักการของกฎหมายการปกป้องข้อมูลความเป็นส่วนตัว

9. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวิวัฒนาการทางดิจิทัล

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
บริษัทต้องอาศัยแพลตฟอร์มเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ ไม่เพียงแต่เพื่อรองรับระบบการทำงานของหน่วยงานสนับสนุน (Back Office) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงกิจกรรมทางการขายและการตลาดอีกด้วย เทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจอีกต่อไป แต่ยังทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจในรูปแบบใหม่ และเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติในการมีส่วนร่วมของลูกค้า หากก้าวตามวิวัฒนาการทางดิจิทัลไม่ทันแล้วจะส่งผลให้ไม่สามารถมีส่วนร่วมและรักษาฐานลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัลเอาไว้ได้ ซึ่งธุรกิจในเครือก็อาจได้รับผลกระทบในทางลบ	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	1. กลุ่มผลิตภัณฑ์จากแบรนด์ที่ยอดเยี่ยม 2. การสร้างผลกำไรและความสามารถในการผลิต 3.. นวัตกรรมและดิจิทัล	• บริษัทเล็งเห็นถึงความสำคัญของการวิวัฒนาการของดิจิทัลและได้นำมารวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ระยะยาว อีกทั้งยังดำเนินการลงทุนที่จำเป็นในแพลตฟอร์ม ช่องทางดิจิทัล และระบบใหม่ ๆ ต่อไป • บำรุงรักษาและพัฒนาการออกแบบเว็บไซต์ แอปพลิเคชั่นบนอุปกรณ์เคลื่อนที่และภาพลักษณ์ทางออนไลน์สำหรับธุรกิจโรงแรมและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ • ในส่วนของธุรกิจโรงแรม บริษัทกำลังพัฒนาแผนการดำเนินงานทางดิจิทัลให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า • ในส่วนของธุรกิจร้านอาหาร บริษัทมีเป้าหมายในการมอบประสบการณ์ O2O ที่ราบรื่นให้กับลูกค้าผ่านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ด้วยองค์ประกอบหลัก เช่น - เสริมความแข็งแกร่งของกลุ่มผลิตภัณฑ์จากแบรนด์พร้อมเครือข่ายร้านค้าที่กว้างขวาง ด้วย “Cloud Kitchens” - ทีมนวัตกรรมของไมเนอร์ ฟู้ด (“M-FIT”) เป็นศูนย์กลางด้านนวัตกรรมของบริษัท - จุดเชื่อมต่อสำหรับลูกค้า เช่น แอฟพลิเคชันและเว็บไซต์ของแบรนด์ - ช่องทางสำหรับการให้บริการลูกค้า - มีการนำแพลตฟอร์มดิจิทัลและแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์เคลื่อนที่มาใช้สำหรับส่วนกลางของไมเนอร์ฟู้ดเพื่อเสริมประสบการณ์ใช้งานให้แก่ลูกค้า - ไมเนอร์ฟู้ดเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านความสามารถด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยหน่วยธุรกิจดิจิทัลยังคงมีการรวมฐานข้อมูลและแพลตฟอร์มดิจิทัลระหว่างแบรนด์ต่าง ๆ ปรับรูปแบบโปรแกรมสมาชิกให้เป็นแบบดิจิทัลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการปรับให้เข้ากับแต่ละบุคคล รวมทั้งสร้างความโดดเด่นในด้านพื้นที่จัดส่งและโครงการริเริ่มด้านการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ

10. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการจองของผู้บริโภค

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
วิวัฒนาการทางดิจิทัลในช่วงที่ผ่านมาและการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการจองของผู้บริโภค หากบริษัทไม่สามารถก้าวตามทันการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคและความต้องการในการจองที่เปลี่ยนแปลงไป ก็อาจทำให้บริษัทเสียเปรียบทางการแข่งขัน	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	1. กลุ่มผลิตภัณฑ์จากแบรนด์ที่ยอดเยี่ยม 2. การสร้างผลกำไรและความสามารถในการผลิต	● เพิ่มฐานข้อมูลลูกค้าผ่านการขายในราคาสำหรับสมาชิกที่เข้าสู่ระบบ ● การรวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าของเอ็นเอชโฮเทล กรุ๊ป และไมเนอร์ โฮเทลส์ โดยได้รับความยินยอมจากทุกฝ่าย ● ส่งเสริมให้ผู้ใช้งานลงทะเบียนเป็นสมาชิก - โดยส่งข้อความแจ้งให้ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตของโรงแรมสมัครสมาชิก Discovery Loyalty ● สร้างฐานข้อมูลลูกค้า - สร้างฐานข้อมูลลูกค้า รวมถึงวันที่ซื้อล่าสุด/ความถี่ในการซื้อ/จำนวนเงินที่ซื้อ (RFM) ของลูกค้า ที่รวบรวมจากข้อมูลพื้นฐานของแบรนด์ ● มุ่งเน้นสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากการจองโดยตรงกับทางโรงแรมเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งจากการจองโดยตรงมากที่สุด ● มุ่งเน้นที่ตลาดระดับภูมิภาคและเพิ่มการเข้าถึงด้วยการรองรับภาษาอื่น ๆ ● จำหน่ายห้องพักของโรงแรมผ่านผู้ให้บริการด้านการจองที่พักและโรงแรมชั้นนำ เช่น Agoda.com, Expedia.com และ Booking.com เป็นต้น เพื่อใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มออนไลน์ของบริษัทภายนอกสำหรับการขยายฐานลูกค้าของบริษัทและดึงดูดตลาดใหม่จากทั่วโลก

11. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
หากบริษัทไม่ได้คาดการณ์และจัดการกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจของบริษัทก็อาจประสบปัญหาได้ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของบริษัทขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของความต้องการของผู้บริโภคและแนวโน้มในการจัดหาแหล่งที่มาของอาหาร การเตรียมอาหาร การนำเสนออาหาร และความชอบของผู้บริโภค (เช่น การนำเสนออาหารและวิธีการสั่งซื้อและชำระเงิน) ในส่วนของ ร้านอาหาร “casual dining	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	1. กลุ่มผลิตภัณฑ์จากแบรนด์ที่ยอดเยี่ยม 2. การสร้างผลกำไรและความสามารถในการผลิต	• เพื่อส่งมอบประสบการณ์ให้กับลูกค้าของบริษัทท่ามกลางการแข่งขันที่สูง และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต้องขับเคลื่อนด้วยคุณค่า บริษัทต้องนำโครงการที่ริเริ่มมาใช้อย่างต่อเนื่องในเชิงรุกเพื่อสามารถปรับตัวได้อย่างทันท่วงที • การวิจัยผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องสำหรับแบรนด์หลักเพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทได้มีการติดตามแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงความชอบและพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าของบริษัทอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว • บริษัทได้สร้างหลักการ8 ประการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังของลูกค้า โดยมุ่งเน้นทุกๆโรงแรมนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาปรับใช้ หลักการดังกล่าวประกอบด้วยการมีส่วนร่วม การออกแบบ ความยืดหยุ่น เอกลักษณ์เฉพาะตัว ความไว้วางใจ สุขภาพและความงาม ความยั่งยืน และอาหารและเครื่องดื่ม • การวิเคราะห์ข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์จะถูกนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท

12. ความเสี่ยงจากอัตราเงินเฟ้อ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
อัตราเงินเฟ้ออาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อธุรกิจ ฐานะทางการเงิน แนวโน้มและผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	1. กลุ่มผลิตภัณฑ์จากแบรนด์ที่ยอดเยี่ยม 2. การสร้างผลกำไรและความสามารถในการผลิต	บริษัทได้คาดการณ์แนวโน้มของอัตราเงินเฟ้อตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2564 ดังนั้นเราจึงได้ดำเนินการตามแผนจัดการกับภาวะเงินเฟ้อและการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบโดยดำเนินการดังต่อไป: ● การบริหารงานจัดซื้อเชิงรุกสะสมสินค้าในคลัง: - บริษัทได้มีการสะสมวัตถุดิบตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2564 เมื่อตอนราคาวัตถุดิบยังค่อนข้างต่ำ ดังนั้นบริษัทจะมีวัตถุดิบในคลังเพียงพอจนถึงสิ้นไตรมาสที่ 1 ปี 2565 - การรักษาและคงไว้สำหรับสัญญากับคู่ค้าในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว: โดยใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าและความจริงที่ว่าบริษัทมีความสามารถในการผลิตสินค้าในจำนวนที่มากพอจะทำให้ได้เปรียบในด้านต้นทุน - การมีคู่ค้าหลากหลาย: โดยกระจายการซื้อของบริษัทกับคู่ค้าที่หลากหลายเพื่อหลีกเลี่ยงการพึ่งพาคู่ค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่ราย ● การปรับโครงสร้างเมนูอาหารใหม่: ประเมินข้อมูลการขายและต้นทุนวัตถุดิบใหม่เพื่อสร้างสมดุลระหว่างรายการที่ต้นทุนสูงและต่ำ รวมถึงการนำเสนอกลยุทธ์หรือการส่งเสริมรายการเพื่อทำให้เกิดกำไร ● การปรับขึ้นราคาสินค้าในบางเมนูอาหาร ● โปรแกรมการประหยัดต้นทุน - ดำเนินการพัฒนาความคิดริเริ่มอย่างต่อเนื่องในการประหยัดต้นทุน ทั้งต้นทุนถาวรและต้นทุนผันแปร

2.2.2 **ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่**

1. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
บริษัทดำเนินกิจการครอบคลุมภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกตะวันออกกลาง มหาสมุทรอินเดีย แอฟริกา ยุโรป และทวีปอเมริกา จึงมีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะจากการเปลี่ยนแปลงทางภูมิทัศน์ ภัยธรรมชาติและสภาวะขาดแคลนอาหาร ในช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมา ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ออสเตรเลีย และยุโรป ซึ่งเป็นภูมิภาคสำคัญที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ได้ประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง และไฟป่าอย่างรุนแรงและบ่อยครั้ง **เหตุการณ์เหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการท่องเที่ยว เป็นอุปสรรคต่อการเลือกจุดหมายปลายทางและช่วงเวลาของการเดินทาง หรือส่งผลกระทบทางอ้อมต่อประสบการณ์การท่องเที่ยวทางด้านลบหลังจากเหตุการณ์ความรุนแรงและความไม่ปลอดภัยในจุดหมายปลายทาง** ตัวอย่างเช่น โรงแรมบางแห่งของเราในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประสบปัญหาน้ำท่วมซึ่งส่งผลกระทบต่อแขกและพนักงานของเรา ด้วยสภาวะ	ความเสี่ยงภายนอก	6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	• ในเร็วๆ นี้บริษัทจะรวม TCFD (Taskforce on Climate Related Financial Disclosures) เข้ากับกรอบการบริหารความเสี่ยง (ERM Framework) และการวางแผนทางการเงินที่มีอยู่ ซึ่งสามารถดูรายละเอียดได้ใน**การเปิดเผยข้อมูลของ TCFD ในรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท ปี 2564** • บริษัทมีการติดตามดูแลความเสี่ยงเหล่านี้อย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท และได้มีการจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินจากภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ของบริษัท • บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะให้ทั้งบริษัทและและคู่ค้าปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อลดการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุด ด้วยการจัดการทรัพยากรและของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และการอนุรักษ์ธรรมชาติและแหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์ • บริษัทแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นโดยการสร้างเป้าหมายระยะยาวที่มุ่งเน้นการลดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและการปล่อยมลพิษ ส่งเสริมการอนุรักษ์ ได้แก่ 1) ประกาศการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net-Zero Carbon) ภายในปี 2593 2) 100% ของโรงแรมที่มีพื้นที่ติดกับแหล่งธรรมชาติ มีโครงการด้านการอนุรักษ์ในระยะยาวอย่างน้อย 1 โครงการ 3) มีเป้าหมายในการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวลดลง 75% ภายในปี 2567 เทียบกับปี 2561 • บริษัทได้ส่งเสริมการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพโดยร่วมมือกับหน่วยงานด้านการอนุรักษ์เพื่อดำเนินโครงการอนุรักษ์ระยะยาว โดยเน้นการอนุรักษ์ช้าง เต่าทะเล และสัตว์ป่าอื่น ๆ รวมถึงถิ่นอาศัยของสัตว์เหล่านั้น และยังจัดทำแนวทางการวัดผลการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกที่ยั่งยืน

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ความแห้งแล้งในออสเตรเลียเราจึงต้องมีมาตรการสำรองน้ำสำหรับรีสอร์ทและสนามกอล์ฟของเรา และจากสภาวะโลกร้อนทำให้เกิดปรากฏการณ์ปะการังฟอกขาวในมัลดีฟส์ซึ่งเป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวของแขกของเรา **ความเสี่ยงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อภาคเกษตรกรรมในส่วนของผลผลิต สุขภาพอนามัยของภาคปศุสัตว์ การขนส่ง และความเพียงพอของวัถตุดิบ** และส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจและการจัดซื้อและกระจายสินค้าของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารของบริษัท			● บริษัทตระหนักได้ว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศกำลังมีความสำคัญมากขึ้น บริษัทจึงเล็งเห็นถึงโอกาสในการส่งเสริมและนำเสนอสิ่งที่บริษัทได้ปฏิบัติต่อลูกค้าเช่นกัน ความมุ่งมั่นของเราที่มีต่อเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาวทำให้เรามีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมกับลูกค้าของเรา เช่น นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น แก้วกาแฟที่สามารถนำกลับมาใช้ซ้ำได้ เพื่อดึงดูดแขกให้ลดการใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติก ความพยายามในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของเราอาจเป็นส่วนหนึ่งของสถานที่ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยว เช่น ปางช้าง โครงการฟื้นฟูปะการัง และการศึกษาเกี่ยวกับการอนุรักษ์เต่า

2. การละเมิดความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และข้อกำหนดทางกฎหมายแรงงาน ภายในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ตลอดจนการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายเป็นสิ่งที่บริษัทมุ่งเน้นมาโดยตลอด **อย่างไรก็ตาม กลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ เริ่มมีความสนใจมากขึ้นเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรจะมีอิทธิพลต่อปัญหาต่างๆ เหล่านี้ในห่วงโซ่คุณค่าของพวกเขา** องค์กรถูกคาดหวังให้เป็นผู้รับผิดชอบต่ออาชีวอนามัยและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่นในห่วงโซ่อุปทานของพวก	ความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	● บริษัทตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับสิทธิแรงงานซึ่งรวมถึงความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่เพิ่มขึ้นบริษัทจึงได้กำหนดเป้าหมายสำหรับ: 1) ประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนภายในปี 2566 จำนวนร้อยละ 100 สำหรับคู่ค้าด้านอาหารและบรรจุภัณฑ์ที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูงในท้องถิ่นของประเทศไทยและออสเตรเลีย และคู่ค้าในโครงการของประเทศไทย 2) การตรวจสอบและพัฒนาแต่ละปีจำนวนร้อยละ 100 สำหรับคู่ค้าที่ถูกระบุว่ามีความเสี่ยงสูง บริษัทได้ปลูกฝังหลักสิทธิมนุษยชนในการดำเนินงานของบริษัทและสนับสนุนให้พันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทปฏิบัติ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
เขา ซึ่งไม่จำกัดแค่ในการดำเนินงานของตนเอง แต่ยังขยายขอบเขตไปยังคู่ค้าชั้นที่ 1 และอื่น ๆ อีกด้วย การล้มเหลวในหน้าที่ดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและชื่อเสียงของบริษัท			เช่นเดียวกัน บริษัทมีนโยบายสิทธิมนุษยชน ซึ่งได้ถูกปรับใช้โดยอ้างอิงจากหลักปฏิบัติของสหประชาชาติว่าด้วยการดำเนินธุรกิจและสิทธิมนุษยชน สิทธิเด็กและหลักปฏิบัติทางธุรกิจขององค์การยูนิเซฟ ข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ องค์การช่วยเหลือเด็ก รวมทั้งระเบียบปฏิบัติระดับประเทศและระดับสากลที่เกี่ยวข้อง ● บริษัทมีแนวทางด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยและความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นของพนักงานตลอดจนเพื่อช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงได้ กลุ่มธุรกิจของบริษัทได้กำหนดมาตรการและโครงการสนับสนุนด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานซึ่งครอบคลุมประเด็นด้านสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีสุขภาวะและสุขภาพที่ดี ไม่ว่าจะเป็นทางกายภาพ การเงิน และสุขภาพจิตของพนักงานและครอบครัว ● นอกเหนือจากแนวทางปฏิบัติของคู่ค้าทางธุรกิจและการตรวจสอบคู่ค้าแล้ว บริษัทยังคงทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าซึ่งรวมไปถึงแฟรนไชส์และคู่ค้าเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการนำหลักการของนโยบายสิทธิมนุษยชนไปประยุกต์ใช้และปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ● การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืนตั้งแต่คู่ค้าจนถึงลูกค้าของเรามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเช่นนี้ ดังนั้นเราจึงมุ่งเน้นการให้ความรู้และประเมินคู่ค้ารายที่สำคัญของเราเกี่ยวกับความยั่งยืน สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย และสิทธิมนุษยชน และตั้งแต่ปี 2562 เราได้ทำการประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนของคู่ค้าท้องถิ่นที่มีความสำคัญและคู่ค้าที่สร้างผลกระทบทางธุรกิจสูงด้านอาหารและบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทยและออสเตรเลียในสัดส่วนร้อยละ 72

3. พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงสู่ ความยั่งยืน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การดำเนินชีวิตที่เน้นสุขโภชนาการเพื่อสุขภาพ และสวัสดิภาพของสัตว์

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
การตระหนักถึงปัญหาสภาวะโลกร้อน ปัญหาด้านสุขภาพต่าง ๆ และสวัสดิภาพของสัตว์นั้น ส่งผลให้ผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพ รวมทั้งความเป็นอยู่ที่ดีของสัตว์มากขึ้น ดังนั้นจึงมีความต้องการจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เพื่อให้บริษัทดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งนำเสนอสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดีต่อสุขภาพ และการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืนมากขึ้น หากบริษัทไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ลูกค้าอาจหันไปหาคู่แข่งที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือมีลักษณะที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากกว่า เพื่อรองรับความต้องการเหล่านั้น บริษัทจำเป็นต้องมีการสร้างสมดุลอย่างเหมาะสม รวมทั้งปรับเปลี่ยนการดำเนินงานซึ่งอาจทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น บริษัทเล็งเห็นพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นและยั่งยืนมากขึ้นให้แก่ลูกค้า	ความเสี่ยงภายนอก	1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 4. นวัตกรรม และดิจิทัล 6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	● บริษัทมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างยั่งยืนและทำงานอย่างใกล้ชิดทั้งกับคู่ค้าและภายในบริษัท เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานและนำเสนอสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและดีต่อสุขภาพให้แก่ลูกค้า ● เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นนี้ บริษัทได้กำหนดเป้าหมายระยะยาวด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึงการลดก๊าซเรือนกระจก ตลอดจนการลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว บริษัทยังได้ริเริ่มโครงการที่หลากหลาย เช่น ไมเนอร์ โฮเทลส์ ไม่ใช้หลอดพลาสติก และใช้เครื่องใช้ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการจัดซื้อจัดจ้างในท้องถิ่นอย่างยั่งยืน และโครงการสุขสมดุล การสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์โดยแบรนด์ต่างๆ ของไมเนอร์ ฟู้ด มีการนำเสนอทางเลือกต่าง ๆ ให้กับลูกค้า เช่น โปรตีนจากพืช ผลผลิตจากอินทรีย์ และไอศกรีมน้ำตาลน้อย นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดเป้าหมายใหม่ด้านความยั่งยืนระยะยาว ซึ่งรวมถึง *"การพัฒนาและนำเสนอเมนูเพื่อความยั่งยืน และสุขภาพอย่างน้อยหนึ่งรายการให้กับลูกค้าในแต่ละปี จากแบรนด์ของไมเนอร์ ฟู้ด ทั้งหมดภายในปี 2567"*

4. ผลกระทบอย่างต่อเนื่องของโรคโควิด-19 และความเสี่ยงที่จะไม่สามารถปรับรูปแบบธุรกิจและการนำเสนอผลิตภัณฑ์

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องของโรคโควิด-19 ได้สร้างความไม่แน่นอนอย่างมากต่อวิถีการฟื้นตัวของธุรกิจ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการให้บริการต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนเหล่านั้น อย่างไรก็ตามก็เป็นโอกาสสำหรับผู้ที่สามารถระบุแนวโน้มและปรับรูปแบบธุรกิจและ/หรือการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้สอดรับกับความเปลี่ยนแปลงได้ ระดับความต้องการในการใช้บริการของโรงแรมจนถึงปี 2566 อาจไม่สูงถึงระดับก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และในบางภูมิภาคอาจใช้เวลาฟื้นตัวนานกว่านั้น ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของโรงแรมของบริษัท แนวโน้มในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจการให้บริการและธุรกิจในภาพรวมของบริษัทได้แก่ ● ความกังวลด้านความปลอดภัย ทำให้นักท่องเที่ยวที่ท่องเที่ยวอยู่ในประเทศใช้การขับรถไปยังจุดหมายปลายทางแทนการบิน การเดินทางไกลอาจใช้เวลานานในการฟื้นตัวซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของโรงแรม นอกเหนือจากการท่องเที่ยวในประเทศแล้ว ยังมีสัญญาณว่าการเดินทางภายในภูมิภาคที่มีระยะเวลาไม่เกิน 6 ชั่วโมงนั้นจะสามารถฟื้นตัวได้เร็วขึ้น	ความเสี่ยงภายนอก	1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุน สร้างพันธมิตรและเข้าซื้อกิจการ 4. นวัตกรรม และดิจิทัล 5. บุคลากรและทีมงานที่มีความเป็นผู้นำ 6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	● โรงแรมแต่ละแห่งได้ยกระดับมาตรฐานด้านการฆ่าเชื้อและสุขอนามัย โดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมและได้นำเสนอมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยรูปแบบใหม่ พร้อมด้วยริเริ่มโครงการต่าง ๆ เพื่อรักษาสุขภาพความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้เข้าพัก โดยมีโครงการต่าง ๆ เช่น “Stay with Peace of Mind” ของ อนันตรา “AvaniSHIELD” ของอวานี “SureStay” ของโอ๊คส์ และ “Feel Safe at NH” ของ เอ็นเอชโฮเทล กรุ๊ป ได้เริ่มนำไปใช้แล้ว รวมทั้งยังมีการตรวจสอบประจำวันโดยจะดำเนินการและจดบันทึกไว้ตามแนวทางของแต่ละแบรนด์ที่สอดคล้องกับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหลายแห่งรวมถึง Ecolab และ Diversey ● มีความเป็นไปได้ที่จะขยายข้อจำกัดของการเดินทางเพิ่มเติมในบางประเทศที่ ไมเนอร์ โฮเทลส์ ดำเนินงานในช่วงที่การควบคุมโรคระบาดทั่วโลกยังคงดำเนินไป ไมเนอร์ โฮเทลส์ เริ่มช่องทางธุรกิจ "การแยกตัวเอง (Self-isolation)" จากผู้โดยสารที่เดินทางมาถึงสนามบินในช่วงเวลาที่ปิดประเทศ (Lockdown) เนื่องจากรัฐบาลบางประเทศกำหนดให้ทุกคนที่เดินทางเข้าประเทศของตนต้องกักตัวในโรงแรมตามระยะเวลาที่กำหนด ตัวอย่างเช่น ในประเทศไทย ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้ริเริ่มแพ็กเกจการกักตัวในสถานที่ทางเลือกที่รับรองจากรัฐบาล (Alternative state quarantine) เพื่อรองรับธุรกิจ “การแยกตัวเอง” โดยเปลี่ยนทุกการเข้าพักให้เป็นประสบการณ์ด้านสุขภาพที่หรูหราซึ่งได้รับการอนุมัติจากรัฐบาลเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นการเข้าพักในที่ปลอดภัยและสะดวกสบาย ● ปรับกลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการเข้าพักของลูกค้าในประเทศและภูมิภาค โดยมอบสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมสำหรับผู้เข้าพักระยะยาวรวมถึงการให้เครดิตรีสอร์ทตามห้องพัก ห้องชุด และวิลล่าที่กำหนด นอกจากนี้ มีการปรับปรุงแพ็คเกจเฉพาะโรงแรม ทรัพย์สิน และเครดิตรีสอร์ท เพื่อตอบสนองความต้องการที่จะใช้เวลาใน

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
• ผู้เข้าพัก และนักท่องเที่ยวอาจถูกจำกัดให้อยู่ในพื้นที่ของที่พัก เนื่องจากมาตรการด้านสาธารณสุขและข้อควรระวังด้านความปลอดภัย เช่น การกักตัว การปิดสถานที่ และข้อจำกัดอื่นๆ ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถทำกิจกรรมได้อย่างเต็มที่ • การเดินทางเพื่อติดต่อธุรกิจอาจถูกจำกัด โดยบริษัทต่าง ๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการประหยัดค่าใช้จ่ายและนโยบายการเดินทางขององค์กรและความปลอดภัยของพนักงาน รวมทั้งแนวคิดของการทำงานจากทุกที่ที่เพิ่มขึ้น • สถานที่พักหรือห้องจัดเลี้ยงโดยเฉพาะห้องที่มีขนาดกว้างขวางและอยู่ใกล้ชิดกับธรรมชาตินั้นเหมาะสมมากกว่าสำหรับการรักษาระยะห่างทางสังคม ซึ่งห้องพักโดยปกตินั้นจะมีพื้นที่ส่วนกลางจำกัดส่งผลให้แขกจะถูกบังคับให้คลุกคลีใกล้ชิดกับนักท่องเที่ยวและพนักงานคนอื่น ๆ เช่นเดียวกับการอยู่ในโรงแรม			สถานที่ให้บริการมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากแขกต้องการหลีกเลี่ยงการมีจุดติดต่อมากเกินไป หรือใช้บริการร้านอาหารหรือสปาภายนอก • การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนากิจกรรมภายในที่พักของเราเช่น กิจกรรมกีฬา สปาและสุขภาพ และกิจกรรมในครอบครัว จะเป็นตัวสร้างความแตกต่างที่สำคัญ รวมถึงบริการเสริมของผู้ประกอบการโรงแรมเช่นการขนส่ง ไมเนอร์ โฮเทล จะให้ความสำคัญกับสุขภาพและสปาโดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญซึ่งรวมถึง อนันตราและเวอริต้า VitalLife VLCC Clinique Laprairie โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและอายุที่ยืนยาว • นำเสนอการประชุมแบบผสมผสาน (Hybrid meeting) โดยการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุมทางไกล (Video conference) รวมถึง แบนด์วิดท์ (Bandwidth) ในบางสถานที่ เพื่อให้เราสามารถเสนอการจัดการประชุมให้กับผู้เข้าร่วมการประชุม เช่นผู้เข้าร่วม 50 คนกำลังเข้าร่วมในสถานที่ประชุม และ/หรือเข้าร่วมในพื้นที่ และผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ เข้าร่วมประชุมผ่านลิงก์วิดีโอ • ไมเนอร์ ฟู้ด ในประเทศไทย ดำเนินการจัดส่งอาหารแบบ “ไม่มีการสัมผัสโดยตรง” (Zero Touch Delivery) และได้รับการรับรองจากโครงการยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย เพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety and Health Administration: SHA) • ไมเนอร์ โฮเทลส์ เป็นหนึ่งในโรงแรมแรก ๆ ที่ได้รับการรับรอง SHA ในระหว่างช่วงโควิด และตอนนี้ที่พักทั้งหมดของเราเป็น SHA หรือ SHA+

3 การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

3.1 นโยบายและเป้าหมายการจัดการด้านความยั่งยืน

ไมเนอร์เชื่อมั่นในการขับเคลื่อนธุรกิจโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย เรากำหนดนโยบายเพื่อจัดการกับความท้าทายทางสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาลซึ่งมีความสำคัญต่อบริษัท ได้แก่ **นโยบายด้านสิทธิมนุษยชน** **นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม** **นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชั่น** **นโยบายการบริหารความเสี่ยง** **หลักจรรยาบรรณของสมาชิกในทีม** **หลักจรรยาบรรณสำหรับพันธมิตรทางธุรกิจ** **นโยบายการแจ้งเบาะแส** เป็นต้น โดยนโยบายเหล่านี้สามารถอ้างอิงได้ในเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน "การกำกับดูแลกิจการ"

ไมเนอร์ได้พัฒนากลยุทธ์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทในการประชุมการวางแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์นี้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งแปลงแรงบันดาลใจของเราไปสู่การลงมือปฏิบัติ กลยุทธ์ดังกล่าวได้รับการพัฒนาจากค่านิยมองค์กรของไมเนอร์และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัทโดยรวม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ 7 ข้อ ซึ่งไมเนอร์ให้การสนับสนุนในฐานะองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม รายละเอียดของ **โครงสร้างการกำกับดูแลการพัฒนาอย่างยั่งยืน** สามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัท

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของไมเนอร์ที่มุ่งมั่นเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางศักยภาพและการดำเนินงานในระยะยาวด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืน เราได้ระบุยุทธศาสตร์หลักสามประการซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ได้แก่

1) พัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถอย่างยั่งยืน
2) บริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืน
3) บริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์เสริมอีกสองประการ คือ

1) ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการสร้างวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ
2) ปลูกฝังและส่งเสริมให้การสร้างคุณค่าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน **กลยุทธ์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน**

ไมเนอร์กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนขึ้นครั้งแรกในปี 2561 เพื่อตอบสนองต่อประเด็นสำคัญของบริษัทและต่อเป้าหมายเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ 7 ข้อ เป้าหมายของเราถูกปรับเปลี่ยนและติดตามผลตามความสอดคล้องของธุรกิจและแนวโน้มด้านความยั่งยืนทั่วโลก เราได้เพิ่มเป้าหมายอีก 3 ข้อเมื่อปลายปี 2562 และ 2563 รวมเป็นเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งหมด 14 ข้อ ทั้งนี้ในปี 2564 บริษัทบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน 7 ข้อ (Achieved) กำลังมุ่งสู่เป้าหมาย 5 ข้อ (On track) อยู่ระหว่างการพัฒนา 1 ข้อ (Developing) และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 1 ข้อ (Not on track)

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน **เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานปี 2564**

3.2 การจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

3.2.1 ห่วงโซ่คุณค่า

ห่วงโซ่คุณค่าได้อธิบายถึงกิจกรรมทั้งหมดของเราในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ยอดเยี่ยมให้กับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยห่วงโซ่คุณค่าต้นน้ำจนถึงปลายน้ำตั้งแต่ ชุมชน เกษตรกร ผู้ผลิต คู่ค้า ศูนย์กระจายสินค้าและการขนส่ง พันธมิตรทางธุรกิจ ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ลูกค้า และสิ่งแวดล้อม รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน **ห่วงโซ่คุณค่า**

3.2.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้เกิดการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียของเราอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้เรารับทราบถึงข้อมูลเชิงลึกด้านความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และช่วยให้เรากำหนดกระบวนการกำหนดประเด็นสำคัญสำหรับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้ยังแสดงให้เห็นถึงผลกระทบในการดำเนินธุรกิจของเราต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม กระบวนการนี้ช่วยให้เราสามารถลดผลกระทบเชิงลบและขยายผลกระทบเชิงบวกได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เราได้ผนวกกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ โดยการกำหนดผู้มีส่วนได้เสียและวิธีการมีส่วนร่วมนั้นขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญและผลกระทบที่มีต่อกัน ส่วนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียบทเว็บไซต์ของเรา แสดงรายการผู้มีส่วนได้เสีย วิธีการมีส่วนร่วม ความต้องการ/คาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนการตอบสนองของเรา รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน **การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย**

3.3 การจัดการด้านความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม

3.3.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม

ไมเนอร์มุ่งมั่นส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ในขณะเดียวกันก็มุ่งมั่นช่วยบรรเทาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามที่ระบุไว้ใน **นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม**

ในปี 2564 ไมเนอร์เริ่มใช้แนวปฏิบัติของมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ (TCFD -Task Force on Climate-related Financial Disclosures) ในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรโดยการอธิบายเชิงคุณภาพ ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน และเรามีแผนจะประเมินผลกระทบด้านการเงินในเชิงปริมาณจากความเสี่ยงดังกล่าวต่อไป บริษัทนำข้อมูลของความเสี่ยงและโอกาสที่ได้รับการระบุมาพิจารณา ประกอบกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและกลยุทธ์ทางธุรกิจ ในการพัฒนากลยุทธ์ เป้าหมาย และโครงการการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท

ในเดือนพฤศจิกายน 2564 คณะกรรมการบริษัทมีมติอนุมัติให้คำมั่นในการเป็นองค์กรปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี 2593 เราได้จัดตั้งกรอบการทำงานเพื่อนำไปสู่การปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ ซึ่งประกอบด้วยการทบทวนบัญชีคาร์บอน scope 1, 2 และ 3 การดำเนินการตามแนวทาง “4R”: การลด การใช้ซ้ำ การรีไซเคิล และการทดแทน และการชดเชยคาร์บอนส่วนที่เหลือ

เรามุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ วัตถุดิบ น้ำ และพลังงาน และใส่ใจในการจัดการและการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากมลภาวะจากการดำเนินธุรกิจเท่าที่เราจะทำได้ เช่น ของเสีย น้ำเสีย และก๊าซเรือนกระจก เรายังคงขับเคลื่อนความพยายามของเราผ่านแนวทาง “4R”: การลด การใช้ซ้ำ การรีไซเคิลทรัพยากรธรรมชาติและของเสียกลับมาใช้ใหม่ และการทดแทนวัสดุที่ใช้ในปัจจุบันด้วยวัสดุทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น นอกจากนั้น เรายังส่งเสริมโครงการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้พลังงานทดแทน

นอกเหนือจากการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในธุรกิจของเราแล้ว เราทำการตรวจติดตามความสอดคล้องต่อกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม ในการดำเนินงานของคู่ค้าที่สำคัญของเรา รายละเอียดอยู่ในส่วน **การบริหารจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน** โครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนกรอบการทำงานเพื่อนำไปสู่การปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ ในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทางอ้อมที่มีต่อธุรกิจของเรา

นอกจากนี้เราได้สนับสนุนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพโดยเฉพาะในพื้นที่ที่เราดำเนินธุรกิจอยู่ เนื่องจากเรามีโรงแรมกว่า 50 แห่ง ที่ตั้งอยู่ใน ติดกับ หรือได้มาซึ่งรายได้หรือชื่อเสียงจากพื้นที่คุ้มครองทางธรรมชาติ หรือมีความสำคัญในเชิงนิเวศวิทยา หรือมีส่วนสำคัญในการดำรงชีวิตของชนิดพันธุ์สัตว์ตามบัญชีแดงขององค์การระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ เราจึงมีบทบาทสำคัญในการปกป้องและอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพในพื้นที่เหล่านี้ ความใกล้ชิดกับธรรมชาติเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการดึงดูดแขกให้เข้าพักในโรงแรมของเรา เราได้จัดตั้งเป้าหมายระยะยาวสำหรับโรงแรมทุกโรงที่มีพื้นที่ติดกับแหล่งธรรมชาติ “100% ของโรงแรมที่มีพื้นที่ติดกับแหล่งธรรมชาติ มีโครงการด้านการอนุรักษ์ในระยะยาวอย่างน้อย 1 โครงการ ภายในปี 2566” เราเชื่อมั่นว่าเป้าหมายนี้จะช่วยขับเคลื่อน

ไปสู่ผลกระทบเชิงบวกอย่างยั่งยืนต่อสิงแวดล้อมและชุมชนที่เราดำเนินการอยู่ และสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมกับลูกค้าและชุมชนผ่านกิจกรรมการอนุรักษ์ระบบนิเวศทางบกและทางทะเล

ในการแปลงนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมไปสู่การปฏิบัติจริง เราได้กำหนดเป้าหมาย 5 ปีด้านสิ่งแวดล้อมดังนี้:

- อัตราการใช้พลังงานในโรงแรมลดลง 20% ภายในปี 2566 เทียบกับปี 2559 **(บรรลุเป้าหมาย)**
- อัตราการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในโรงแรมลดลง 20% ภายในปี 2566 เทียบกับปี 2559 **(บรรลุเป้าหมาย)**
- อัตราการใช้น้ำในโรงแรมลดลง 20% ภายในปี 2566 เทียบกับปี 2559 **(บรรลุเป้าหมาย)**
- การใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวลดลง 75% ภายในปี 2567 เทียบกับปี 2561
- 100% ของโรงแรมที่มีพื้นที่ติดกับแหล่งธรรมชาติ มีโครงการด้านการอนุรักษ์ในระยะยาวอย่างน้อย 1 โครงการ ภายในปี 2566

ไมเนอร์ได้ให้คำมั่นในการเป็น "องค์กรปล่อยคาร์บอนเป็นศูนย์ ภายในปี 2593" และมุ่งมั่นจะตั้งเป้าหมาย Science-based ของ scope 1 และ 2 รวมกันภายในปี 2565 โดยรวบรวมบัญชีคาร์บอนของหน่วยธุรกิจทั้งหมดที่อยู่ภายใต้การควบคุมการทำงานของไมเนอร์ ซึ่งกระบวนการข้างต้น ส่งผลให้เราตัดสินใจเลื่อนการจัดตั้งเป้าหมายของการใช้พลังงาน และการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในปี 2564 ออกไป นอกจากนี้ เรายังได้จัดตั้งเป้าหมายใหม่ 2 เป้าหมายทางด้านน้ำและของเสีย

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ ในส่วน [เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงาน]() และ [สิ่งแวดล้อม]()

3.3.2 ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

เราตระหนักถึงความสำคัญในการขยายขอบเขตการรายงานผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การรายงานมีความครอบคลุมธุรกิจภายใต้การควบคุมการทำงานของไมเนอร์ทั้งหมด เราจะดำเนินการประมาณการข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมของหน่วยธุรกิจที่ไม่สามารถหาข้อมูลได้ โดยในปี 2564 เราสามารถขยายขอบเขตการรายงานข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมได้ดังนี้:

- รายงานปริมาณน้ำที่ดึงมาใช้ (Water Withdrawal) และน้ำใช้ (Water Consumption) ทั้งหมดในหน่วยลูกบาศก์เมตร และปริมาณน้ำที่ดึงมาใช้และน้ำใช้ในพื้นที่ที่มีโอกาสขาดแคลนน้ำสูงและสูงมาก
- รายงานปริมาณของเสียและอัตราการก่อกำเนิดของเสียต่อรายได้ของ ไมเนอร์ โฮเทลส์ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมการทำงานของไมเนอร์ (ยกเว้นเอ็น เอช โฮเทล กรุ๊ป)
- รายงานปริมาณน้ำใช้ของร้านอาหารของไมเนอร์ ฟู้ด โดยการคำนวณจากการประมาณปริมาณน้ำทิ้ง (Water Discharge) เทียบเท่าร้อยละ 80 ของปริมาณน้ำที่ดึงมาใช้ (Water Withdrawal)
- ปรับโรงงานเบเกอรี่ที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมการทำงานของไมเนอร์ เข้าสู่ scope 3

ในปี 2564 ไมเนอร์ได้มีความคืบหน้าในการลดพลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวในประเทศไทย มัลดีฟส์ และเซเชลส์ ลงร้อยละ 27 เทียบกับปี 2561 ซึ่งคิดเป็นปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่ลดลงกว่า 1,000 ตัน ในประเทศไทย ไมเนอร์ ฟู้ด ยังคงความพยายามในการเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์สำหรับอาหารและอุปกรณ์บนโต๊ะอาหารจากการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวเป็นวัสดุทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ขณะที่ไมเนอร์ โฮเทลส์ ในประเทศไทยกำจัดการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวของขวดน้ำ อุปกรณ์ในห้องน้ำ หลอด บรรจุภัณฑ์ของเนยและแยมโดยการแทนที่ด้วยวัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ กระดาษ ไม้ และพลาสติกที่ย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ อีกทั้งมีการใช้แก้วที่สามารถนำมาหมุนเวียนใช้ใหม่ได้ แทนการใช้ถ้วยพลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวในการบริการเครื่องดื่มต้อนรับแก่แขกที่เข้าพัก และการติดตั้งเครื่องจ่ายน้ำดื่มที่ถูกสุขลักษณะ เครื่องจ่ายแชมพู ครีมนวดผมและสบู่เหลว

เรามีความยินดีในการรายงานว่า ธุรกิจของเราในเกาะเซเชลส์ไม่มีการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวตั้งแต่ปี 2562 เรายังคงติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจถึงความมุ่งมั่นของเรา นอกจากนี้ไมเนอร์ ฟู้ด ในมัลดีฟส์มีการลดการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียว เช่น อุปกรณ์บนโต๊ะอาหาร ถ้วยพลาสติกที่หลากหลาย หลอดและถุงลงร้อยละ 29 เมื่อเทียบกับปี 2561

เราตระหนักดีว่า พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อปริมาณการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวที่สูงขึ้น เช่น อุปกรณ์บนโต๊ะอาหาร ถ้วยและฝา สำหรับการจัดส่งอาหาร อีกทั้งปริมาณการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวในปี 2564 ที่ลดลงส่วนหนึ่งเกิดจากผลกระทบจากการปิดกิจการตามมาตรการของภาครัฐ เรายังคงค้นหาวัสดุทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และสนับสนุนเป้าหมายในการเป็น "องค์กรปล่อยคาร์บอนเป็นศูนย์ภายในปี 2593"

เราได้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการขาดแคลนน้ำประจำปีของหน่วยธุรกิจที่ไมเนอร์เป็นเจ้าของและที่ไมเนอร์บริหารจัดการโดยใช้เครื่องมือ Aqueduct Tool ของสถาบัน World Resources Institute เพื่อเตรียมพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากผลการวิเคราะห์พบว่าร้อยละ 41 ของหน่วยธุรกิจที่ทำการวิเคราะห์ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงในการขาดแคลนน้ำสูงและสูงมาก เราได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการในไตรมาสที่สี่ ปี 2564 ร่วมกับโรงแรมนำร่อง 5 แห่งในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงในการขาดแคลนน้ำสูงมาก และตกลงร่วมกันในการรวบรวมข้อมูลการใช้น้ำอย่างละเอียดตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงแรมดำเนินการ ข้อมูลในไตรมาสที่หนึ่งและสองของปี 2565 จะถูกนำมาวิเคราะห์และจัดตั้งเป้าหมายภายในให้กับโรงแรมเหล่านั้น

ในปี 2564 ร้อยละ 87 ของโรงแรมที่มีพื้นที่ติดกับแหล่งธรรมชาติมีโครงการด้านการอนุรักษ์ในระยะยาวอย่างน้อย 1 โครงการ เราเชื่อมั่นว่าเป้าหมายนี้จะช่วยสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน และเปิดโอกาสให้แขกและชุมชนรอบข้างเข้ามามีส่วนร่วมกับงานอนุรักษ์ของเรา โดยภายใต้การอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพนี้ เราได้มีส่วนปกป้องสัตว์ตามบัญชีแดงขององค์การระหว่างประเทศ เพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติจำนวน 81 ชนิด

นอกเหนือจากการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในธุรกิจของเราแล้ว เราทำการตรวจติดตามความสอดคล้องต่อกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมผ่านโครงการ**บริหารจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน**

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน **สิ่งแวดล้อม** และ **ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนปี 2564**

3.4 การจัดการความยั่งยืนในมิติสังคม

3.4.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคม

"การพัฒนาและสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์" เป็นสิ่งที่ไมเนอร์ให้ความสำคัญและและถูกสะท้อนอยู่ในค่านิยมองค์กรและในกลยุทธ์หลักของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เราเชื่อว่าบริษัทสามารถเติบโตและคงความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนด้วยบุคลากรที่มีความสามารถในองค์กรและสังคมเท่านั้น เรามุ่งมั่นที่จะเป็นนายจ้างที่มีความรับผิดชอบโดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ ปลอดภัยและมีอาชีวอนามัยที่ดี และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงานกว่า 64,000 คนใน 62 ประเทศทั่วโลก นอกจากนี้เรายังคงสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาสายอาชีพควบคู่ไปกับการพัฒนาส่วนบุคคลผ่านการยกระดับการศึกษาและการพัฒนาอาชีพสำหรับพนักงาน ผู้บริหารศักยภาพสูงและผู้นำ พร้อมให้ความสำคัญต่อการสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ในขณะเดียวกันไมเนอร์ยังลงทุนในชุมชนใกล้เคียงผ่านโครงการที่หลากหลายในการสนับสนุนเด็ก เยาวชน และสมาชิกชุมชนที่ด้อยโอกาส

เพื่อที่จะแปลงความมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติจริง เราได้กำหนดเป้าหมาย 5 ปีด้านสังคม 3 ประการ นอกจากนี้เรายังได้เพิ่มเป้าหมายความภักดีของลูกค้าเป็นเป้าหมายลำดับที่ 4 ทางด้านสังคม

- 1 ล้านคนได้รับการพัฒนาและสนับสนุนภายในปี 2566 **(บรรลุเป้าหมาย)**
- 50% ของนักเรียน นักศึกษาที่จบการศึกษาภายใต้โครงการ MCU เข้าร่วมงานกับไมเนอร์ ภายในปี 2566
- 50% ของตำแหน่งระดับบริหารที่ว่างได้รับการบรรจุโดยการเลื่อนตำแหน่งพนักงานภายใน 2566
- ดัชนีความภักดีของลูกค้า (NPS) ของไมเนอร์ โฮเทลส์ เพิ่มขึ้นเป็น 50 ภายในปี 2567

เพื่อเสริมสร้างความมุ่งมั่นด้านการพัฒนาสังคม เราตั้งใจผนวกความรับผิดชอบในเรื่องสิทธิมนุษยชนเข้าไปในการดำเนินงานขององค์กรและกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่คุณค่าของเรา **นโยบายด้านสิทธิมนุษยชน**ของไมเนอร์ จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงร่างตราสาร

สิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ ปฏิญญาว่าด้วยหลักการและสิทธิขั้นพื้นฐานในการทำงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) หลักปฏิบัติของสหประชาชาติว่าด้วยการดำเนินธุรกิจและสิทธิมนุษยชน สิทธิเด็กและหลักปฏิบัติทางธุรกิจขององค์การยูนิเซฟ ข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติและองค์การช่วยเหลือเด็ก รวมทั้งระเบียบปฏิบัติระดับประเทศและระดับสากลที่เกี่ยวข้อง นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) บริษัทย่อยและบริษัทในเครือที่บริษัทเป็นเจ้าของและควบคุมการปฏิบัติงาน ไมเนอร์มุ่งมั่นในการทำงานและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งรวมถึงคู่ค้า ผู้ประกอบการแฟรนไชส์ นำหลักการในนโยบายนี้ไปปรับใช้

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ไมเนอร์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้น เพื่อให้การดำเนินธุรกิจได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ไมเนอร์ทราบถึงความเสี่ยงและโอกาสในการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าของเราและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ไมเนอร์มุ่งมั่นในการปกป้องระบบความปลอดภัยด้านไซเบอร์ ข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัวของลูกค้า รวมถึงการเคารพสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า การปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องมีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัด

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน **เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานปี 2564** **ทรัพยากรมนุษย์** และ **ธรรมาภิบาล**

3.4.2 ผลการดำเนินงานด้านสังคม

ในปี 2564 บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนระยะยาว “1 ล้านคนได้รับการพัฒนาและสนับสนุนภายในปี 2566” เราจึงประกาศเป้าหมายระยะยาวใหม่คือ “3 ล้านคนได้รับการพัฒนาและสนับสนุนภายในปี 2573” โดยเริ่มบังคับใช้ในปี 2565 มีวัตถุประสงค์ในการมุ่งยกระดับการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้กับพนักงานในองค์กร และการผสมผสานการสร้างคุณค่าร่วมผ่านการลงทุนในโครงการระยะยาวที่สนับสนุนด้านการศึกษา สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และสิ่งแวดล้อมในชุมชนที่เราดำเนินธุรกิจอยู่

"การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ถือเป็นหนึ่งในค่านิยมองค์กรและปัจจัยหลักในกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยพนักงานกว่า 64,000 คนที่ได้รับการว่าจ้างโดยตรงและโดยอ้อมจากหน่วยธุรกิจของไมเนอร์ทั่วโลก เรามุ่งมั่นในการเป็นนายจ้างที่มีความรับผิดชอบ โดยการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานของเราผ่านรูปแบบที่หลากหลาย เราสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและปลอดภัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานสามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โครงการ "More You" มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานโดยนำเสนอกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย เช่น การสร้างเสริมสุขภาพที่ดี การศึกษา และกิจกรรมสันทนาการ รวมถึงการปลูกฝังจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม เรามุ่งหวังในการเป็นสถานที่ทำงานที่สามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่ดีที่สุดของพนักงานของเราออกมา และเติมเต็มพนักงานของเราด้วยผลตอบแทนและรางวัล โอกาสในการพัฒนา และการเติบโตในอาชีพ และท้ายที่สุดเราต้องการจูงใจและเก็บรักษาพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพของเราไว้

ไมเนอร์เชื่อว่าพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของบริษัท ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ยังคงมีความยืดเยื้อ ไมเนอร์ได้ทำการสำรวจความผูกพันของพนักงานเพื่อทำความเข้าใจความคิดเห็นของพนักงานและหาโอกาสในการแก้ไขปรับปรุง ผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานในปี 2564 คะแนนอยู่ที่ร้อยละ 75 เป็นผลมาจากการร่วมทำแบบสำรวจจากพนักงานของพนักงานในสำนักงานใหญ่ของทุกกลุ่มธุรกิจ พนักงานปฏิบัติการของไมเนอร์ ฟู้ด และไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ในประเทศไทย ไมเนอร์ โฮเทลส์ตัดสินใจไม่ทำการสำรวจในปี 2564 กับพนักงานปฏิบัติการในโรงแรม เนื่องจากโรงแรมแต่ละโรงแรมยังมีสถานะการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน อันสืบเนื่องมาจากเงื่อนไขและข้อจำกัดของสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ซึ่งอาจส่งผลต่อการสำรวจที่ไม่ถูกต้อง

ในปี 2564 อัตราการบาดเจ็บของไมเนอร์ (IR) ลดลงร้อยละ 8 จากปี 2563 ซึ่งสอดคล้องกับอัตราการบาดเจ็บที่มีการหยุดงาน (LTIFR) และอัตราการหยุดงานจากการบาดเจ็บ (LDR) ที่ลดลงร้อย 16 และร้อยละ 24 ตามลำดับ อัตราที่ลดลงนี้เกิดจากจำนวนอุบัติเหตุ และการหยุดงานจากการบาดเจ็บที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัดของร้านอาหารที่ไมเนอร์ ฟู้ดเป็นเจ้าของ ในการระบุการบาดเจ็บและการหยุดงาน เราไม่ได้รวมอุบัติเหตุบนท้องถนนกรณีที่ไม่เกิดการบาดเจ็บและกรณีไม่ต้องรับการรักษาพยาบาลไว้ด้วย

ในช่วงปลายปี 2562 ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้กำหนดเป้าหมาย 5 ปี "ดัชนีความภักดีของลูกค้า (NPS) ของไมเนอร์ โฮเทลส์ เพิ่มขึ้นเป็น 50 ภายในปี 2567" และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในปี 2564 ดัชนีความภักดีของลูกค้าของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลเป็น 80 (คำนวณมาจากดัชนีความภักดีของลูกค้าของไมเนอร์ โฮเทลส์ ไมเนอร์ ฟู้ด และไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ ที่ 45, 85 และ 97 ตามลำดับ) เราริเริ่มในการวางมาตรฐานการวัดดัชนีความภักดีของลูกค้าสำหรับกลุ่มธุรกิจทั้งหมดของไมเนอร์ ทั้งนี้ เราอยู่ในระหว่างการดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายดัชนีความภักดีของลูกค้าสำหรับทุกกลุ่มธุรกิจ ในปี 2565

รายละเอียด การเป็นนายจ้างที่มีความรับผิดชอบ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การพัฒนาเยาวชน การสนับสนุนการศึกษาสำหรับเด็ก การสนับสนุนการจ้างงานผู้พิการ ความสอดคล้องกับ B4SI และกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน **ทรัพยากรมนุษย์**

นอกจากนี้รายละเอียดจำนวนพนักงานและสัดส่วนตามประเภทการจ้างงาน สัดส่วนของพนักงานแยกตามสัญชาติ สัดส่วนของพนักงานแยกตามระดับของพนักงาน แยกตามเพศ และแยกตามอายุ อัตราการลาออกของพนักงาน สวัสดิการของพนักงานแยกตามประเภทการจ้างงาน จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมเฉลี่ยต่อพนักงานต่อปีแยกตามระดับของพนักงาน หลักสูตรการอบรมและพัฒนาบุคลากรของไมเนอร์ ตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วนของ **ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนปี 2564**

เพื่อยืนยันถึงความมุ่งมั่นในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและความรับผิดชอบในเรื่องสิทธิมนุษยชนของบริษัท พนักงานของเราผ่านการอบรมออนไลน์เรื่องการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกปี และจากกระบวนการตรวจสอบอย่างรอบด้าน เมื่อปี 2562 เราได้มีการติดตามผลเป็นประจำทุกปีเพื่อบรรเทาประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนที่อาจเกิดขึ้นผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่างๆ รายละเอียดแนวทางการติดตาม การประเมินและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และการแก้ไข สามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน **ธรรมาภิบาล**

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ไมเนอร์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้น เพื่อให้การดำเนินธุรกิจได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ไมเนอร์ทราบถึงความเสี่ยงและโอกาสในการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าของเราและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ไมเนอร์มุ่งมั่นในการปกป้องระบบความปลอดภัยด้านไซเบอร์ ข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัวของลูกค้า รวมถึงการเคารพสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า การปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องมีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัด คณะกรรมการบริษัทมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของสหภาพยุโรป (GDPR) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และกฎหมายด้านการปกป้องข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารการปกป้องข้อมูล (DPEC) ทำงานร่วมกับคณะผู้บริหารจากทุกกลุ่มธุรกิจของไมเนอร์ในการควบคุมการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายเหล่านี้ รายละเอียด ระบบความปลอดภัยด้านไซเบอร์ ข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัวของลูกค้า สามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน **ธรรมาภิบาล**

4. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

4.1 วิเคราะห์การดำเนินงานและฐานะการเงิน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ฯลฯ

ภาพรวมธุรกิจ

ผลการดำเนินงานในไตรมาส 4 ปี 2564 และปี 2564

ภาพรวม: บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) มีรายได้จากการดำเนินงานจำนวน 26,632 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ปี 2564 ซึ่งเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 89 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งของธุรกิจโรงแรมในทุกภูมิภาคจากกิจกรรมการท่องเที่ยวที่สูงขึ้นและฐานของผลการดำเนินงานที่ต่ำในช่วงเดียวกันของปีก่อน ประกอบกับการดำเนินงานที่เติบโตของไมเนอร์ ฟู้ด

ในไตรมาส 4 ปี 2564 บริษัทมีกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี และค่าเสื่อม (EBITDA) จากการดำเนินงานจำนวน 8,670 ล้านบาท พลิกฟื้นจาก EBITDA จากการดำเนินงานที่เป็นลบจำนวน 51 ล้านบาทในช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยโรงแรมในทวีปยุโรป ประเทศไทย และประเทศมัลดีฟส์ รวมถึงธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขายและธุรกิจไลฟ์สไตล์มีการเติบโตของ EBITDA ที่แข็งแกร่งในไตรมาสนี้

จากเหตุผลดังกล่าว ผลขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงานพลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกเป็นครั้งแรกตั้งแต่มีการระบาดของโรคโควิด-19 อยู่ที่จำนวน 1,657 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ปี 2564 จากผลขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงานจำนวน 4,270 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ปี 2563 โดยในไตรมาส 4 ปี 2564 ไมเนอร์ ฟู้ดยังคงสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องติดต่อกันเป็นไตรมาสที่ 6 ในขณะที่กำไรสุทธิของไมเนอร์ โฮเทลส์ และไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์พลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกในไตรมาสนี้

สำหรับปี 2564 บริษัทมีรายได้จากการดำเนินงานเติบโตร้อยละ 28 จากปีก่อน อยู่ที่จำนวน 74,463 ล้านบาท โดยมีสาเหตุหลักมาจากการฟื้นตัวของการดำเนินงานของไมเนอร์ โฮเทลส์ และไมเนอร์ ฟู้ด นอกจากนี้ จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น รวมถึงมาตรการการลดค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ EBITDA จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในอัตราที่เร็วกว่ารายได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเติบโตมากกว่า 6 เท่าเมื่อเทียบกับปีก่อน ส่งผลให้ผลขาดทุนจากการดำเนินงานลดลงอยู่ที่จำนวน 9,314 ล้านบาทในปี 2564 เมื่อเทียบกับผลขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 19,389 ล้านบาทในปี 2563

หากรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวตามรายละเอียดในภาคผนวก บริษัทมีรายได้ตามงบการเงินเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 91 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่จำนวน 26,958 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ปี 2564 ในขณะที่ EBITDA พลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกอยู่ที่จำนวน 3,345 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ปี 2564 เมื่อเทียบกับ EBITDA ที่เป็นลบจำนวน 1,413 ล้านบาท ในช่วงเดียวกันของปีก่อน ในขณะที่กำไรสุทธิตามงบการเงินเป็นลบอยู่ที่จำนวน 1,557 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ปี 2564 ซึ่งฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญจากผลขาดทุนสุทธิจำนวน 5,591 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ปี 2563 ทั้งนี้ ในปี 2564 บริษัทมีรายได้ และ EBITDA ตามงบการเงินเติบโตร้อยละ 31 และ 20 เท่าจากปีก่อน อยู่ที่จำนวน 76,003 ล้านบาท และ 11,114 ล้านบาท ตามลำดับ ส่งผลให้ผลขาดทุนสุทธิตามงบการเงินปรับตัวดีขึ้นจาก 21,407 ล้านบาท ในปี 2563 เป็นผลขาดทุนสุทธิจำนวน 13,167 ล้านบาท ในปี 2564

ผลการดำเนินงาน			
หน่วย: ล้านบาท	**ไตรมาส 4 ปี 2564**	**ไตรมาส 4 ปี 2563**	**เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)**
ตามที่รายงาน			
รายได้รวม	26,958	14,096	91
EBITDA รวม	3,345	-1,413	-337
EBITDA Margin (ร้อยละ)	**12.4**	**-10.0**	
กำไรสุทธิรวม	-1,557	-5,591	-72
อัตราการทำกำไรสุทธิ (ร้อยละ)	**-5.8**	**-39.7**	
จากการดำเนินงาน*			
รายได้รวม	26,632	14,128	89
EBITDA รวม	8,670	-51	-17,057
EBITDA Margin (ร้อยละ)	**32.6**	**-0.4**	
กำไรสุทธิรวม	1,657	-4,270	-139
อัตราการทำกำไรสุทธิ (ร้อยละ)	**6.2**	**-30.2**	
หน่วย: ล้านบาท	**ปี 2564**	**ปี 2563**	**เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)**
ตามที่รายงาน			
รายได้รวม	76,003	58,232	31
EBITDA รวม	11,114	546	1,934
EBITDA Margin (ร้อยละ)	**14.6**	**0.9**	
กำไรสุทธิรวม	-13,167	-21,407	-38
อัตราการทำกำไรสุทธิ (ร้อยละ)	**-17.3**	**-36.8**	
จากการดำเนินงาน*			
รายได้รวม	74,463	58,118	28
EBITDA รวม	16,629	2,600	540
EBITDA Margin (ร้อยละ)	**22.3**	**4.5**	
กำไรสุทธิรวม	-9,314	-19,389	-52
อัตราการทำกำไรสุทธิ (ร้อยละ)	**-12.5**	**-33.4**	

* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

สัดส่วนผลการดำเนินงาน*		
ปี 2564 (ร้อยละ)	**สัดส่วนรายได้จากการดำเนินงาน**	**สัดส่วน EBITDA จากการดำเนินงาน**
โรงแรมและอื่นๆ	68	71
ร้านอาหาร	28	29
จัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต	4	1
รวม	100	100

* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

พัฒนาการที่สำคัญในไตรมาส 4 ปี 2564

	พัฒนาการ
ร้านอาหาร	• เปิดร้านอาหารสุทธิจำนวน 16 สาขา เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2564 โดยส่วนใหญ่เป็นร้านบอนชอนและคอฟฟี่ เจอนี่ในประเทศไทย, ริเวอร์ไซด์ ในประเทศจีน และไทย เอ็กซ์เพรส ในประเทศสิงคโปร์ซึ่งหักกลบการปิดสาขาของแบรนด์อื่นในระหว่างไตรมาส
โรงแรมและอื่นๆ	• ขายสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 40 ในสินทรัพย์ 5 แห่งในประเทศไทย • เปิดโรงแรม 2 แห่ง ในช่วงไตรมาส 1 ปี 2564 - อนันตรา: โรงแรมภายใต้สัญญารับจ้างบริหาร 1 แห่ง ในตะวันออกกลาง - อวานี พลัส: โรงแรมภายใต้สัญญารับจ้างบริหาร 1 แห่ง ในประเทศไทย • ปิดโรงแรม 1 แห่ง ในช่วงไตรมาส 4 ปี 2564 - เอ็นเอช โฮเทลส์: โรงแรมเช่าบริหาร 1 แห่ง ในประเทศสเปน • รีแบรนด์โรงแรม 1 แห่ง ในช่วงไตรมาส 4 ปี 2564: โรงแรมเช่าบริหารในประเทศออสเตรีย จากแบรนด์เอ็นเอช โฮเทลส์ เป็นเอ็นเอช คอลเลคชั่น

ผลการดำเนินงานจำแนกรายธุรกิจ

ธุรกิจร้านอาหาร

ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2564 บริษัทมีสาขาร้านอาหารทั้งสิ้น 2,389 สาขา แบ่งเป็นสาขาที่บริษัทลงทุนเอง 1,205 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 ของสาขาทั้งหมด และสาขาแฟรนไชส์ 1,184 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 โดยเป็นสาขาในประเทศไทย 1,601 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 67 และเป็นสาขาในต่างประเทศ 788 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 33 ในอีก 23 ประเทศครอบคลุมทั่วทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ตะวันออกกลาง ยุโรป ประเทศเม็กซิโก และประเทศแคนาดา

ร้านอาหารจำแนกตามที่บริษัทลงทุนเองและแฟรนไชส์

จำนวนร้านสาขา	**ไตรมาส 4 ปี 2564**	**เปลี่ยนแปลง (q-q)**	**เปลี่ยนแปลง (y-y)**
บริษัทลงทุนเอง	1,205	5	14
- ประเทศไทย	937	-3	-17
- ต่างประเทศ	268	8	31
สาขาแฟรนไชส์	1,184	11	5
- ประเทศไทย	664	14	33
- ต่างประเทศ	520	-3	-28
รวมสาขาร้านอาหาร	**2,389**	**16**	**19**

ร้านอาหารจำแนกตามแบรนด์

จำนวนร้านสาขา	**ไตรมาส 4 ปี 2564**	**เปลี่ยนแปลง (q-q)**	**เปลี่ยนแปลง (y-y)**
เดอะ พิซซ่า คอมปะนี	562	-1	-10
สเวนเซ่นส์	323	-4	-3
ซิซซ์เลอร์	65	1	2
แดรี่ ควีน	490	-2	-6
เบอร์เกอร์ คิง	119	1	1
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	415	-2	-25

ร้านอาหารจำแนกตามแบรนด์			
ไทย เอ็กซ์เพรส	85	6	3
ริเวอร์ไซด์	140	7	28
เบนิฮานา	17	0	-2
บอนชอน	103	11	14
คอฟฟี่ เจอนี่	29	7	26
อื่น ๆ*	41	-8	-9
รวมสาขาร้านอาหาร	**2,389**	**16**	**19**

* อื่น ๆ คือ ร้านอาหารในสนามบิน ซึ่งอยู่ภายใต้บริษัทร่วมทุนในสัดส่วนร้อยละ 51 บริษัท ซีเล็ค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ และร้านอาหารในสหราชอาณาจักรภายใต้แบรนด์ "ภัทรา"

ผลประกอบการตามกลุ่มร้านอาหาร

ในไตรมาส 4 ปี 2564 ยอดขายโดยรวมทุกสาขา (Total-System-Sales) ซึ่งรวมยอดขายสาขาแฟรนไชส์ เติบโตร้อยละ 6.0 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการเติบโตของยอดขายโดยรวมทุกสาขา ของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนและไทยจากการขยายสาขาสามารถหักกลบผลกระทบจากผลการดำเนินงานที่ชะลอตัวของไมเนอร์ ฟู้ดในประเทศออสเตรเลียได้เต็มจำนวน ในไตรมาส 4 ปี 2564 ยอดขายต่อร้านเดิมลดลงเล็กน้อยในอัตราร้อยละ 1.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่ท้าทายในประเทศจีนและออสเตรเลียท่ามกลางการระบาดระลอกใหม่ของโรคโควิด-19 อย่างไรก็ตาม ยอดขายต่อร้านเดิมโดยรวมปรับตัวดีขึ้นจากไตรมาสก่อน จากที่เป็นลบร้อยละ 7.2 ในไตรมาส 3 ปี 2564 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการผ่อนคลายมาตรการการป้องกันการระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทย

ยอดขายโดยรวมทุกสาขาของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยเติบโตร้อยละ 8.6 ในไตรมาส 4 ปี 2564 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากการขยายสาขาของร้านบอนชอน และคอฟฟี่ เจอนี่ รวมถึงการกลับมาเปิดให้บริการร้านอาหารบางแห่งที่ปิดให้บริการเป็นการชั่วคราวในช่วงที่มีการระบาดของโรคโควิด-19 ในขณะที่ยอดขายต่อร้านเดิมอยู่ในระดับเดียวกันกับปีก่อน แต่เติบโตอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับในไตรมาสก่อน โดยการเติบโตดังกล่าวเป็นผลมาจากจำนวนลูกค้าที่นั่งรับประทานอาหารภายในร้านที่เพิ่มขึ้นและชั่วโมงการเปิดให้บริการร้านอาหารที่ยาวขึ้นภายหลังการผ่อนคลายข้อจำกัดภายในร้านอาหาร รวมถึงช่วงเวลาที่เป็นเทศกาล อย่างไรก็ตาม ยอดขายต่อร้านเดิมกลับมาเป็นบวกในเดือนตุลาคมและธันวาคม ในไตรมาส 4 ปี 2564 แบรนด์ทุกแบรนด์ยังคงมุ่งรักษาความคล่องตัวในการดำเนินงาน เสริมความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ และใช้ประโยชน์จากความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลด้วยโปรแกรมความภักดีของแต่ละแบรนด์ เพื่อผลักดันยอดขายผ่านช่องทางการขายหลักทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการนั่งรับประทานอาหารภายในร้าน บริการจัดส่งอาหาร และซื้อกลับบ้าน ส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การฟื้นฟูภาพลักษณ์ของแบรนด์สเวนเซ่นส์ ประกอบด้วย การปรับเอกลักษณ์ใหม่ เมนูใหม่ และรูปแบบร้านค้าใหม่ โดยการเปิดตัว "สเวนเซ่นส์ คราฟท์ บาร์" ซึ่งเป็นแนวคิดร้านไอศกรีมทำมือในร้านต้นแบบแห่งใหม่ในจังหวัดกรุงเทพฯ ในเดือนตุลาคม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า ซึ่งช่วยให้แบรนด์เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายขึ้น กระตุ้นยอดขายโดยรวม และช่วยให้สเวนเซ่นส์สามารถรักษาฐานะความเป็นผู้นำของแบรนด์ในตลาดไอศกรีมไว้ได้ ทั้งนี้ เพื่อที่จะต่อยอดจากความสำเร็จของแนวคิดใหม่นี้ สเวนเซ่นส์ได้เปิดตัวไอศกรีมรสชาติใหม่เพิ่มเติมในเดือนธันวาคม ส่งผลให้สเวนเซ่นส์ คราฟท์ บาร์ เป็นร้านที่มียอดขายสูงที่สุดของแบรนด์ นอกจากนี้ จากการที่ประเทศไทยได้เปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติอีกครั้งในวันที่ 1 พฤศจิกายน ยอดขายของแบรนด์เบอร์เกอร์ คิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาในสถานที่ท่องเที่ยว ปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่บางสาขาของร้านเดอะ คอฟฟี่ คลับ สามารถกลับมาเปิดให้บริการภายหลังจากที่ปิดให้บริการชั่วคราวไปในช่วงก่อนหน้านี้ อีกทั้ง ไมเนอร์ ฟู้ด ยังประสบความสำเร็จในการทำให้แพลตฟอร์ม 1112Delivery เป็นที่รู้จักมากขึ้น ด้วยจำนวนครั้งที่ดาวน์โหลดมากกว่า 2 ล้านครั้ง ณ สิ้นปี 2564 และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานจัดส่งอาหาร โดยไมเนอร์ ฟู้ด ได้ขยายการบริการจัดส่งอาหารให้ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการใหม่ในจังหวัดภูเก็ตในเดือนธันวาคม

กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมียอดขายโดยรวมทุกสาขาเติบโตร้อยละ 7.4 ในไตรมาส 4 ปี 2564 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากความสำเร็จในการขยายสาขาของแบรนด์ริเวอร์ไซด์ โดยผลการดำเนินงานที่ดีของสาขาใหม่หักกลบยอดขายต่อร้านเดิมที่

ลดลงในอัตราร้อยละ 10.8 โดยการลดลงดังกล่าวเป็นผลมาจากการระบาดของโรคโควิด-19 ในหลายเมืองของประเทศจีน รวมถึงกรุงปักกิ่ง หางโจว และหนานจิง ส่งผลให้มีจำนวนลูกค้าลดลง และต้องปิดให้บริการในบางสาขาเป็นการชั่วคราว อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมีผลการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นในเดือนธันวาคมเมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า จากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ลดลง ทั้งนี้ กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนอยู่ในระหว่างการยกระดับแบรนด์ริเวอร์ไซด์เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กลับแบรนด์และสร้างความตื่นเต้นกับผู้บริโภค

กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียมียอดขายโดยรวมทุกสาขาลดลงในอัตราร้อยละ 6.9 ในไตรมาส 4 ปี 2564 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากยอดขายต่อร้านเดิมที่ลดลงในอัตราร้อยละ 7.6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นผลมาจากกิจกรรมทางธุรกิจที่ชะลอตัวท่ามกลางมาตรการการปิดพื้นที่อย่างต่อเนื่องในรัฐวิกตอเรีย นิวเซาท์เวลส์ และควีนส์แลนด์ อย่างไรก็ตาม แนวโน้มของยอดขายปรับตัวดีขึ้นในเดือนพฤศจิกายน เนื่องจากหลายรัฐเริ่มมีการผ่อนคลายข้อจำกัดในการให้บริการและการยกเลิกมาตรการการปิดประเทศ โดยในช่วงไตรมาส 4 ปี 2564 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียได้เปิดตัวเทคโนโลยีการสั่งอาหารที่โต๊ะอาหารในสัดส่วนถึงร้อยละ 77 ของสาขาร้านอาหารทั้งหมด ให้ลูกค้าสามารถสั่งอาหารได้ที่โต๊ะผ่านอุปกรณ์ดิจิทัล ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้บุคลากรของบริษัท ในขณะที่รูปแบบการให้บริการใหม่ (บริการด้วยใจ) ได้มีการปรับใช้ในทุกสาขาร้านอาหารเพื่อยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า ทั้งนี้ ในไตรมาส 4 ปี 2564 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียได้เปิดตัว 2 ร้านใหม่ที่รวมร้านเดอะ คอฟฟี่ คลับ เข้ากับร้าน 'Burgers with Bite' ซึ่งเป็นแนวคิดร้านอาหารใหม่ที่ได้เปิดตัวในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเป็นแบรนด์ที่มีประสบความสำเร็จและมีการขายผ่านช่องทางการจัดส่งอาหารเท่านั้น

โดยภาพรวม ในปี 2564 ยอดขายโดยรวมทุกสาขาเติบโตร้อยละ 3.1 จากปีก่อน จากการฟื้นตัวของผลการดำเนินงานในประเทศจีนและออสเตรเลีย ส่วนยอดขายต่อร้านเดิมลดลงร้อยละ 5.1 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากข้อจำกัดที่เข้มงวดของรัฐบาลในประเทศไทยท่ามกลางการระบาดของโรคโควิด-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2564 ซึ่งเป็นผลให้บริษัทมียอดขายที่ลดลง

ผลการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร				
(ร้อยละ)	**ไตรมาส 4 ปี 2564**	**ไตรมาส 4 ปี 2563**	**ปี 2564**	**ปี 2563**
อัตราเติบโตของยอดขายต่อร้านเฉลี่ย Average Same-Store-Sales Growth	(1.7)	(13.7)	(5.1)	(15.5)
อัตราเติบโตของยอดขายรวมเฉลี่ย Average Total-System-Sales	6.0	(15.5)	3.1	(18.6)

หมายเหตุ: การเติบโตของยอดขายคำนวณจากยอดขายที่เป็นสกุลเงินท้องถิ่น เพื่อขจัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน

ผลการดำเนินงาน

ในไตรมาส 4 ปี 2564 บริษัทมีรายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารเติบโตร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการเติบโตของรายได้จากการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยและจีนจากการขยายสาขาที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงการให้ส่วนลดที่ลดลงของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลีย ช่วยหักกลบผลกระทบของจากส่วนขาดทุนจากกิจการร่วมค้าได้เต็มจำนวน เช่นเดียวกันกับรายรับจากการให้สิทธิแฟรนไชส์ ซึ่งเติบโตร้อยละ 8 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี จากรายได้รับจากการให้สิทธิแฟรนไชส์ที่เพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศของทุกแบรนด์

EBITDA จากการดำเนินงานยังคงเป็นบวกในไตรมาส 4 ปี 2564 แต่ลดลงร้อยละ 7 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 1,396 ล้านบาท โดยความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้นของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากกลยุทธ์การปิดสาขาที่ไม่ทำกำไร รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเงินสนับสนุนที่มอบให้แก่ผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ที่ลดลง ไม่สามารถหักกลบผลกระทบจากความสามารถในการทำกำไรที่ลดลงของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยและจีนได้เต็มจำนวน โดยภาพรวม การดำเนินงานในประเทศไทยส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากผลขาดทุนจากเบรดทอล์ค ในขณะที่กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนได้รับผลกระทบเชิงลบจากต้นทุนราคาปลา ค่าแรง และค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่

สูงขึ้น ดังนั้น อัตราการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานลดลงเล็กน้อยเป็นร้อยละ 23.3 ในไตรมาส 4 ปี 2564 เมื่อเทียบกับร้อยละ 25.7 ในไตรมาส 4 ปี 2563

ในปี 2564 รายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารเติบโตร้อยละ 2 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีน และยอดขายที่ปรับตัวดีขึ้นของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในไตรมาส 2 ปี 2564 รวมถึงฐานของผลการดำเนินงานที่ต่ำในปีก่อน สามารถหักกลบผลกระทบจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ท้าทายในประเทศไทยได้เต็มจำนวน ส่วน EBITDA จากการดำเนินงานเติบโตขึ้นร้อยละ 16 ซึ่งเป็นอัตราที่เร็วกว่าการเติบโตของรายได้ โดยการปรับปรุงการดำเนินงาน และการดำเนินมาตรการการลดค่าใช้จ่ายอย่างมีวินัยช่วยผลักดันให้บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้น ดังนั้น อัตราการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 19.9 ในปี 2563 เป็นร้อยละ 22.6 ในปี 2564

ผลการดำเนินงาน*

หน่วย: ล้านบาท	**ไตรมาส 4 ปี 2564**	**ไตรมาส 4 ปี 2563**	**เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)**
รายได้จากผลการดำเนินงาน**	5,612	5,479	2
รายรับจากการให้แฟรนไชส์	393	365	8
รวมรายได้	6,005	5,844	3
EBITDA	1,396	1,505	-7
EBITDA Margin (ร้อยละ)	23.3	25.7	
หน่วย: ล้านบาท	**ปี 2564**	**ปี 2563**	**เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)**
รายได้จากผลการดำเนินงาน**	19,853	19,422	2
รายรับจากการให้แฟรนไชส์	1,321	1,262	5
รวมรายได้	21,173	20,684	2
EBITDA	4,782	4,108	16
EBITDA Margin (ร้อยละ)	22.6	19.9	

* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

** รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจโรงแรม

ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2564 บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเองจำนวน 372 แห่ง และมีโรงแรมและเซอร์วิส สวีทที่รับจ้างบริหารอีก 155 แห่ง ใน 56 ประเทศ มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 75,621 ห้อง ซึ่งเป็นห้องที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริการจำนวน 56,675 ห้อง และห้องที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 18,946 ห้อง ภายใต้แบรนด์อนันตรา, อวานี, โอ๊คส์, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช โฮเทลส์, นาว และเอเลวาน่า คอลเลคชั่น โดยจากห้องพักทั้งหมด เป็นห้องพักในประเทศไทย 4,892 ห้อง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6 และเป็นห้องพักในต่างประเทศ 70,729 ห้อง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 94 ในอีก 55 ประเทศ ครอบคลุมทั่วทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ยุโรป อเมริกา และแอฟริกา

ห้องพักจำแนกตามที่บริษัทลงทุนเองและรับจ้างบริหาร

จำนวนห้องพัก	**ไตรมาส 4 ปี 2564**	**เปลี่ยนแปลง (q-q)**	**เปลี่ยนแปลง (y-y)**
บริษัทลงทุนเอง*	56,675	-131	139
- ประเทศไทย	3,188	0	0
- ต่างประเทศ	53,487	-131	139
รับจ้างบริหาร	18,946	206	-156
- ประเทศไทย	1,704	83	83

ห้องพักจำแนกตามที่บริษัทลงทุนเองและรับจ้างบริหาร			
- ต่างประเทศ	17,242	123	-239
รวมห้องพัก	**75,621**	**75**	**-17**

* จำนวนห้องพักที่บริษัทลงทุนเองรวมโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เช่าบริหาร และร่วมลงทุน

ห้องพักจำแนกตามการลงทุน			
จำนวนห้องพัก	**ไตรมาส 4 ปี 2564**	**เปลี่ยนแปลง (q-q)**	**เปลี่ยนแปลง (y-y)**
ลงทุนเอง	19,112	1	47
เช่าบริหาร	35,734	-132	92
ร่วมทุน	1,829	0	0
รับจ้างบริหาร	12,495	153	-216
MLR*	6,451	53	60
รวมห้องพัก	**75,621**	**75**	**-17**

* การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

ผลประกอบการตามประเภทของการลงทุน

<u>โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเองและเช่าบริหาร</u>

กลุ่มโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเองและเช่าบริหาร (รวมเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป) มีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 79 ของรายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ ในไตรมาส 4 ปี 2564 โดยรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืน (Revenue per Available Room – RevPar) ของกลุ่มโรงแรมทั้งหมด (System-wide) ที่บริษัทเป็นเจ้าของเองและเช่าบริหารเพิ่มขึ้นเกือบ 4 เท่า เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยโรงแรมในตลาดหลักทั้งหมดของบริษัทมีการฟื้นตัวของธุรกิจอย่างแข็งแกร่ง จากกิจกรรมการการเดินทางที่สูงขึ้นและความสามารถในการขึ้นราคาห้องพักเฉลี่ย ตลอดจนฐานของการดำเนินงานที่ต่ำในช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากโรงแรมบางแห่งต้องปิดให้บริการเป็นการชั่วคราวท่ามกลางการปิดประเทศในหลายภูมิภาคทั่วโลก

โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเองในทวีปยุโรปและลาตินอเมริกามีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดเติบโตมากกว่า 4 เท่า เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากจำนวนแขกเข้าพักที่เพิ่มขึ้น ทั้งจากกลุ่มนักเดินทางเพื่อการพักผ่อนและเพื่อธุรกิจ และการกลับมาเปิดให้บริการโรงแรม รวมถึงกลยุทธ์การกำหนดราคาที่ประสบความสำเร็จ ส่งผลให้บริษัทสามารถขึ้นราคาห้องพักเฉลี่ยได้ โดยในเดือนตุลาคม บริษัทยังคงเห็นการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งด้วยอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับร้อยละ 29 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2564 อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวดังกล่าวชะลอตัวลงตามฤดูกาลและการระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอนในเดือนพฤศจิกายน ส่งผลให้มีการบังคับใช้ข้อจำกัดในด้านการเดินทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปยุโรปตอนเหนือและตอนกลาง ถึงแม้ว่าข้อจำกัดดังกล่าวจะมีความเข้มงวดน้อยกว่าในปีที่ผ่านมาอยู่มาก ทั้งนี้ อัตราการเข้าพักโดยรวมในไตรมาส 4 ปี 2564 อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับไตรมาสก่อน ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 50 ส่วนอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยในสกุลเงินยูโรปรับตัวดีขึ้นอย่อย่างต่อเนื่องจาก 70 ยูโร ในช่วงต้นปี 2564 เป็น 100 ยูโร ในไตรมาส 4 ปี 2564 ซึ่งต่ำกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562 เพียงร้อยละ 5

ผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศมัลดีฟส์มีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง โดยในไตรมาส 4 ปี 2564 มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนเติบโตร้อยละ 87 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ในขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินดอลล่าสหรัฐเติบโตสูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562 ติดต่อกันเป็นไตรมาสที่ 2 อยู่ที่ร้อยละ 38 โดยเป็นผลมาจากจำนวนแขกเข้าพักที่เพิ่มขึ้น จากการที่ประเทศมัลดีฟส์เป็นประเทศแรก ๆ ที่ออกมาตรการไม่กักตัวนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าสู่ประเทศ ประกอบกับความเอาใจใส่ในบริการที่เป็นเลิศของไมเนอร์ โฮเทลส์ และราคาห้องพักเฉลี่ยที่สูงขึ้นจากความพยายามในการขายของไมเนอร์ โฮเทลส์

ในไตรมาส 4 ปี 2564 โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเองในประเทศไทยมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดเติบโตจากทั้งปีก่อนและไตรมาสก่อนในอัตราร้อยละ 52 และ 159 ตามลำดับ เนื่องจากประเทศไทยกลับมาเปิดประเทศต้อนรับนักท่องเที่ยว

ชาวต่างชาติอีกครั้งภายใต้โครงการ Test & Go ในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 และการฟื้นตัวของการท่องเที่ยวภายในประเทศตั้งแต่เดือนกันยายน ภายหลังการผ่อนคลายข้อจำกัดในด้านการเดินทางระหว่างจังหวัด ประกอบกับโครงการกระตุ้นเศรษฐกิจ "เราเที่ยวด้วยกัน" ของรัฐบาล อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าโครงการ Test & Go ที่ต้อนรับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศโดยไม่ต้องกักตัวจะถูกระงับเป็นการชั่วคราวในวันที่ 21 ธันวาคม 2564 จากการระบาดของสายพันธุ์โอมิครอน แต่ไม่ได้ทำให้การฟื้นตัวของโรงแรมในประเทศไทยหยุดชะงักในไตรมาสนี้

<u>กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด</u>

กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด ซึ่งมีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 7 ของรายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ ในไตรมาส 4 ปี 2564 มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินดอลลาร์ออสเตรเลียเติบโตร้อยละ 10 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมาสาเหตุมาจากอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยที่สูงขึ้น โดยอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยในไตรมาส 4 ปี 2564 อยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562 ถึงร้อยละ 5 ในสกุลเงินดอลลาร์ออสเตรเลีย ซึ่งช่วยลดผลกระทบจากอัตราการเข้าพักเฉลี่ยที่ลดลงเล็กน้อยจากมาตรการการปิดประเทศและข้อจำกัดในด้านการเดินทางในหลายรัฐของประเทศออสเตรเลีย ประกอบกับการระงับโครงการจับคู่การเดินทาง (Travel Bubble) ระหว่างประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเดือนตุลาคม อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดในการป้องกันการระบาดของโรคโควิด-19 ในบางรัฐได้ผ่อนคลายลงในเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม ซึ่งนำไปสู่กิจกรรมการเดินทางเพื่อธุรกิจที่เพิ่มขึ้นในเขตเมือง และการเดินทางเพื่อการพักผ่อนที่เพิ่มขึ้นจากการแข่งขันกีฬา ส่งผลให้อัตราการเข้าพักเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในแต่ละเดือน อยู่ที่อัตราสูงกว่าร้อยละ 70 ในเดือนธันวาคมปี 2564 ทั้งนี้ จากการแข็งค่าของสกุลเงินดอลลาร์ออสเตรเลียเมื่อเทียบกับสกุลเงินบาท ในไตรมาส 4 ปี 2564 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินบาทเติบโตสูงกว่าอยู่ที่อัตราร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

<u>โรงแรมภายใต้สัญญารับจ้างบริหาร</u>

รายได้จากการรับจ้างบริหารโรงแรมมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 3 ของรายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ ในไตรมาส 4 ปี 2564 โดยรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดที่บริษัทรับจ้างบริหารเติบโตมากกว่า 2 เท่า เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากการฟื้นตัวของกลุ่มโรงแรมในทวีปยุโรป ประเทศมัลดีฟส์ ตะวันออกกลาง และประเทศไทย

<u>ภาพรวมของโรงแรมทั้งหมด</u>

สำหรับภาพรวมในไตรมาส 4 ปี 2564 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดเติบโตร้อยละ 164 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากการฟื้นตัวของผลการดำเนินงานทั่วทั้งภูมิภาคจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นในระหว่างไตรมาสและฐานของผลการดำเนินงานที่ต่ำในช่วงเดียวกันของปีก่อน

ในปี 2564 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดของบริษัทเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 44 จากปีก่อน โดยผลการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นในไตรมาส 2 ปี 2564 ไตรมาส 3 ปี 2564 และไตรมาส 4 ปี 2564 ช่วยลดผลกระทบของผลการดำเนินงานที่ชะลอตัวในไตรมาส 1 ปี 2564 ซึ่งได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 เมื่อเทียบกับช่วง 2 เดือนแรกของปี 2563 ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานในระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19

ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมจำแนกตามการลงทุน

(System-Wide)	**อัตราการเข้าพัก (ร้อยละ)**			
	ไตรมาส 4 ปี 2564	**ไตรมาส 4 ปี 2563**	**ปี 2564**	**ปี 2563**
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	48	17	33	25
ร่วมทุน	40	28	30	26
รับจ้างบริหาร*	46	26	37	27
MLR**	64	70	65	60
เฉลี่ย	**49**	**23**	**36**	**29**

ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมจำแนกตามการลงทุน				
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	29	23	19	24
ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมในประเทศไทย***	26	32	14	30
(System-Wide) **ค่าห้องเฉลี่ย (บาท/คืน)**				
	ไตรมาส 4 ปี 2564	**ไตรมาส 4 ปี 2563**	**ปี 2564**	**ปี 2563**
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	3,980	2,888	3,668	3,267
ร่วมทุน	8,219	5,812	7,261	5,387
รับจ้างบริหาร*	5,901	4,825	4,997	4,667
MLR**	4,701	3,615	4,348	3,337
เฉลี่ย	**4,393**	**3,469**	**4,024**	**3,530**
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	4,334	3,634	3,529	4,721
ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมในประเทศไทย***	867	1,051	914	1,121
(System-Wide) **รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (บาท/คืน)**				
	ไตรมาส 4 ปี 2564	**ไตรมาส 4 ปี 2563**	**ปี 2564**	**ปี 2563**
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	1,910	505	1,218	825
ร่วมทุน	3,329	1,609	2,151	1,375
รับจ้างบริหาร*	2,712	1,268	1,841	1,283
MLR**	3,022	2,521	2,814	2,005
เฉลี่ย	**2,148**	**813**	**1,462**	**1,013**
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	1,250	846	683	1,124
ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมในประเทศไทย***	228	339	129	331

* จำนวนห้องรวมเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป

** การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

*** ข้อมูลอุตสาหกรรมจากธนาคารแห่งประเทศไทย

ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ในไตรมาส 4 ปี 2564 รายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นเกือบ 3 เท่า เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยเป็นผลมาจากจำนวนนักท่องเที่ยวและกิจกรรมการเดินทางที่เพิ่มขึ้นอย่างแข็งแกร่งในทุกภูมิภาค เงินสนับสนุนจากรัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป และฐานของผลการดำเนินงานที่ต่ำในช่วงเดียวกันของปีก่อน ส่วนรายได้จากการรับจ้างบริหารโรงแรมในไตรมาส 4 ปี 2564 เพิ่มขึ้น 2 เท่า จากช่วงเดียวกันของปีก่อน จากสาเหตุเดียวกันกับที่กล่าวมาข้างต้น แม้ว่าจะมีการยกเลิกสัญญารับจ้างบริหารของบางโรงแรมในไตรมาสนี้

ในปี 2564 รายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้องเติบโตร้อยละ 47 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยการฟื้นตัวของธุรกิจเห็นได้ชัดเจนขึ้นตั้งแต่ในไตรมาส 2 ปี 2564 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการกลับมาเปิดพรมแดนของหลายประเทศในทวีปยุโรปอีกครั้งตามอัตราการกระจายวัคซีนที่สูงขึ้น ซึ่งสามารถหักกลบผลกระทบจากสภาวะการดำเนินงานที่ท้าทายของตลาดหลักทั้งหมดของบริษัทได้เต็มจำนวน ยกเว้นการดำเนินงานในประเทศออสเตรเลียในช่วงไตรมาสแรกของปี 2564 ท่ามกลางข้อจำกัดในด้านการเดินทางและการปิดพรมแดนเป็นเวลานาน เช่นเดียวกันกับรายได้จากการรับจ้างบริหารโรงแรมในปี 2564 ซึ่งเติบโตในอัตราร้อยละ 39 จากปีก่อน โดยการเติบโตดังกล่าวเป็นผลมาจากรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนที่ฟื้นตัวของกลุ่มโรงแรมภายใต้สัญญารับจ้างบริหาร และการกลับมาเปิดให้บริการโรงแรม

ผลการดำเนินงานของธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม

หนึ่งในธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม คือ ธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิง บริษัทเป็นเจ้าของและบริหารศูนย์การค้า 3 แห่งในกรุงเทพฯ ภูเก็ต และพัทยา นอกจากนี้ บริษัทยังดำเนินธุรกิจบันเทิงในเมืองพัทยาจำนวน 7 กลุ่ม ซึ่งรวมถึงพิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not! และพิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสโซด์ส แว็กซ์เวิร์คที่มีชื่อเสียง

บริษัทดำเนินธุรกิจการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขาย ซึ่งบริษัทจะพัฒนาโครงการควบคู่ไปกับการดำเนินกิจการโรงแรมในพื้นที่เดียวกัน โดยบริษัทได้ปิดการขายไปแล้วสองโครงการ ได้แก่ โครงการ ดิเอสเตท สมุย และโครงการเซ็นต์ รีจิส เรสซิเดนเซส อีกทั้งบริษัทมีโครงการที่อยู่ในระหว่างการขาย ได้แก่ โครงการลายัน เรสซิเดนเซส บาย อนันตรา ในภูเก็ต, โครงการ อนันตรา เชียงใหม่ เซอร์วิส สวีท, โครงการ อวาดินา ฮิลส์ บาย อนันตรา ในภูเก็ต, โครงการทอร์เรส รานี ในเมืองมาปูโต และโครงการอนันตราเดซารู ในประเทศมาเลเซีย นอกจากนี้ บริษัทได้ประกาศโครงการใหม่อีกหนึ่งโครงการ ได้แก่ โครงการอนันตรา อูบุด ในประเทศอินโดนิเซีย ซึ่งอยู่ระหว่างการก่อสร้างและคาดว่าจะเปิดตัวในปี 2565 เพื่อให้มีโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขายอย่างต่อเนื่องในอนาคต

อีกส่วนหนึ่งของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คือ โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา ภายใต้แบรนด์ของบริษัท ชื่อ อนันตรา เวเคชั่น คลับ ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2564 อนันตรา เวเคชั่น คลับ มีห้องพักของโครงการเพื่อรองรับการขายสิทธิในการเข้าพักอาศัยจำนวนทั้งหมด 265 ยูนิต ที่สมุย ภูเก็ต กรุงเทพฯ และเชียงใหม่ในประเทศไทย ควีนส์ทาวน์ ในประเทศนิวซีแลนด์ บาหลี ในประเทศอินโดนีเซีย และซานย่า ในประเทศจีน โดยอนันตรา เวเคชั่น คลับ มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 จากช่วงเดียวกันของปีก่อนอยู่ที่ 16,511 คน ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2564

รายได้จากธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมเติบโตมากกว่า 2 เท่า ในไตรมาส 4 ปี 2564 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยยอดขายที่แข็งแกร่งของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในระหว่างไตรมาสสามารถหักกลบผลกระทบของรายได้ที่ลดลงของธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิง และอนันตรา เวเคชั่น คลับ ได้เต็มจำนวน สำหรับปี 2564 รายได้จากธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 74 เมื่อเทียบกับปีก่อน จากยอดขายของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่แข็งแกร่งและการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของผลการดำเนินงานของอนันตรา เวเคชั่น คลับ จากกิจกรรมการเดินทางที่ฟื้นตัว ประกอบกับกลยุทธ์ของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในการยกระดับโปรแกรมการแลกแต้มของอนันตรา เวเคชั่น คลับ ซึ่งช่วยให้สมาชิกสามารถแลกแต้มได้ง่ายขึ้น

ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ

รายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ ในไตรมาส 4 ปี 2564 เติบโตร้อยละ 172 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยเป็นผลมาจากการฟื้นตัวของการดำเนินงานในทุกหน่วยธุรกิจ ยกเว้นธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิง จากการดำเนินงานที่ฟื้นตัวและฐานของผลการดำเนินงานที่ต่ำในช่วงเดียวกันของปีก่อน

EBITDA จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ พลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกอยู่ที่จำนวน 7,154 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ปี 2564 จากที่เป็นลบจำนวน 1,467 ล้านบาท ในไตรมาส 4 ปี 2563 ซึ่งเป็นผลมาจากความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้นจากรายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ควบคู่ไปกับความพยายามอย่างต่อเนื่องในการลดค่าใช้จ่าย ส่งผลให้อัตราการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานพลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกอยู่ที่ร้อยละ 36.3 ในไตรมาส 4 ปี 2564

สำหรับปี 2564 รายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ เติบโตร้อยละ 49 จากปีก่อนอยู่ที่ 50,530 ส่วน EBITDA จากการดำเนินงานพลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกอยู่ที่จำนวน 11,726 ล้านบาทในปี 2564 จากที่เป็นลบจำนวน 1,406 ล้านบาทในปี 2563 จากการฟื้นตัวของการดำเนินงานและความพยายามในการลดค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่องของบริษัท ส่งผลให้อัตราการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานโดยรวมพลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกอยู่ที่ร้อยละ 23.2 ในปี 2564

ผลการดำเนินงาน*			
หน่วย: ล้านบาท	**ไตรมาส 4 ปี 2564**	**ไตรมาส 4 ปี 2563**	**เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)**
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง**	17,074	6,045	182
ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม	506	248	104
ธุรกิจอื่น ๆ	2,107	952	121
รวมรายได้	19,688	7,245	172
EBITDA	7,154	-1,467	-588
EBITDA Margin (ร้อยละ)	36.3	-20.2	
หน่วย: ล้านบาท	**ปี 2564**	**ปี 2563**	**เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)**
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง**	43,320	29,515	47
ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม	1,302	937	39
ธุรกิจอื่น ๆ	5,909	3,395	74
รวมรายได้	50,530	33,846	49
EBITDA	11,726	-1,406	-934
EBITDA Margin (ร้อยละ)	23.2	-4.2	

* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

** รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตสินค้า

ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2564 บริษัทมีร้านค้าและจุดจำหน่ายจำนวนทั้งสิ้น 386 แห่ง ลดลง 48 แห่งจาก 459 แห่ง ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2563 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการปิดแบรนด์โอวีเอส เอแตม และสโกมาดิ รวมถึงบางสาขาของแบรนด์อื่น ๆ เพื่อมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของสาขา ทั้งนี้ ร้อยละ 78 ของจำนวนร้านค้าและจุดจำหน่ายทั้งหมด 386 แห่ง เป็นของกลุ่มแฟชั่น ภายใต้แบรนด์อเนลโล่, บอสสินี่, ชาร์ล แอนด์ คีธ, เอสปรี และแรทลีย์ ในขณะที่ร้อยละ 22 เป็นของกลุ่มสินค้าไลฟ์สไตล์ ภายใต้แบรนด์โจเซฟ โจเซฟ, สวิลลิ่ง เจ.เอ. เฮ็งเคิลส์, โบเดิ้ม และเบิร์กฮอฟ

จำนวนสาขาและจุดจำหน่ายของธุรกิจจัดจำหน่าย			
จำนวนสาขา / จุดจำหน่าย	**ไตรมาส 4 ปี 2564**	**เปลี่ยนแปลง (q-q)**	**เปลี่ยนแปลง (y-y)**
กลุ่มสินค้าแฟชั่น	302	-21	-57
กลุ่มเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน	84	-40	-16
รวม	386	-61	-73

ในไตรมาส 4 ปี 2564 รายได้จากธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตลดลงร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน แต่ปรับตัวดีขึ้นร้อยละ 84 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อน ในปี 2564 ยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับปีก่อนของธุรกิจจัดจำหน่ายเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน และธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยอดขายผ่านเว็บไซต์ของแบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธช่วยลดผลกระทบจากผลการดำเนินงานที่ชะลอตัวของธุรกิจแฟชั่นและธุรกิจรับจ้างผลิตได้เพียงบางส่วน ทั้งนี้ ยอดขายที่แข็งแกร่งของ สวิลลิ่ง เจ.เอ. เฮ็งเคิลส์ จากกลยุทธ์ทางการตลาดที่ประสบความสำเร็จช่วยผลักดันผลการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือนโดยรวม ท่ามกลางการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่ชะลอตัวและความต้องการจากลูกค้ารายใหญ่ในกลุ่มสินค้าอุปโภคและบริโภคที่ลดลง ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของแบรนด์แฟชั่นและธุรกิจการรับจ้างผลิต ในขณะเดียวกัน ผลการดำเนินงานที่ฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญจากไตรมาส 3 ปี 2564 เป็นผลมาจากการผ่อนคลายข้อจำกัดเพื่อควบคุมการระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทย ซึ่งนำไปสู่การดำเนินงานที่ฟื้นตัว และ

การกลับมาเปิดร้านค้าอีกครั้ง ภายหลังจากที่ร้านค้าในกลุ่มสินค้าแฟชั่นและกลุ่มเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือนในพื้นที่สีแดงเข้มต้องปิดให้บริการเป็นการชั่วคราวตามมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในไตรมาส 3 ปี 2564

ในไตรมาส 4 ปี 2564 EBITDA จากการดำเนินงานของธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตกลับมาเป็นบวกอยู่ที่ 120 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ EBITDA ที่เป็นลบจำนวน 89 ล้านบาทในช่วงเดียวกันของปีก่อน แม้ว่าจะมีรายได้ที่ลดลง ซึ่งการพลิกฟื้นของผลการดำเนินงานดังกล่าวเป็นผลมาจาก EBITDA ที่ฟื้นตัวของธุรกิจจัดจำหน่าย รวมถึงมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายในทุกส่วน ซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายด้านบุคคลากร ค่าโฆษณาและโปรโมชั่น และค่าเช่า ประกอบกับค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ที่ได้ปิดตัวไป ซึ่งได้มีการบันทึกไว้ในช่วงเดียวกันของปีก่อน ส่งผลให้อัตราการทำกำไร EBITDA เป็นบวกอยู่ที่ร้อยละ 12.8 ในไตรมาส 4 ปี 2564

ในปี 2564 รายได้จากธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตลดลงร้อยละ 23 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากทุกหน่วยธุรกิจท่ามกลางสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ท้าทายจากการระบาดของโรคโควิด-19 อย่างไรก็ตาม EBITDA จากการดำเนินงานในปี 2564 พลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกอยู่ที่ 121 ล้านบาท จาก EBITDA จากการดำเนินงานที่เป็นลบอยู่ที่ 102 ล้านบาท ในปี 2563 ส่งผลให้อัตราการทำกำไร EBITDA เป็นบวกอยู่ที่ร้อยละ 4.4 ในปี 2564

รายได้ของธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตสินค้า*

หน่วย: ล้านบาท	**ไตรมาส 4 ปี 2564**	**ไตรมาส 4 ปี 2563**	**เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)**
ธุรกิจจัดจำหน่าย	696	730	-5
ธุรกิจรับจ้างผลิต	244	309	-21
รวมรายได้**	940	1,039	-10
EBITDA	120	-89	-235
EBITDA Margin (ร้อยละ)	12.8	-8.6	
หน่วย: ล้านบาท	**ปี 2564**	**ปี 2563**	**เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)**
ธุรกิจจัดจำหน่าย	1,752	2,460	-29
ธุรกิจรับจ้างผลิต	1,008	1,128	-11
รวมรายได้**	2,760	3,588	-23
EBITDA	121	-102	-219
EBITDA Margin (ร้อยละ)	4.4	-2.8	

* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

** รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

งบดุลและกระแสเงินสด

ณ สิ้นปี 2564 บริษัทมีสินทรัพย์รวม 369,633 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 7,306 ล้านบาทจาก 362,327 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2563 โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจาก (1) การเพิ่มขึ้นของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จำนวน 7,331 ล้านบาท โดยมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากส่วนเกินทุนจากการตีราคาที่ดินและกำไรจากการแปลงค่าเงิน สุทธิด้วยการขายและเช่ากลับโรงแรมเอ็นเอช คอลเลคชั่นในไตรมาส 2 ปี 2564 การตัดค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายตามปกติ และการด้อยค่าของสินทรัพย์จากการระบาดของโรคโควิด-19 (2) การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนจำนวน 2,345 ล้านบาท โดยมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากการแปลงค่าเงิน (3) การเพิ่มขึ้นของภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจำนวน 3,378 ล้านบาท สุทธิด้วย (1) เงินสดที่ลดลงจำนวน 1,092 ล้านบาท จากการชำระคืนเงินกู้บางส่วน (2) การลดลงของที่ดินและอสังหาริมทรัพย์จำนวน 390 ล้านบาท จากการขายอสังหาริมทรัพย์ (3) การลดลงของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนประเภทสินทรัพย์เพื่อขาย 4,036 ล้านบาท จากธุรกรรมการขายและรับจ้างบริหารโรงแรมทิโวลีในไตรมาส 3 ปี 2564 และ (4) การลดลงของสิทธิการใช้สินทรัพย์จากการตัดจำหน่ายตามปกติจำนวน 2,309 ล้านบาท

บริษัทมีหนี้สินรวม 290,140 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2564 เพิ่มขึ้นจำนวน 4,138 ล้านบาท จาก 286,003 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2563 โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจาก (1) การเพิ่มขึ้นของหนี้สินอื่นจำนวน 1,993 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการขายสัดส่วนการ

ลงทุนร้อยละ 40 ใน 5 สินทรัพย์ในประเทศไทย (2) การเพิ่มขึ้นของเจ้าหนี้จำนวน 3,083 ล้านบาท และ (3) การเพิ่มขึ้นของหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกี่ยวข้องกับส่วนเกินทุนจากการตีราคาที่ดินใหม่จำนวน 4,960 ล้านบาท สุทธิด้วย (1) การลดลงของเงินกู้ยืมจำนวน 3,978 ล้านบาท จากการชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว (2) การลดลงของหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าจำนวน 1,905 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการชำระค่าเช่า สุทธิด้วยการขายและเช่ากลับโรงแรมเอ็นเอช คอลเลคชั่น บาร์เซโลนา แกรนด์ โฮเทล กัลเดรอนในไตรมาส 2 ปี 2564 และ (3) การลดลงของหนี้สินอนุพันธ์จำนวน 788 ล้านบาท

ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้นจำนวน 3,169 ล้านบาท จาก 76,324 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2563 เป็น 79,492 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2564 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจาก (1) การเพิ่มขึ้นของส่วนขององค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของจำนวน 17,301 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากส่วนเพิ่มจากการตีราคาสินทรัพย์และกำไรจากการขายสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 40 ใน 5 สินทรัพย์ในประเทศไทย (2) การเพิ่มขึ้นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมจำนวน 2,127 ล้านบาท จากการขายสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 40 ใน 5 สินทรัพย์ในประเทศไทย (3) การใช้สิทธิตามใบสำคัญแสดงสิทธิจำนวน 728 ล้านบาท และ (4) เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 7,703 ล้านบาท สุทธิด้วย (1) ส่วนขาดทุนสุทธิจำนวน 13,167 ล้านบาท ในปี 2564 (2) การไถ่ถอนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 9,993 ล้านบาท และ (3) ดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 1,451 ล้านบาท

สำหรับปี 2564 บริษัทและบริษัทย่อยมีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานเป็นบวกจำนวน 13,026 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 15,525 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุบางส่วนมาจากผลการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นและการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน

บริษัทมีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมการลงทุนจำนวน 9,210 ล้านบาท ในปี 2564 โดยมีสาเหตุหลักมาจาก (1) เงินสดรับจากธุรกรรมการขายและเช่ากลับโรงแรมเอ็นเอช คอลเลคชั่น บาร์เซโลนา แกรนด์ โฮเทล กัลเดรอน จำนวน 4,870 ล้านบาทในไตรมาส 2 ปี 2564 (2) เงินสดรับจากธุรกรรมการขายและรับจ้างบริหารโรงแรมทิโวลี มารีนา วิลามัวรา และทิโวลี คาร์โวเอโร ในประเทศโปรตุเกสจำนวน 5,303 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2564 และ (3) เงินสดรับจากธุรกรรมการขายสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 40 ใน 5 สินทรัพย์ในประเทศไทยจำนวน 3,384 ล้านบาท สุทธิด้วยการลงทุนตามปกติของธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และอื่นๆ

บริษัทมีเงินสดจ่ายสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 23,711 ล้านบาท ในปี 2564 โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจาก (1) การชำระคืนหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าจำนวน 13,969 ล้านบาท (2) ดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 1,451 ล้านบาท (3) การชำระคืนสุทธิเงินกู้ยืมระยะสั้นและระยะยาว หุ้นกู้และหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนสุทธิจำนวน 8,968 ล้านบาท สุทธิด้วยเงินสดรับจากการใช้สิทธิตามใบสำคัญแสดงสิทธิจำนวน 728 ล้านบาท

โดยภาพรวม กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงิน ส่งผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดสุทธิของบริษัทลดลงจำนวน 1,475 ล้านบาท สำหรับปี 2564

กระแสเงินสดอิสระ (Free cash flow) ซึ่งคำนวณมาจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน เงินชำระคืนหนี้สินตามสัญญาเช่า และเงินจ่ายสำหรับการลงทุน เป็นบวกติดต่อกันเป็นไตรมาสที่ 3 อยู่ที่จำนวน 3.7 พันล้าน โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นผลส่วนใหญ่มาจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเงินสดรับจากการหมุนเวียนสินทรัพย์ในไตรมาส 2 ปี 2564, ไตรมาส 3 ปี 2564 และไตรมาส 4 ปี 2564

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

บริษัทมีอัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากร้อยละ 15.5 ในปี 2563 เป็นร้อยละ 31.8 ในปี 2564 ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินงานที่ฟื้นตัวขึ้นอย่างแข็งแกร่งของไมเนอร์ โฮเทลส์ และไมเนอร์ ฟู้ด นอกจากนี้ ผลขาดทุนสุทธิของบริษัทลดลงจากความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้น และมาตรการการลดค่าใช้จ่ายที่เข้มงวดของทั้ง 3 หน่วยธุรกิจ

อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นปรับเทียบเต็มปีเป็นลบอยู่ที่ร้อยละ 12.0 ในปี 2564 ปรับตัวดีขึ้นจากที่เป็นลบอยู่ที่ร้อยละ 23.9 ในปี 2563 ซึ่งมีสาเหตุมาจากผลขาดทุนจากการดำเนินงานที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน เช่นเดียวกัน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เป็นลบอยู่ที่ร้อยละ 2.5 ในปี 2564

ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ยของบริษัทลดลงจาก 77 วันในปี 2563 เป็น 56 วันในปี 2564 ซึ่งเป็นผลมาจากความพยายามของบริษัทในการเก็บเงินจากลูกหนี้การค้าได้เร็วขึ้น ส่วนอัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อยอดลูกหนี้การค้าลดลงจากร้อยละ 20.6 ในปี 2563 เป็นร้อยละ 16.5 ในปี 2564 จากธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร เนื่องจากคุณภาพของยอดขายที่ดีขึ้น

สินค้าคงเหลือของบริษัทส่วนใหญ่ประกอบด้วย วัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูปของธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต โดยอายุเฉลี่ยของสินค้าคงเหลืออยู่ที่ 44 วัน ในปี 2564 ซึ่งเป็นระดับที่ใกล้เคียงกับปี 2563 ส่วนอายุเฉลี่ยของเจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้นจาก 108 วันในปี 2563 เป็น 115 วันในปี 2564 เป็นผลมาจากไมเนอร์ โฮเทลส์ และไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ ซึ่งสามารถขยายเวลาการชำระเงินเจ้าหนี้การค้าได้

อัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียนลดลงอยู่ที่ 0.8 เท่า ณ สิ้นปี 2564 จาก 1.3 เท่า ณ สิ้นปี 2563 โดยมีสาเหตุมาจากการเพิ่มขึ้นของเงินกู้ยืมระยะสั้นและหุ้นกู้ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี รวมทั้งการลดลงของเงินสด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการชำระคืนเงินกู้ระยะยาว ณ สิ้นปี 2564 บริษัทมีจำนวนหนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนสำหรับทั้งงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ โดยกลุ่มบริษัทและบริษัทมีวงเงินสินเชื่อเพียงพอตามที่ได้เปิดเผยในหมายเหตุงบการเงินที่ 25 และมีแผนทางการเงินที่เหมาะสมในการบริหารสภาพคล่องเพื่อรองรับการดำเนินงานอย่างน้อยที่สุดได้ในอีก 1 ปีข้างหน้า ทั้งนี้ ตามเงื่อนไขทางการเงินใหม่ของพันธสัญญาหนี้ ซึ่งไม่รวมหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าในการคำนวณอัตราส่วนภาระหนี้สินต่อทุน อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจาก 1.79 เท่า ณ สิ้นปี 2563 เป็น 1.68 เท่า ณ สิ้นปี 2564 โดยมีสาเหตุหลักมาจากฐานส่วนของผู้ถือหุ้นที่เพิ่มขึ้นและเงินกู้ยืมที่ลดลง ส่วนอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงเป็น 1.36 เท่า ณ สิ้นปี 2564 จาก 1.44 เท่า ณ สิ้นปี 2563 อย่างไรก็ตาม บริษัทได้ประสบความสำเร็จในการขยายระยะเวลาการยกเว้นการทดสอบการดำรงอัตราส่วนทางการเงินดังกล่าวจากผู้ถือหุ้นกู้ไปจนถึงสิ้นปี 2565 ส่วนอัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ยปรับตัวดีขึ้นจาก 0.3 เท่าในปี 2563 เป็น 2.0 เท่าในปี 2564 เนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน

อัตราส่วนทางการเงิน

ความสามารถในการทำกำไร	**31 ธ.ค. 64**	**31 ธ.ค. 63**
อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	31.8	15.5
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	-17.3	-36.8
อัตรากำไรสุทธิจากผลการดำเนินงาน* (ร้อยละ)	-12.5	-33.4

ความมีประสิทธิภาพ	**31 ธ.ค. 64**	**31 ธ.ค. 63**
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น* (ร้อยละ)	-12.0	-23.9
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์* (ร้อยละ)	-2.5	-6.3
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	56	77
อายุเฉลี่ยของสินค้าคงเหลือ (วัน)	44	44
อายุเฉลี่ยของเจ้าหนี้การค้า (วัน)	115	108

อัตราส่วนทางการเงิน		
ความสามารถในการดำรงสภาพคล่อง	**31 ธ.ค. 64**	**31 ธ.ค. 63**
สินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน (เท่า)	0.8	1.3
ภาระหนี้สินต่อทุน	**31 ธ.ค. 64**	**31 ธ.ค. 63**
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	1.68	1.79
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	1.36	1.44
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า)	2.0	0.3

*ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

4.2 ปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลต่อฐานะการเงินหรือการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญในอนาคต

แนวโน้มในอนาคต

เมื่อมองไปในปี 2565 ธุรกิจของบริษัทได้เห็นถึงแนวโน้มของการฟื้นตัว โดยบริษัทได้ผ่านพ้นช่วงที่เลวร้ายที่สุดมาแล้ว และคาดว่าจะมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วต่อไปในอนาคต อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการจะมีความท้าทายใหม่จากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอน แต่การกระจายของวัคซีน การรักษา และความเป็นมาของการระบาด ส่งผลให้สามารถรับมือกับโรคโควิด-19 ได้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่อัตราการเข้ารักษาในโรงพยาบาลลดลงเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ หลายประเทศทั่วโลกจึงได้กลับมาเปิดประเทศต้อนรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติอีกครั้งและผ่อนคลายข้อจำกัดด้านการเดินทางแม้ว่าจะมีอัตราการติดเชื้อที่เพิ่มขึ้น ส่งสัญญาณถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในมุมมองเกี่ยวกับโรคโควิด-19 และการกลับมาสู่การใช้ชีวิตที่ปกติมากขึ้น ในบางภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปยุโรป รัฐบาลอยู่ในระหว่างปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเกี่ยวกับโรคโควิด-19 จากข้อบังคับทางกฎหมายเป็นมาตรการการให้คำปรึกษา และมองว่าโรคโควิด-19 เป็นโรคประจำถิ่นมากกว่าเป็นการระบาดใหญ่ในประเทศ

<u>แนวโน้มในอนาคตของไมเนอร์ โฮเทลส์</u>

การดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรมทั่วโลกคาดว่าจะกลับมาแข็งแกร่งอีกครั้งในปี 2565 จากการกระจายของวัคซีน และการผ่อนคลายข้อจำกัดทางการเดินทางระหว่างประเทศในหลายประเทศ โดยนอกเหนือจากการส่งมอบการบริการที่ดีและประสบการณ์อันราบรื่นให้กับลูกค้า รวมถึงการใช้ประโยชน์จากความคิดริเริ่มทางด้านการขายและการตลาดแล้ว การเปิดตัวรูปแบบใหม่ของโปรแกรม Discovery Loyalty Program และการยกระดับแพลตฟอร์มการจองโรงแรมโดยตรงกับบริษัทจะช่วยตอบสนองความต้องการของแขกที่มาเข้าพักได้ดียิ่งขึ้น โดยโปรแกรมความภักดี GHA Discovery 2.0 ได้เปิดตัวในเดือนธันวาคมปี 2564 และเอ็น เอช โฮเทล กรุ๊ป คาดว่าจะเข้าร่วมเป็นสมาชิกภายในกลางปี 2565 ซึ่งจะส่งผลให้ GHA DISCOVERY ติด 10 อันดับแรกของโปรแกรมความภักดีที่ใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรมการโรงแรม และช่วยให้ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากสมาชิก DISCOVERY ที่มีจำนวนมากถึง 21 ล้านคน ในขณะเดียวกัน ไมเนอร์ โฮเทลส์ จะยังคงมุ่งยกระดับระบบการจองห้องพักผ่านทางอินเทอร์เน็ตต่อไป ซึ่งช่วยให้ไมเนอร์ โฮเทลส์ สามารถลดค่าธรรมเนียมที่ต้องจ่ายให้กับแพลตฟอร์มบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยวออนไลน์อื่น และสามารถควบคุมการสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างเต็มที่เพื่อนำข้อมูลไปสร้างโปรแกรมความภักดีของลูกค้าและกลยุทธ์การตลาดออนไลน์

ในทวีปยุโรป การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอนส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงแรมในช่วงเดือนแรกของปี 2565 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปยุโรปตอนเหนือและตอนกลาง ซึ่งมีการออกมาตรการการเข้าประเทศที่เข้มงวดมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดดังกล่าวนั้นมีความเข้มงวดน้อยกว่าปีก่อนๆ มากและเกิดขึ้นในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวสำหรับโรงแรมในทวีปยุโรป ทั้งนี้ หลายประเทศในทวีปยุโรปเริ่มมีการผ่อนปรนหรือยกเลิกมาตรการในการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในเดือนกุมภาพันธ์และมีนาคม ส่งผลให้การท่องเที่ยวในทวีปยุโรปและการเดินทางเพื่อธุรกิจคาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในปี 2565 ในขณะที่ผลการดำเนินงานในบางเดือนคาดว่าจะฟื้นตัวสูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 จากทั้งจำนวนนักท่องเที่ยวและอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยที่สูงขึ้น ซึ่งเอ็น

เอช โฮเทล กรุ๊ป ได้บรรลุเป้าหมายในการคงราคาค่าห้องพักเฉลี่ยไว้ได้ แม้ว่ากิจกรรมทางธุรกิจจะชะลอตัวท่ามกลางการระบาด โดยมีราคาค่าห้องพักที่ต่ำกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 เพียงเล็กน้อย

ตลอดช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ประเทศออสเตรเลียนับเป็นประเทศที่มีมาตรการการปิดพรมแดนระหว่างประเทศที่เข้มงวดที่สุดแห่งหนึ่งของโลก อย่างไรก็ตาม ประเทศออสเตรเลียได้เริ่มแสดงสัญญาณเชิงบวกสำหรับอุตสาหกรรมโรงแรมในปีนี้ โดยการกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศอย่างเต็มรูปแบบสำหรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ได้รับวัคซีนครบถ้วนจะเริ่มขึ้นในวันที่ 21 กุมภาพันธ์ปี 2565 ภายหลังจากการปิดพรมแดนอย่างเข้มงวดมานานเกือบ 2 ปี ซึ่งโครงการดังกล่าวเกิดขึ้นภายหลังจากการที่ประเทศออสเตรเลียกลับมาเปิดประเทศครั้งแรกสำหรับนักท่องเที่ยวที่ผ่านการพิจารณาในวันที่ 1 พฤศจิกายนปี 2564 ซึ่งอนุญาตให้นักท่องเที่ยวจากเพียงบางประเทศที่สามารถเดินทางเข้าประเทศออสเตรเลียได้เท่านั้น เช่น ประเทศนิวซีแลนด์ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น ทั้งนี้ การเดินทางระหว่างประเทศจะมีส่วนในการผลักดันภาคการท่องเที่ยวของประเทศออสเตรเลียในปีนี้ นอกเหนือไปจากนักท่องเที่ยวภายในประเทศ

ประเทศไทยได้กลับมาเปิดรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในรูปแบบ “Test & Go” อีกครั้ง โดยเปิดรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ได้รับวัคซีนครบโดสจากทุกประเทศให้สามารถเข้าประเทศได้โดยไม่ต้องกักตัวตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ปี 2565 โปรแกรมดังกล่าวได้ถูกระงับเป็นการชั่วคราวตั้งแต่วันที่ 22 ธันวาคมปี 2564 จากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอน นอกจากนี้ ประเทศไทยได้เปิดโครงการแซนด์บ็อกซ์เพิ่มอีก 3 จังหวัดตั้งแต่วันที่ 11 มกราคมปี 2565 ซึ่งได้แก่จังหวัดกระบี่ พังงา และสุราษฎร์ธานี นอกเหนือจากจังหวัดภูเก็ตและจังหวัดอื่นๆ ในเขตพื้นที่สีฟ้า และเมื่อไม่นานมานี้รัฐบาลได้ผ่อนคลายเงื่อนไขโครงการ Test & Go โดยได้ยกเลิกเงื่อนไขในการตรวจ RT-PCR ครั้งที่ 2 และคาดว่าจะมีการผ่อนคลายเงื่อนไขเพิ่มเติมในอนาคตอันใกล้ อีกทั้ง เพื่อผลักดันการท่องเที่ยวภายในประเทศ รัฐบาลไทยได้เปิดตัวโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” เฟส 4 ซึ่งได้รับการอนุมัติในเดือนกุมภาพันธ์ โดยผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับเงินสนับสนุนค่าโรงแรม ตั๋วเครื่องบิน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ

ประเทศมัลดีฟส์มีการฟื้นตัวจากวิกฤตโรคโควิด-19 ได้เร็วกว่าประเทศอื่นๆ โดยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศคาดว่าจะมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปีนี้ ทั้งนี้ ตลอดปี 2565 รัฐบาลของประเทศมัลดีฟส์ได้เปิดตัวแคมแปญการตลาดใหม่หลายแคมเปญเพื่อเฉลิมฉลองการครบรอบ 50 ปีของการท่องเที่ยวในประเทศ อีกทั้ง จากความพยายามในการขายของไมเนอร์ โฮเทลส์ ส่งผลให้โรงแรมในประเทศมัลดีฟส์มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562

<u>แนวโน้มในอนาคตของไมเนอร์ ฟู้ด</u>

การขับเคลื่อนรายได้ผ่านทุกช่องทางการขายและการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการลดค่าใช้จ่ายที่เข้มงวดมากขึ้นจะเป็นสิ่งที่ไมเนอร์ ฟู้ด ให้ความสนใจในปี 2565 อย่างไรก็ตาม แม้ว่าต้นทุนค่าวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์จะสูงขึ้น แต่ไมเนอร์ ฟู้ด ได้มีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มดังกล่าวตั้งแต่ในไตรมาส 3 ปี 2564 และได้ดำเนินการเพื่อรับมือไว้มือไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยการดำเนินการเริ่มแรกของไมเนอร์ ฟู้ด คือการบริหารจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้างเชิงรุก โดยบริษัทได้มีการซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์จำนวนมากเก็บไว้ตั้งแต่ในช่วงปี 2564 ส่งผลให้ไมเนอร์ ฟู้ด สามารถชะลอผลกระทบของการขึ้นราคาต้นทุนได้จนถึงอย่างน้อยในไตรมาส 2 ปี 2565 นอกจากนี้ ไมเนอร์ ฟู้ด ประสบความสำเร็จในการทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าหลายสัญญา จากการประหยัดต่อขนาดและความสัมพันธ์อันดีระหว่างไมเนอร์ ฟู้ด และบริษัทคู่ค้า โดยไมเนอร์ ฟู้ด จะมีการพิจารณากลยุทธ์การปรับขึ้นราคาเมนู ซึ่งจะเป็นการปรับขึ้นราคาในบางเมนูเท่านั้น และจะมีการส่งเสริมสินค้าที่มีราคาวัตถุดิบขึ้นค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้ จากความคิดริเริ่มในการควบคุมราคาต้นทุนในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาและต่อเนื่องมาจนถึงในปีนี้ ไมเนอร์ ฟู้ด คาดว่าอย่างน้อยความสามารถในการทำกำไรจะอยู่ในระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562

ในประเทศไทย ร้านอาหารได้กลับมาเปิดให้บริการตามเวลาปกติและสามารถรับรองการนั่งรับประทานได้เต็มจำนวนในทุกจังหวัด ภายหลังการยกเลิกข้อจำกัดในการป้องกันการแพร่ระบาดและจำกัดเวลาเคอร์ฟิว โดยกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยได้พยายามผลักดันการรับประทานอาหารภายในร้านและเพิ่มยอดขายผ่านช่องทางบริการจัดส่งอาหาร ยกตัวอย่างเช่น เดอะ พิซซ่า คอมปะนี ได้ยกระดับภาพลักษณ์ของแบรนด์และร้านอาหาร และเปิดตัวร้าน “เดอะ พิซซ่า คอมปะนี ซิกเนเจอร์” เพื่อสร้างประสบการณ์การรับประทานอาหารรูปแบบใหม่ในร้านอาหาร ผ่านการออกแบบร้านอาหาร โลโก้ และเมนูใหม่ โดยมุ่งเป้าหมายไปที่คนรุ่นใหม่ ซึ่งคาดว่าจะ

ช่วยผลักดันการเติบโตของยอดขายผ่านช่องทางการนั่งรับประทานอาหารภายในร้าน โดยในปี 2565 ไมเนอร์ ฟู้ดมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยน 10 สาขาที่มีอยู่เดิมของเดอะ พิซซ่า คอมปะนีในจังหวัดกรุงเทพฯ เป็นร้านเดอะ พิซซ่า คอมปะนี ซิกเนเจอร์ นอกจากนี้ ไมเนอร์ ฟู้ด ได้เปิดตัวแบรนด์ "ชิค-อะ-บูม" ซึ่งเป็นธุรกิจรูปแบบใหม่ด้วยแนวคิดร้านไก่ทอด และเปิดตัวที่ร้านเดอะ พิซซ่า คอมปะนี ซิกเนเจอร์ เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคยุคใหม่ อีกทั้งแพลตฟอร์มบริการจัดส่งอาหารของไมเนอร์ ฟู้ด ยังคงแข็งแกร่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเพิ่มความรู้จักอย่างแพร่หลาย การปรับปรุงคุณภาพการบริการ และการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานจัดส่งอาหารยังคงเป็นประเด็นหลักที่บริษัทให้ความสนใจ ในขณะที่ไมเนอร์ ฟู้ด จะมีการเปิดตัวโปรแกรมความภักดีของแต่ละแบรนด์ต่อไป โดยโปรแกรมความภักดีของซิซซ์เล่อร์ได้เปิดตัวในเดือนมกราคมปี 2565 เพื่อเพิ่มอัตราการรักษาลูกค้าเดิม

ประเทศจีนเริ่มปีด้วยยอดขายต่อร้านเดิมที่เป็นบวกในเดือนมกราคม แม้จะมีการปิดพื้นที่ในหลายเมือง อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ยังคงมีความผันผวนจากความไม่แน่นอนในระยะสั้น ท่ามกลางความพยายามอย่างต่อเนื่องของรัฐบาลในการควบคุมการระบาดของโรคโควิด-19 แต่ไมเนอร์ ฟู้ด ปรับตัวเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ แบรนด์ริเวอร์ไซด์มีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งท่ามกลางช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูง โดยมียอดขายที่ฟื้นตัวเกือบจะในทันทีภายหลังจากการยกเลิกมาตรการการปิดประเทศ ในขณะที่รายได้ในปี 2564 กลับมาอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 แล้ว ทั้งนี้ ในปี 2565 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมีแผนที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยพัฒนาการดำเนินงานในหลาย ๆ ด้าน รวมถึงการยกระดับแบรนด์ การบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบการชำระเงิน

เศรษฐกิจของประเทศออสเตรเลียอยู่ในระหว่างการฟื้นตัว ในขณะที่จะมีการกลับมาเปิดพรมแดนต้อนรับชาวต่างชาติในปี 2565 ซึ่งเป็นผลมาจากอัตราการกระจายของวัคซีนที่สูงขึ้น ส่งผลให้มีกิจกรรมการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น แม้ว่าจะมีการแพร่ระบาดของสายพันธุ์โอมิครอนก็ตาม นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียจะยังคงให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการ การร่วมมือกับผู้จัดส่งอาหารรายอื่น และการปรับแนวคิดร้านอาหารใหม่ ซึ่งจะช่วยผลักดันการเติบโตของธุรกิจต่อไป ทั้งนี้ กลยุทธ์การปิดสาขาที่ไม่ทำกำไรในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งส่งผลให้มีจำนวนร้านอาหารลดลงในอัตราร้อยละ 10 จากระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 เป็นผลให้กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียรมีการดำเนินงานที่แข็งแกร่งและมีผลกำไรที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ความสามารถในการทำกำไรจะถูกผลักดันด้วยการยกระดับแบรนด์ เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและวัฒนธรรมองค์กร

<u>แนวโน้มในอนาคตของไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์</u>

สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจมีการปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องภายหลังจากการผ่อนคลายมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทยแม้ว่าการใช้จ่ายของผู้บริโภคจะชะลอตัว ทั้งนี้ ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์จะยังคงดำเนินกลยุทธ์เพื่อผลักดันรายได้ผ่านการขายในทุกช่องทาง การเลือกซื้อสินค้า การจัดการสินค้าคงเหลือ และดำเนินมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายเพื่อสร้างผลกำไรอย่างแข็งแกร่งต่อไป

<u>แนวโน้มการบริหารจัดการกระแสเงินสดและฐานะทางการเงิน</u>

สำหรับปี 2565 มาตรการการลดต้นทุนและลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนยังคงดำเนินอยู่ในทุกหน่วยธุรกิจ โดยบริษัทจะยังคงรักษาวินัยในการเสริมความแข็งแกร่งให้กับฐานะทางการเงินเพื่อลดอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน นอกจากนี้ บริษัทได้รับการอนุมัติจากผู้ให้เงินกู้ยืมทุกรายและผู้ถือหุ้นกู้ส่วนใหญ่ให้เปลี่ยนคำจำกัดความของเงื่อนไขการชำระหนี้จากอัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นอัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งมีผลบังคับใช้ในปี 2565 โดยทั้ง 2 อัตราส่วนทางการเงินดังกล่าวไม่นับรวมหนี้สินตามสัญญาเช่าในการคำนวณ

ณ สิ้นเดือนธันวาคม บริษัทยังคงมีสภาพคล่องที่แข็งแกร่ง ด้วยจำนวนเงินสดในมือที่จำนวน 2.5 หมื่นล้านบาท และมีวงเงินสินเชื่อจำนวน 3.3 หมื่นล้านบาท นอกจากนี้ อัตราการใช้เงินของบริษัทกลับมาเป็นบวกในเดือนมิถุนายนปี 2564 และคาดว่าจะยังคงเป็นบวกตลอดปี ณ ปัจจุบัน ทั้งนี้ สภาพคล่องของบริษัทจะปรับตัวดีขึ้นต่อไป จากแนวโน้มการดำเนินธุรกิจที่ฟื้นตัวในปี 2565

ด้วยความพยายามของ บริษัทในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาในการเสริมความแข็งแกร่งให้กับฐานการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน และสถานะสภาพคล่อง ส่งผลให้บริษัทมีรากฐานที่แข็งแกร่งเพื่อให้ก้าวข้ามผ่านวิกฤตการแพร่ระบาดในครั้งนี้ได้อย่างมั่นคง คล่องตัว และ

แข็งแกร่งยิ่งขึ้นพร้อมสำหรับการฟื้นตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย และเตรียมที่จะก้าวกระโดดนำหน้าคู่แข่ง ทั้งนี้ บริษัทจะยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาความยั่งยืนของการดำเนินงานต่อไป

ภาคผนวก

รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว			
ช่วงเวลา	**จำนวน (ล้านบาท)**	**กลุ่มธุรกิจ**	**รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว**
ไตรมาส 1 ปี 2563	113 รายได้ 49 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	755	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	568 ก่อนภาษี 585 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	10	ไมเนอร์ ฟู้ด	การกลับค่าใช้จ่ายสำรองที่เกี่ยวข้องกับริบส์ แอนด์ รัมส์ (การกลับรายการค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 2 ปี 2563	17 รายได้ -152 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-251	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ฟู้ด/ ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-218	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับอนันตรา เวเคชั่น คลับ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-534	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-130	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 3 ปี 2563	17 รายได้ -96 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-110	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ฟู้ด/ ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-17 รายได้ -13 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับสินค้าคงเหลือ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-197	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-369	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ของเครื่องมือทางการเงิน (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)

รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว			
ช่วงเวลา	**จำนวน (ล้านบาท)**	**กลุ่มธุรกิจ**	**รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว**
ไตรมาส 4 ปี 2563	-32 รายได้ -245 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-44	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ฟู้ด/ ไมเนอร์ ไลฟ์ไสตล์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย(ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-117	ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าใช้จ่ายสำรองที่เกี่ยวข้องกับการปิดสาขา และตัดจำหน่ายการลงทุนในกิจการร่วมที่เกี่ยวข้องกับการปิดร้าน Ya Hua ในประเทศสิงคโปร์ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-75	ไมเนอร์ ไลฟ์ไสตล์	ค่าใช้จ่ายสำรองที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงเหลือและการปิดสาขาของแบรนด์ที่ถอนการลงทุนออก (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-898	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	58	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 1 ปี 2564	119 รายได้ -100 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-2,349	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การด้อยค่าของสินทรัพย์เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	793	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-135	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-12	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ไลฟ์ไสตล์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย(ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-236	ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการปิดสาขาและลูกหนี้ค่าเช่า และการตัดจำหน่ายค่าเช่าล่วงหน้า (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 2 ปี 2564	134 รายได้ 83 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-340 ก่อนภาษี -103 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ในประเทศสเปน (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-737	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ค่าใช้จ่ายในการปรับโครงสร้างหนี้ของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (ดอกเบี้ยจ่าย)
	-9	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย(ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-9	ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าใช้จ่ายสำรองในการปิดสาขาและการตัดจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	272 ก่อนภาษี 209 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	45 ก่อนภาษี 36 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)

รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว

ช่วงเวลา	จำนวน (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจ	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว
ไตรมาส 3 ปี 2564	35 รายได้ -75 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	937	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากการขายสินทรัพย์ในประเทศโปรตุเกส (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	5	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ไลฟ์ไสตล์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย(ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-12 รายได้ -17 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าใช้จ่ายสำรองในการปิดสาขาและการตัดจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า และส่วนขาดทุนการกิจการร่วมค้า (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	1,044 ก่อนภาษี 1,136 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	50 ก่อนภาษี 76 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-131	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ดอกเบี้ยจ่าย)
ไตรมาส 4 ปี 2564	116 รายได้ -26 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-4,460 ก่อนภาษี -3,065 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากการตีราคาที่ดินใหม่ และการด้อยค่าของอาคาร (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	862	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนปรับปรุงสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีของ MINT ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหนี้สินตามสัญญาเช่าของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (ภาษีจ่าย)
	-75	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้นิติบุคคลจากกำไรจากการขายเงินลงทุนร้อยละ 40 ของ MINT ในสินทรัพย์ 5 แห่งในประเทศไทย (ภาษีจ่าย)
	-208 ก่อนภาษี -223 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-284 ก่อนภาษี -131 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-826 ก่อนภาษี -757 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ฟู้ด/ ไมเนอร์ ไลฟ์ไสตล์	การด้อยค่าของค่าความนิยม การลงทุน และสินทรัพย์อื่น ๆ รวมถึงค่าใช้จ่ายสำรองและการตัดจำหน่ายที่เกี่ยวข้องกับการปิดสาขาและสินค้าคงเหลือที่ล้าสมัยจากทั้ง 3 หน่วยธุรกิจ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-11	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ไลฟ์ไสตล์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้าง(ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	200	ไมเนอร์ ฟู้ด	การปรับราคาซื้อสุทธิของธุรกิจร้านอาหารบอนชอน (รายได้)
	9	ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าตัดจำหน่ายรายได้รอตัดบัญชีของไมเนอร์ ฟู้ดตามมาตรฐานการบัญชี IFRS 15 (รายได้)

4.3 ข้อมูลจากงบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน

	31 ธันวาคม พ.ศ. 2562		31 ธันวาคม พ.ศ. 2563		31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	13,330,821	5.24%	26,188,115	7.23%	25,096,512	6.79%
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	15,554,017	6.12%	12,285,894	3.39%	14,637,995	3.96%
สินค้าคงเหลือ	4,139,131	1.63%	3,682,608	1.02%	3,490,183	0.94%
ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย	1,427,790	0.56%	1,957,656	0.54%	1,567,668	0.42%
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	-	0.00%	136,369	0.04%	4,175	0.00%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	2,665,313	1.05%	3,670,620	1.01%	3,923,118	1.06%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	1,481,718	0.58%	4,143,209	1.14%	107,086	0.03%
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	**38,598,790**	**15.19%**	**52,064,471**	**14.37%**	**48,826,737**	**13.21%**
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	3,087,693	1.21%	2,238,026	0.62%	2,226,821	0.61%
เงินลงทุนในหลักทรัพย์เผื่อขาย	25,632	0.01%	-	0.00%	-	0.00%
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	6,359,570	2.50%	8,413,477	2.32%	8,008,865	2.17%
เงินลงทุนในส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	2,614,326	1.03%	2,437,175	0.67%	2,585,163	0.70%
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	166,326	0.07%	-	0.00%	-	0.00%
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5,677,840	2.23%	5,201,234	1.44%	5,654,473	1.53%
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	1,252,329	0.49%	1,286,544	0.36%	1,236,584	0.33%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	123,129,061	48.44%	122,718,225	33.87%	130,049,536	35.18%
สินทรัพย์สิทธิการใช้	-	0.00%	89,076,419	24.58%	86,767,304	23.47%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	59,706,816	23.49%	67,232,896	18.56%	69,578,254	18.82%
ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า	2,174,695	0.86%	-	0.00%	-	0.00%
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	-	0.00%	559,776	0.15%	103,254	0.03%
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	5,503,260	2.17%	7,731,939	2.13%	11,110,001	3.01%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	5,887,430	2.32%	3,366,336	0.93%	3,485,898	0.94%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	**215,584,977**	**84.81%**	**310,262,047**	**85.63%**	**320,806,153**	**86.79%**
รวมสินทรัพย์	**254,183,767**	**100.00%**	**362,326,518**	**100.00%**	**369,632,890**	**100.00%**
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	300,000	0.12%	140,440	0.04%	173	0.00%
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	20,036,179	7.88%	15,310,438	4.23%	18,393,640	4.98%
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	0.00%	-	0.00%	481,495	0.13%
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงินส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	11,500	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
เงินกู้ยืมระยะยาวส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	5,659,718	2.23%	1,705,670	0.47%	7,012,513	1.90%
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	4,000,000	1.57%	4,596,224	1.27%	10,383,115	2.81%
รายได้รอตัดบัญชีที่ถึงกำหนดรับรู้ภายในหนึ่งปี	251,943	0.10%	353,730	0.10%	267,567	0.07%
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	1,859,596	0.73%	430,303	0.12%	687,784	0.19%
หนี้สินตามสัญญาเช่าส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	0.00%	12,782,363	3.53%	13,708,759	3.71%

	31 ธันวาคม พ.ศ. 2562		31 ธันวาคม พ.ศ. 2563		31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	
	พันบาท	**ร้อยละ**	**พันบาท**	**ร้อยละ**	**พันบาท**	**ร้อยละ**
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	-	0.00%	1,044,483	0.29%	256,324	0.07%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	3,472,708	1.37%	4,874,350	1.35%	6,866,895	1.86%
รวมหนี้สินหมุนเวียน	**35,591,644**	**14.00%**	**41,238,001**	**11.38%**	**58,058,265**	**15.71%**
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน	15,841	0.01%	-	0.00%	-	0.00%
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	39,010,773	15.35%	70,097,858	19.35%	53,791,734	14.55%
หุ้นกู้	63,375,520	24.93%	59,798,678	16.50%	60,691,632	16.42%
หนี้สินตามสัญญาเช่า	-	0.00%	81,819,643	22.58%	78,988,454	21.37%
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	1,322,469	0.52%	1,407,946	0.39%	1,421,567	0.38%
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	-	0.00%	3,492,479	0.96%	3,605,180	0.98%
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	24,144,264	9.50%	25,122,430	6.93%	30,082,433	8.14%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	4,855,410	1.91%	3,025,580	0.84%	3,501,194	0.95%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	**132,724,278**	**52.22%**	**244,764,614**	**67.55%**	**232,082,194**	**62.79%**
รวมหนี้สิน	**168,315,922**	**66.22%**	**286,002,615**	**78.94%**	**290,140,459**	**78.49%**
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนจดทะเบียน-หุ้นสามัญ	4,849,860		5,887,816		5,997,928	
ทุนที่ออกและชำระแล้ว-หุ้นสามัญ	4,619,005	1.82%	5,182,335	1.43%	5,213,770	1.41%
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น-หุ้นสามัญ	15,018,401	5.91%	24,195,693	6.68%	24,892,666	6.73%
ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญที่ออก	104,789	0.04%	104,789	0.03%	104,789	0.03%
กำไรสะสม						
จัดสรรแล้ว - สำรองตามกฎหมาย	484,986	0.19%	588,782	0.16%	599,793	0.16%
ยังไม่ได้จัดสรร	40,916,450	16.10%	15,087,319	4.16%	(729,874)	-0.20%
องค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ	(9,470,039)	-3.73%	(10,247,162)	-2.83%	7,053,524	1.91%
รวม	**51,673,591**	**20.33%**	**34,911,756**	**9.64%**	**37,134,668**	**10.05%**
หุ้นกู้ที่ลักษณะคล้ายทุน	23,787,658	9.36%	32,069,144	8.85%	30,888,006	8.36%
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	10,406,596	4.09%	9,343,003	2.58%	11,469,757	3.10%
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	85,867,845	33.78%	76,323,903	21.06%	79,492,430	21.51%
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	**254,183,767**	**100.00%**	**362,326,518**	**100.00%**	**369,632,890**	**100.00%**

	ปี 2562		ปี 2563		ปี 2564	
	พันบาท	**ร้อยละ**	**พันบาท**	**ร้อยละ**	**พันบาท**	**ร้อยละ**
รายได้						
รายได้จากกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	85,550,648	66.29%	29,843,235	50.84%	41,186,193	54.04%
รายได้จากธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	5,889,121	4.56%	2,983,699	5.08%	5,015,956	6.58%
รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่ม	22,665,775	17.56%	19,474,448	33.18%	20,509,115	26.91%
รายได้จากการจัดจำหน่ายและการผลิตสินค้า	4,917,110	3.81%	3,652,594	6.22%	2,769,695	3.63%
เงินปันผลรับ	2,016	0.00%	702	0.00%	603	0.00%
ดอกเบี้ยรับ	721,974	0.56%	576,294	0.98%	633,887	0.83%
รายได้อื่น	9,314,957	7.22%	2,164,663	3.69%	6,095,812	8.00%
รวมรายได้	**129,061,601**	**100.00%**	**58,695,635**	**100.00%**	**76,211,261**	**100.00%**
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนโดยตรงของกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	53,573,741	41.51%	37,103,220	63.21%	36,423,568	47.79%
ต้นทุนโดยตรงของธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	2,267,463	1.76%	1,786,063	3.04%	3,130,699	4.11%
ต้นทุนขายอาหารและเครื่องดื่ม	6,581,115	5.10%	6,020,272	10.26%	6,048,129	7.94%
ต้นทุนขายการจัดจำหน่ายและการผลิตสินค้า	2,771,653	2.15%	2,344,425	3.99%	1,814,754	2.38%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	46,433,829	35.98%	28,048,649	47.79%	38,881,872	51.02%
(กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ	892,768	0.69%	625,216	1.07%	(1,469,107)	-1.93%
ต้นทุนทางการเงิน	4,081,486	3.16%	7,452,437	12.70%	8,985,975	11.79%
รวมค่าใช้จ่าย	**116,602,055**	**90.35%**	**83,380,282**	**142.06%**	**93,815,891**	**123.10%**
กำไรก่อนภาษีเงินได้	12,459,546	9.65%	(24,684,647)	-42.06%	(17,604,630)	-23.10%
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	827,509	0.64%	(463,901)	-0.79%	(208,725)	-0.27%
กำไรก่อนภาษีเงินได้	13,287,056	10.30%	(25,148,548)	-42.85%	(17,813,355)	-23.37%
ภาษีเงินได้	(2,292,951)	-1.78%	2,445,312	4.17%	3,637,985	4.77%
กำไรสำหรับปี	**10,994,104**	**8.52%**	**(22,703,236)**	**-38.68%**	**(14,175,370)**	**-18.60%**
การแบ่งปันกำไรเบ็ดเสร็จรวม						
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	10,697,926	8.29%	(21,407,336)	-36.47%	(13,166,508)	-17.28%
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	296,178	0.23%	(1,295,900)	-2.21%	(1,008,862)	-1.32%
กำไรสุทธิสำหรับงวด	**10,994,104**	**8.52%**	**(22,703,236)**	**-38.68%**	**(14,175,370)**	**-18.60%**

	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
	พันบาท	**พันบาท**	**พันบาท**
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมดำเนินงาน	14,765,757	(2,499,676)	13,025,670
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมลงทุน	(3,780,829)	(10,531,237)	9,209,861
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมจัดหาเงิน	(11,357,456)	24,949,286	(23,710,570)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	(372,528)	11,918,373	(1,475,039)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด	12,712,988	13,330,821	26,166,145
กำไร (ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน	990,362	916,951	405,233
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด	13,330,821	26,166,145	25,096,339

อัตราส่วนทางการเงิน

	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า)	1.08	1.26	0.84
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)	0.81	0.93	0.68
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)	0.37	(0.07)	0.26
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า - รวม (เท่า)	8.38	4.72	6.45
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย - รวม (วัน) ***	42.95	76.29	55.83
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า)	14.37	8.29	8.32
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน) ***	25.05	43.42	43.26
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าสำเร็จรูป (เท่า)	33.70	19.63	24.59
ระยะเวลาขายสินค้าสำเร็จรูปเฉลี่ย (วัน)	10.68	18.34	14.64
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า - รวม (เท่า)	5.03	3.33	3.15
ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย - รวม (วัน) ***	71.54	107.96	114.46
Cash cycle (days) ***	(3.54)	11.75	(15.37)
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)			
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	45.23%	15.55%	31.76%
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (%)	10.17%	-34.58%	-24.21%
อัตราส่วนรายได้อื่นต่อรายได้รวม (%)	7.78%	4.67%	8.83%
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (%)	117.68%	12.92%	-77.45%
อัตรากำไรสุทธิ (%)	8.29%	-36.47%	-17.28%
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (%)	12.72%	-26.40%	-16.90%
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%)	4.10%	-6.94%	-3.60%
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (%)	13.33%	-13.34%	-6.19%
อัตราการหมุนของสินทรัพย์ (เท่า)	0.49	0.19	0.21
อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	1.96	3.75	3.65
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า)	4.18	0.35	1.85
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกผัน (เท่า)	0.11	0.10	0.41
หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อกำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (เท่า)	4.96	52.44	8.02
อัตราการจ่ายเงินปันผล* (%)	-	-	- **

* คำนวณจาก เงินปันผลต่อหุ้นหารด้วยกำไรจากการดำเนินงานต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน

** ที่ประชุมคณะกรรมการมีมติเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2565 อนุมัติงดการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2564 และวาระการงดการจ่ายเงินปันผลจะถูกนำเสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ปี 2565 เพื่อพิจารณาและอนุมัติในวันที่ 22 เมษายน 2565

*** ใช้ 360 วันในการคำนวณ

5 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

5.1 ข้อมูลทั่วไป

นายทะเบียนหลักทรัพย์

นายทะเบียนหุ้นสามัญและใบสำคัญแสดงสิทธิ (MINT-W7, MINT-W8, MINT-W9)

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เลขที่ 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400 เว็บไซต์ : http://www.set.or.th

โทรศัพท์ : +66 (0) 2009 9000 โทรสาร : +66 (0) 2009 9991 อีเมล : SETContactCenter@set.or.th

นายทะเบียนหุ้นกู้

หุ้นกู้สกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2555 **ชุดที่** 2

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ฝ่ายบริการธุรกิจหลักทรัพย์

อาคารสำนักงานใหญ่ พหลโยธิน ชั้นที่ 11

เลขที่ 400/22 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน

เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

หุ้นกู้สกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2558 **ชุดที่** 2
ครั้งที่ 1/2559 **ชุดที่** 2 **ครั้งที่** 1/2560 **ชุดที่** 1 **และชุดที่** 2
ครั้งที่ 1/2561 **ครั้งที่** 1/2562 **ชุดที่** 2–6 **และ** 8-12
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนสกุลไทยบาท
ครั้งที่ 1/2561

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

หุ้นกู้สกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2564 **ครั้งที่** 2/2564 **ชุดที่** 1-3

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 1222 ถนนพระราม 3 แขวงบางโพงพาง

เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

หุ้นกู้สกุลเหรียญสหรัฐ ครั้งที่ 1/2560
หุ้นกู้สกุลยูโร ครั้งที่ 1/2561

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 1222 ถนนพระราม 3 แขวงบางโพงพาง

เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนสกุลเหรียญสหรัฐ
ครั้งที่ 1/2563 **และ ครั้งที่** 1/2564

The Bank of New York Mellon, London Branch

One Canada Square, London E14 5AL, United Kingdom

ผู้สอบบัญชี

บริษัท ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอเอส จำกัด

โดยนายไพบูล ตันกูล และ/หรือ นายชาญชัย ชัยประสิทธิ์ และ/หรือ นางสาวสินสิริ ทังสมบัติ

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4298, 3760 และ 3752 ตามลำดับ

ชั้นที่ 15 บางกอกซิตี้ทาวเวอร์ เลขที่ 179/74-80 ถนนสาทรใต้ กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ : +66 (0) 2286 9999 โทรสาร : +66 (0) 2286 5050

ที่ปรึกษากฎหมาย

บริษัท เคนเนดี้ส์ (ประเทศไทย) จำกัด
ชั้นที่ 29 อาคารสาทรสแควร์ ห้องเลขที่ 2901-2904
เลขที่ 98 ถนนสาทรเหนือ
แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพ 10500
โทรศัพท์: +66 (0) 2491 4800
โทรสาร: +66 (0) 2055 0100

บริษัท อีเอส เคาน์เซล จำกัด
2034/78, ชั้น 17 อาคารอิตัลไทย ทาวเวอร์
ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง
กรุงเทพมหานคร 10310 ประเทศไทย
อีเมล์ : contact@escounsel.com
โทรศัพท์: +66 (0) 2716 1717-8
โทรสาร: +66 (0) 2716 1719

สำนักกฎหมายสากล สยามพรีเมียร์
สำนักงานเซ็นทรัลเวิลด์ ชั้น 26
999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330
โทรศัพท์: +66 (0) 2646 1888
โทรสาร: +66 (0) 2646 1919

5.2 ข้อมูลสำคัญอื่น

5.2.1 ข้อมูลอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ
ไม่มี

5.2.2 ข้อจำกัดของผู้ถือหุ้นในต่างประเทศ กรณีเพิ่มทุน หรือ TSR โดยไม่ออกและเสนอขายให้แก่ผู้ถือหุ้นที่จะทำให้บริษัทมีหน้าที่ตามกฎหมายต่างประเทศ
ไม่มี

5.3 ข้อพิพาททางกฎหมาย

บริษัทและบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทและบริษัทย่อย ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

5.4 ตลาดรอง

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

5.5 สถาบันการเงินที่ติดต่อประจำ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
เลขที่ 400/22 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

ส่วนที่ 2
การกำกับดูแลกิจการ

6. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ
7. โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ
8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ
9. การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน

ส่วนที่ 2

การกำกับดูแลกิจการ

6 นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

6.1 ภาพรวมของนโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บริษัทบรรลุถึงเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจและสร้างการเติบโตให้บริษัทอย่างยั่งยืนในระยะยาว

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้นำในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างวัฒนธรรมที่ยึดมั่นในจริยธรรม และได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท โดยจัดให้มีการสื่อสาร ติดตามให้มีการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทบทวนและปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีทุกปี เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเกิดจากการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อม สถานการณ์หรือกฎหมาย

บริษัทได้เผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการและหลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com) เพื่อสร้างความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานทุกระดับชั้น รวมถึงเพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้เสีย นักลงทุน และผู้สนใจอื่น ๆ และเพื่อเป็นการกำหนดและเปิดเผยแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ บริษัทได้กำหนดให้พนักงานทุกคนเซ็นรับทราบถึงหลักจรรยาบรรณในการปฐมนิเทศก่อนการเริ่มทำงาน และในระหว่างปีบริษัทมีการอบรม ทบทวน ข้อพึงปฏิบัติทางจริยธรรมให้กับพนักงานทุกคนในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) รวมถึงการทำแบบทดสอบภายหลังการอบรม และจะมีการติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณผ่านกระบวนการตรวจสอบภายใน

ในปี 2564 บริษัทได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาทบทวนการนำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน หรือ Corporate Governance Code (CG Code) เพื่อการสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน หลักปฏิบัติที่ยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ ได้มีการบันทึกเหตุผลไว้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานคณะกรรมการบริษัท

บริษัทได้รับผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการในระดับดีเลิศต่อเนื่องเป็นปีที่ 9 จากผลสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2564 ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย นอกจากนี้ ในการประชุม ACMF ระดับเลขาธิการ ครั้งที่ 33 เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2563 ซึ่งมีหน่วยงานกำกับดูแลตลาดทุน สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามเป็นประธาน มีมติเห็นชอบให้ประกาศ ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในอาเซียน (ASEAN CG Scorecard) สำหรับปี 2562 ซึ่งประเมินโดยใช้ข้อมูลปี 2561 ของบริษัทจดทะเบียน โดยบริษัทได้รับรางวัล ASEAN Asset Class PLCs ซึ่งเป็นรางวัลสำหรับบริษัทที่ได้คะแนนตั้งแต่ 97.50 คะแนนขึ้นไป และบริษัทยังได้รับรางวัลที่ 1 (Gold Prize) ใน Board of the Year Awards ประจำปี 2561 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) โดยได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ได้รับรางวัลชนะเลิศในหมวดบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ ตามราคาตลาดมากกว่าหนึ่งแสนล้านบาท

ทั้งนี้ รางวัลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กร

6.1.1 นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับคณะกรรมการ

- **การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูง**

คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่ในการสรรหา คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการหรือเสนอขออนุมัติแต่งตั้งต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามข้อบังคับของบริษัท

เพื่อกำหนดคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องการสรรหา คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาองค์ประกอบความเหมาะสมที่หลากหลาย ประกอบด้วยความรู้ความสามารถในการทำงาน ทักษะที่จำเป็นที่ยังขาดอยู่ในคณะกรรมการและให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท คุณสมบัติของกรรมการทั้งปัจจุบันและอนาคต ความหลากหลายในเรื่องเพศ เชื้อชาติ การศึกษา สีผิว อายุ สถานภาพสมรส ความคิดเห็นทางการเมือง ศาสนา ประสบการณ์ ประวัติการกระทำผิดทางกฎหมาย องค์ประกอบของความเป็นอิสระ นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางเพศที่เหมาะสม และเพื่อเป็นการสนับสนุนความหลากหลายทางเพศนั้น การสรรหากรรมการในแต่ละครั้งจะมีบุคคลเพศหญิงรวมอยู่ในรายชื่อที่นำเสนอให้คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการพิจารณา

บริษัทได้จัดทำตาราง Board Skill Matrix เพื่อกำหนดเกณฑ์ในการสรรหากรรมการที่ต้องการเป็นประจำทุกปี คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการยังได้พิจารณาถึงความหลากหลายจากที่มาในการเสนอชื่อ อาทิ การเสนอแนะจากกรรมการบริษัท การเสนอชื่อบุคคลโดยผู้ถือหุ้น บริษัทที่ปรึกษาภายนอก และฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ในการพิจารณาแต่งตั้งกรรมการเดิมเป็นกรรมการต่ออีกวาระหนึ่ง คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งรวมถึง ผลการปฏิบัติงาน ประวัติการเข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในการประชุม และการสนับสนุนในกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัท โดยหากเป็นกรรมการอิสระ จะพิจารณาถึงความเป็นอิสระของกรรมการท่านดังกล่าวด้วย

กรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเนื่องจากสาเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ คณะกรรมการจะเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนดเข้าเป็นกรรมการในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน โดยบุคคลที่เข้าเป็นกรรมการแทน จะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน ทั้งนี้ มติการแต่งตั้งบุคคลเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าวต้องได้รับคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่

บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการได้ล่วงหน้า โดยแจ้งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของบริษัท

การนำเสนอชื่อต่อคณะกรรมการโดยผู้ถือหุ้นจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้ถูกเสนอชื่อ ซึ่งต้องเป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ การแต่งตั้งกรรมการแต่ละราย ต้องได้รับคะแนนเสียงเห็นชอบเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้น ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน

ในขณะที่คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นผู้สรรหาผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัท ตลอดจนพิจารณาทบทวนค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก่อนที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณา

ทั้งนี้ รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนได้เผยแพร่อยู่ในกฎบัตรบนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

- **ความเป็นอิสระของคณะกรรมการจากฝ่ายจัดการ**

คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการมีการแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและสอบทานการบริหารงาน โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นชอบในนโยบายภาพรวม เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญ นโยบายกำกับดูแลกิจการและวัตถุประสงค์ทางการเงินโดยรวม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน ในขณะที่ฝ่ายจัดการจะมีหน้าที่ในการบริหารบริษัทตามนโยบายที่กำหนดโดยคณะกรรมการ

- **การพัฒนากรรมการ**

คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ของกรรมการและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยเลขานุการบริษัทจะประสานงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกรรมการ เพื่อเข้าร่วมในการสัมมนาโครงการอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ

- **การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร**

บริษัทกำหนดนโยบายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสบการณ์ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ โดยอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบได้กับอุตสาหกรรม เพื่อดึงดูดและรักษากรรมการและผู้บริหารที่มีคุณภาพ

ค่าตอบแทนกรรมการจะอยู่ในรูปเบี้ยประชุมกรรมการ บำเหน็จกรรมการและโบนัสประจำปีสำหรับกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร และสิทธิพิเศษสำหรับกรรมการ ซึ่งจะต้องได้รับอนุมัติโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น สำหรับในส่วนของผู้บริหารรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร จะได้รับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนและโบนัส โดยประเมินจากตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ซึ่งจะประกอบไปด้วยมิติทางธุรกิจที่หลากหลาย ในรูปของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน เป้าหมายของความสำเร็จจะถูกกำหนดเป็นรายปีให้เป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวของบริษัท

- ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงิน (เช่น ผลประกอบการของบริษัทในรูปของรายได้ กำไร สภาพคล่อง และความสามารถในการชำระหนี้)
- ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงิน
  - ด้านความยั่งยืน (เช่น ตัวชี้วัดผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การลดการใช้ถุงพลาสติกที่ใช้เพียงครั้งเดียว อัตราการใช้พลังงาน และอัตราการใช้น้ำ)
  - ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (เช่น แผนสืบทอดงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน)
  - อื่น ๆ (เช่น กระบวนการภายใน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง ความสำเร็จและความก้าวหน้าตามที่ได้กำหนดไว้ในโครงงานเฉพาะกิจ)

นอกจากนี้ บริษัทจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: “EJIP”) และแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจระยะยาว (Long Term Incentive Plan: LTIP) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเติบโตในระยะยาวให้กับบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จะพิจารณาค่าตอบแทนดังกล่าว รวมถึงเงินเดือนและโบนัสของกรรมการที่เป็นผู้บริหาร ตลอดจนทบทวนและพิจารณาค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของหุ้นและแผนค่าตอบแทนอื่นที่เกี่ยวกับหุ้น รวมถึงให้คำแนะนำในการปรับปรุงแผนค่าตอบแทนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทตามที่เห็นสมควร

- **การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม**

ในการกำกับดูแลการดำเนินงานบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทมีนโยบายส่งกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัท เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทไปเป็นกรรมการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของบริษัทอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้น เพื่อเป็นตัวแทนในการกำหนดนโยบายและดำเนินธุรกิจในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้มีความสอดคล้องกับนโยบายหลักของบริษัท และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมนั้น ๆ การส่งตัวแทนของบริษัทเพื่อเป็นกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น เป็นขอบเขตอำนาจของฝ่ายจัดการ กรรมการหรือผู้บริหารที่เป็นตัวแทนบริษัทจะเป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ เพื่อรักษาประโยชน์สูงสุดของบริษัท และรายงานตรงต่อฝ่ายจัดการ หากเมื่อมีการขออนุมัติในเรื่องที่สำคัญ จะต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อขออนุมัติ

บริษัทยังมีนโยบายในการนำหลักเกณฑ์ตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่องรายการได้มาและจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ การทำรายการที่เกี่ยวโยงกันระหว่างบริษัท บริษัทย่อยและบริษัทร่วม เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมทุก ๆ บริษัทในกลุ่ม และจัดให้มี

ระบบควบคุมภายใน ในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีอำนาจ โดยมีการติดตามการทำรายการต่าง ๆ ผ่านการรายงานรายการระหว่างกันในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัททุก ๆ ไตรมาส รวมถึงกำกับดูแลการบันทึกบัญชีของบริษัทย่อยให้บริษัทสามารถรวบรวมมาจัดทำงบการเงินรวมได้ทันตามกำหนดเวลา

- **วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการ**

วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเป็นไปตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดและข้อบังคับของบริษัท กล่าวคือ ในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นให้กรรมการออกจากตำแหน่งเป็นอัตรา 1 ใน 3 (หรืออัตราที่ใกล้เคียง) โดยกรรมการที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกและไม่มีการกำหนดจำนวนวาระที่จะดำรงตำแหน่งนานที่สุดไว้ เพื่อการทำงานที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม บริษัทจะไม่แต่งตั้งบุคคลใด ๆ เป็นกรรมการอิสระ หรือต่อวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระที่มีอายุครบ 75 ปี ณ วันที่ได้รับแต่งตั้ง

กรรมการตรวจสอบมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 3 ปี และสามารถได้รับการแต่งตั้งต่อวาระอีกได้ หลังจากครบกำหนดเวลา สำหรับคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ ไม่มีกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

- **การจำกัดจำนวนบริษัทในการดำรงตำแหน่งกรรมการของกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร**

คณะกรรมการกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการได้ โดยกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนได้ไม่เกิน 5 แห่ง และกรรมการที่เป็นผู้บริหารสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนได้ไม่เกิน 3 แห่ง (ปัจจุบันประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทดำรงตำแหน่งกรรมการที่เป็นผู้บริหารด้วย) เพื่อให้ความมั่นใจได้ว่ากรรมการจะมีเวลาเพียงพอในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของบริษัท โดย ณ สิ้นปี 2564 กรรมการของบริษัททุกท่านดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนตามที่กำหนด

ในส่วนของกรรมการอิสระ บริษัทไม่มีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องของกรรมการอิสระ เนื่องจากกรรมการอิสระของบริษัทมีคุณสมบัติตามนิยามกรรมการอิสระที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนและบริษัทกำหนด และสามารถให้ความเห็นอย่างอิสระในการประชุมคณะกรรมการ มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ทั้งนี้ หากมีกรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งกรรมการมาเกิน 9 ปี ครบกำหนดวาระตามกฎหมายและคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติให้กรรมการอิสระท่านนั้นดำรงตำแหน่งต่อ คณะกรรมการจะนำเสนอถึงเหตุผลในการขอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติเลือกกรรมการดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระต่อไป อย่างไรก็ตาม บริษัทจะไม่แต่งตั้งบุคคลใด ๆ เป็นกรรมการอิสระ หรือต่อวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระที่มีอายุครบ 75 ปี ณ วันที่ได้รับแต่งตั้ง

- **การปฐมนิเทศกรรมการใหม่**

บริษัทจัดให้มีการปฐมนิเทศสำหรับกรรมการใหม่ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ โดยเลขานุการบริษัทจัดให้มีการพบปะระหว่างกรรมการใหม่ กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เพื่อสอบถามถึงการดำเนินธุรกิจ พร้อมนำเสนอเอกสารแนะนำบริษัท รวมถึงรายงานประจำปี คู่มือเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทบาทอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ นโยบายการกำกับดูแลกิจการ หลักจรรยาบรรณ นโยบายต่าง ๆ ของบริษัท หนังสือบริคณห์สนธิ หนังสือรับรอง ข้อบังคับและระเบียบบริษัท วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ข้อมูลการดำเนินงานและกิจกรรมของบริษัท รวมทั้งจัดให้กรรมการเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนธุรกิจร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

- **การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ**

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการทั้งคณะและการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคลโดยตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย ประกอบด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่กำหนดและให้คำแนะนำ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาการประเมินการทำงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะดูแลการประเมินประจำปีดังกล่าว โดยเลขานุการบริษัทจะจัดส่งแบบการประเมินให้กรรมการแต่ละท่านดำเนินการประเมินทั้งการประเมินทั้งคณะและประเมินรายบุคคลโดยตนเอง และการประเมินของคณะกรรมการชุดย่อย และจะประเมินผลการปฏิบัติงาน รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อพิจารณานำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริษัทจะนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะพัฒนาคุณภาพ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะต่อไป

- **การประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง**

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นรายบุคคล ซึ่งได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ประธานเจ้าหน้าที่การเงินและผู้บริหารอื่น และยังมีหน้าที่ในการกำหนดหรืออนุมัติค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงด้วย คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารในส่วนที่เกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นประจำปีละครั้ง โดยการประเมินนี้จะเป็นปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งรวมถึงเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนอื่นที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นหุ้นและไม่ใช่หุ้น คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะประเมินประสิทธิผลของโครงการค่าตอบแทนโดยรวมของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

รายละเอียดเพิ่มเติมได้เผยแพร่อยู่ในกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนบนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

- **การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส**

บริษัทให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ ถูกต้อง แม่นยำ และตรงเวลา ในปี 2564 บริษัทได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และได้ทบทวนนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการ โดยมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล

- **นักลงทุนสัมพันธ์**

คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ ถูกต้อง แม่นยำ และตรงเวลา ทั้งรายงานข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทั่วไป โดยหัวหน้าฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ รายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท จะจัดทำแผนนักลงทุนสัมพันธ์ประจำปีและเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีวิธีการ ช่องทาง และข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสื่อสารกับผู้ถือหุ้น นักลงทุนและผู้จัดการกองทุน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ข้อมูลทางการเงิน ผลประกอบการ โดยในปีที่ผ่านมา บริษัทประสบความสำเร็จในการสื่อสารข้อมูลกับนักลงทุน โดยการใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่ การส่งข่าว การประชุมผ่านทางโทรศัพท์ การประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส การเดินทางไปพบปะนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Roadshow) การเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com) รายงานประจำปี ข้อมูลสรุปของบริษัท (Fact Sheets) และสื่ออื่น ๆ รวมไปถึงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

บริษัทได้นำเสนอผลงานให้แก่นักวิเคราะห์ นักลงทุน และพนักงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ในรูปของ Analyst Meeting, Roadshow, Conference Call และการเข้าร่วมประชุมกับนักลงทุน ซึ่งจัดโดยสถาบันต่าง ๆ รวมทั้งการร่วมกิจกรรม ซึ่งจัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อพบทั้งนักลงทุนสถาบันและนักลงทุนรายย่อย การแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน/การจัดทำจดหมายข่าวที่นำเสนอถึงฐานะทางการเงินของบริษัท นอกจากนี้ ผู้สนใจสามารถขอนัดเข้าประชุมกับผู้บริหารของบริษัทเพื่อขอข้อมูลของบริษัทเพิ่มเติมได้

โดยสรุปกิจกรรมหลักที่บริษัทได้จัดในปี 2564 มีดังนี้

กิจกรรม	จำนวนครั้ง
การเดินทางไปพบปะนักลงทุนในประเทศ (ทั้งนักลงทุนสถาบันและนักลงทุนรายย่อย)	8
การเดินทางไปพบปะนักลงทุนในต่างประเทศ	16
การประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานรายไตรมาส (Analyst Meeting / Opportunity Day)	8
การเข้าร่วมประชุมกับนักลงทุน / การประชุมผ่านทางโทรศัพท์	15
ร่วมกิจกรรมของตลาดหลักทรัพย์และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อพบนักลงทุน	1
การแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน / การจัดทำจดหมายข่าวที่นำเสนอถึงฐานะทางการเงินของบริษัท	24

หมายเหตุ: การพบปะนักลงทุนในปี 2564 เป็นการประชุมแบบเสมือนจริงเป็นส่วนใหญ่

สามารถพิจารณารายละเอียดกิจกรรมหลักที่บริษัทได้จัดในปี 2564 บนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

นอกจากนี้ บริษัทเผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวทางธุรกิจ ความคืบหน้าของการดำเนินงาน และโครงการต่าง ๆ แก่สื่อมวลชน รวมทั้งการตอบคำถามและประสานงานกับสื่อมวลชนและสาธารณชน โดยมีนางสาวนมิดา อธิศพงศ์ ผู้อำนวยการฝ่ายนักลงทุนและนางสาวกานติ์ชนิต บางท่าไม้ นักวิเคราะห์อาวุโสฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นผู้ดูแลส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัท

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการเปิดเผยข้อมูล ที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

- **รายงานของคณะกรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบต่องบการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย และข้อมูลทางการเงินที่ปรากฏในส่วนที่ 3 งบการเงิน บริษัทจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่างบการเงินได้ถูกจัดทำขึ้นอย่างถูกต้องและเพียงพอภายใต้นโยบายการบัญชีที่เหมาะสมตามมาตรฐานการบัญชีแห่งประเทศไทยและเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอต่อสาธารณชน และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์และนโยบายของบริษัท

ในการนี้ คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่มีความเป็นอิสระ ให้เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของรายงานทางการเงินและระบบการควบคุมภายใน โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบปรากฏในรายงานคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งแสดงไว้ในเอกสารแนบ 6

- **รายงานการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการ**

บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือครอง ซื้อ ขาย โอน รับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท รวมถึงแจ้งกับเลขานุการบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์นั้น ๆ นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายห้ามกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องทำธุรกรรมซื้อขายและโอนหลักทรัพย์ของบริษัท ในระยะเวลา 30 วันก่อนกำหนดการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยบริษัทมีการแจ้งให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงงดการซื้อ ขาย และโอนหลักทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเวลาอย่างน้อย 30 วันล่วงหน้าก่อนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน นอกจากนี้ บริษัทจะรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการในการประชุมคณะกรรมการทุกไตรมาส

ในส่วนของพนักงาน บริษัทมีนโยบายให้พนักงานรักษาข้อมูลความลับของบริษัท ไม่สมควรเปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัทข่าวสารของบริษัทให้บุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นแต่เป็นไปตามข้อกำหนด หรือกฎหมายระบุ ห้ามใช้ข้อมูลภายในซื้อขายหลักทรัพย์ โดยพนักงานจะต้องไม่ใช้ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนในการซื้อขายหลักทรัพย์

จำนวนหลักทรัพย์ของบริษัทที่กรรมการหรือผู้บริหารถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	จำนวนหลักทรัพย์ที่ถือ								
			หุ้นสามัญ				MINT-W7			MINT-W8	MINT-W9
			ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2563	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	สัดส่วนการถือหุ้น	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2563	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564
1	นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค	ประธานกรรมการ และประธานคณะกรรมการจัดการ	170,327,319	218,295	170,545,614	3.27%	7,737,276	0	7,737,276	5,876,387	5,325,476
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		5,834	0	5,834	0.00%	265	0	265	201	182
2	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	กรรมการอิสระ	33,600	1,400	35,000	0.00%	1,527	(1,527)	0	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการอิสระ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการอิสระ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท	กรรมการอิสระ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	นายอานิล ธาดานี่	กรรมการ	48,273,823	(9,359,100)	38,914,723	0.75%	2,468,887	0	2,468,887	1,393,611	1,262,961
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	นายพอล ชาลีส์ เคนนี่	กรรมการ	9,574,171	(500,000)	9,074,171	0.17%	26,734	0	26,734	312,902	283,567
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	นายธีรพงศ์ จันศิริ	กรรมการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		14,400	0	14,400	0.00%	-	-	-	-	-
9	นายนิติ โอสถานุเคราะห์	กรรมการ	495,800,851	1,800,000	497,600,851	9.54%	22,393,220	0	22,393,220	17,096,581	15,493,776
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย	กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท	14,848,624	(4,569,515)	10,279,109	0.20%	668,726	0	668,726	517,494	468,978
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	กรรมการ	3,775,292	93,960	3,869,252	0.07%	122,825	0	122,825	131,659	119,316
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	จำนวนหลักทรัพย์ที่ถือ								
			หุ้นสามัญ				MINT-W7			MINT-W8	MINT-W9
			ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2563	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	สัดส่วนการถือหุ้น	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2563	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564
12	นายไบรอัน เจมส์ เดลานี่*	ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน	275,155	80,026	355,181	0.01%	15,787	0	15,787	10,516	9,530
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์**	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเชิงกลยุทธ์	884,804	109,025	993,829	0.02%	38,897	0	38,897	31,755	28,778
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	นายโกศิน ฉันธิกุล	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน	108,211	74,782	182,993	0.00%	9,309	0	9,309	4,579	4,149
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	นางสาวสมศรี รัชฎาภรณ์กุล	รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการ	712,482	48,682	761,164	0.01%	31,398	0	31,398	25,318	22,944
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	นางจุฑาทิพ อดุลพันธุ์***	รองประธานฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์	219,708	41,377	261,085	0.01%	9,167	0	9,167	8,185	7,417
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	นางสาวรวิกานต์ อินชัยวงศ์	รองประธานฝ่ายการเงิน	10,525	21,179	31,704	0.00%	595	0	595	623	565
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	นายพลพิพัฒ อัศวนิก****	รองประธานฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า	N/A	N/A	134,528	0.00%	N/A	N/A	23	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-

** ลาออก มีผลวันที่ 1 เมษายน 2565*

*** แต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่การเงิน มีผลวันที่ 1 เมษายน 2565*

**** ลาออก มีผลวันที่ 12 มกราคม 2565*

***** แต่งตั้ง มีผลวันที่ 1 สิงหาคม 2564*

6.1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้ถือหุ้น

<u>การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นโดยเท่าเทียมกัน</u>

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยได้กำหนดนโยบายในการดูแลและปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้นและสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับสิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันและมีความโปร่งใส บริษัทได้นำเสนอข้อมูลอย่างถูกต้องและเพียงพอต่อผู้ถือหุ้นทุกท่านอย่างเท่าเทียม ไม่มีสิทธิพิเศษให้ผู้ถือหุ้นเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ในอันที่จะเปิดเผยข้อมูลที่ไม่ควรเปิดเผยเป็นกรณีเฉพาะ นอกจากนี้ นโยบายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นจะต้องเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท และต้องสอดคล้องกับข้อปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นโยบายหลักของบริษัทที่กำหนดขึ้นเพื่อดูแลให้ผู้ถือหุ้นได้รับสิทธิที่เสมอภาคเป็นธรรมและเท่าเทียมกันมีดังต่อไปนี้

- **เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยมีสิทธิที่จะเสนอวาระการประชุม เสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการและส่งคำถามในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเป็นการอำนวย**

บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันทุกรายรวมถึงผู้ถือหุ้นส่วนน้อย โดยอาจเป็นผู้ถือหุ้นรายเดียวหรือหลายรายรวมกันได้ โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นขั้นต่ำไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.5 ของหุ้นที่ออกจำหน่ายและเรียกชำระแล้ว สามารถเสนอระเบียบวาระการประชุมในการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปีและเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2564 บริษัทได้ประกาศผ่านเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอระเบียบวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัท รวมถึงการส่งคำถามเป็นการล่วงหน้าสำหรับการประชุมผู้ถือหุ้น ตั้งแต่วันที่ 17 พฤศจิกายน 2563 ถึงวันที่ 18 มกราคม 2564 หลักเกณฑ์และวิธีต่าง ๆ ได้เผยแพร่บนเว็บไซต์บริษัท (www.minor.com)

อย่างไรก็ดี เมื่อพ้นกำหนดระยะเวลา ปรากฏว่าไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถาม เสนอวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2564 และเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัทล่วงหน้า

- **ความเท่าเทียมกันในการออกเสียงลงคะแนน**

บริษัทสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันที่ไม่สามารถออกเสียงลงคะแนนด้วยตนเองสามารถออกเสียงลงคะแนนได้ด้วยการมอบฉันทะ ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันไม่สามารถเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นได้ บริษัทได้อำนวยความสะดวกโดยการเสนอหนังสือมอบฉันทะทั้ง 3 รูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มอบฉันทะสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้มอบฉันทะ ทั้งนี้หนังสือมอบฉันทะทั้งหมดเป็นหนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กำหนดโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ บริษัทอำนวยความสะดวกให้ผู้มอบฉันทะโดยผู้มอบฉันทะสามารถมอบฉันทะให้แก่กรรมการอิสระ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามเจตนารมณ์ของผู้มอบฉันทะ ทั้งนี้ บริษัทได้แนบรายละเอียดคุณสมบัติของกรรมการอิสระดังกล่าวไปพร้อมหนังสือมอบฉันทะ

ผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิออกเสียงหนึ่งเสียง

- **ความเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูล**

บริษัทได้จัดทำหนังสือเชิญประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีและข้อมูลการนำเสนอทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นต่างชาติ นอกจากนี้ การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีได้มีการดำเนินการประชุมทั้งในรูปแบบภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นทุกท่านอย่างเท่าเทียมกัน

- **รายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร**

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท บริษัทกำหนดให้กรรมการของบริษัท ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เปิดเผยรายงานการมีส่วนได้เสีย 2 ครั้งต่อปี ในเดือนมิถุนายนและธันวาคม โดยได้มอบหมายให้เลขานุการบริษัทเป็นผู้รวบรวมและจัดเก็บรายงาน เลขานุการ

บริษัทจะส่งรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหารให้ประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบเพื่อตรวจสอบและควบคุมการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

<u>การส่งเสริมการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น</u>

สิทธิของผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น และกำหนดในหลักการกำกับดูแลกิจการของบริษัท ให้บริษัทดูแลผู้ถือหุ้น และผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันทุกรายให้ได้รับสิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน คณะกรรมการมีความมุ่งมั่นที่จะปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันได้ใช้สิทธิอันชอบธรรมภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้ดังนี้

- **สิทธิขั้นพื้นฐาน**

สิทธิขั้นพื้นฐานตามที่ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันพึงจะได้รับ ทั้งสิทธิในการออกเสียงลงคะแนน สิทธิในการรับเงินปันผล สิทธิในการซื้อขายหรือโอนหุ้น สิทธิในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น โดยบริษัทไม่กระทำการใด ๆ ในการจำกัดโอกาสหรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นในการเข้าประชุม สิทธิในการแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการ ซึ่งในการแต่งตั้งกรรมการแต่ละราย ต้องได้รับคะแนนเสียงเห็นชอบเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้น ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน สิทธิในการอนุมัติแต่งตั้งผู้สอบบัญชีอิสระ สิทธิในการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินและสิทธิในการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ เท่าเทียมกันและในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการตัดสินใจของผู้ถือหุ้น เป็นต้น โดยคณะกรรมการได้ดูแลให้เรื่องสำคัญที่กฎหมายกำหนดและเรื่องที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของบริษัท ได้ผ่านการพิจารณาและ/หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น โดยบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น

- **สิทธิในการเสนอวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นและเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการของบริษัท และสิทธิในการส่งคำถามสำหรับการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้า**

เลขานุการบริษัทจะเป็นผู้พิจารณากลั่นกรองคำถามและคำเสนอวาระการประชุมในเบื้องต้นให้คณะกรรมการบริษัท ตามหลักเกณฑ์ของบริษัท คณะกรรมการอาจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยเป็นผู้พิจารณากลั่นกรองวาระการประชุมที่เกี่ยวข้องก่อนนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาในขั้นสุดท้าย

สำหรับการเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ เลขานุการบริษัทจะรวบรวมข้อมูลเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ เพื่อพิจารณากลั่นกรองเบื้องต้นก่อนนำเสนอรายชื่อบุคคลที่ผ่านการพิจารณาให้คณะกรรมการพิจารณาเป็นขั้นสุดท้าย โดยคณะกรรมการจะพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อให้เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

วาระการประชุมและบุคคลที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการจะได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมความเห็นของคณะกรรมการ สำหรับเรื่องหรือบุคคลที่ไม่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ บริษัทจะแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบพร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

ทั้งนี้ ในการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2564 ไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถาม เสนอวาระการประชุมและบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัทล่วงหน้า

- **สิทธิในการได้รับข้อมูลของการประชุมผู้ถือหุ้น**

ก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นมีสิทธิได้รับหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นและข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น เช่น วัน เวลา สถานที่จัดประชุม วาระการประชุม ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ กฎเกณฑ์และวิธีการในการเข้าร่วมประชุมและประเด็นที่ใช้ในการพิจารณา ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดวัน เวลา และสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุม

ในปี 2564 บริษัทได้จัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีในวันที่ 22 เมษายน 2564 เวลา 13.00น. และได้เผยแพร่เอกสารการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในวันที่ 22 มีนาคม 2564 (ล่วงหน้าอย่างน้อย 30 วันก่อนวันประชุม) ผ่านเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com) ทั้ง

ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติ และบริษัทได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้นในวันที่ 1 เมษายน 2564 (ล่วงหน้าเป็นเวลาอย่างน้อย 21 วันก่อนวันประชุม) โดยบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด (TSD) เป็นผู้จัดส่ง และได้จัดทำเอกสารการประชุมผู้ถือหุ้นและรายงานประจำปีในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านรหัสคิวอาร์ (QR Code) ให้ผู้ถือหุ้นสามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ภายหลังการประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้เปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหลังจากเสร็จสิ้นการประชุมในวันเดียวกัน พร้อมทั้งผลการลงมติในแต่ละวาระ จำนวนเสียงที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง แต่เนื่องจากการประชุมในครั้งนี้เป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จึงไม่มีการพิมพ์บัตรลงคะแนน ทั้งนี้ บริษัทได้เผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นภายใน 14 วันนับจากวันประชุมบนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com) โดยในรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบริษัทได้บันทึกรายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุมและสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมการประชุม ไม่เข้าร่วมการประชุม วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุมและผลการลงคะแนนเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ของแต่ละวาระ รวมถึงประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุม และชื่อ-นามสกุลของผู้ถามและผู้ตอบ

บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ในรายงานประจำปีผ่านเว็บไซต์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบนหน้าเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com) เพื่อเป็นช่องทางสำหรับผู้ถือหุ้นและประชาชนทั่วไปได้เข้าถึงข้อมูลของบริษัท

- **การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี**

ในปี 2564 ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ได้กลับมาแพร่ระบาดระลอกใหม่ ซึ่งพบผู้ติดเชื้อจำนวนมากและมีการแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว บริษัทมีความห่วงใยในสถานการณ์ดังกล่าว และคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ กรรมการบริหารซึ่งได้รับมอบอำนาจจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เห็นสมควรให้เปลี่ยนรูปแบบและยกเลิกสถานที่ในการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 28/2564 เป็นรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) เท่านั้น บริษัทได้จัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีในวันที่ 22 เมษายน 2564 เวลา 13.00 น. ในรูปแบบ E-AGM เผยแพร่ ณ ห้องประชุม ชั้น 12 อาคารเดอะปาร์ค ถนนรัชดาภิเษก กรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการจัดประชุมภายใต้พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทได้เผยแพร่ให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบการเปลี่ยนรูปแบบและยกเลิกสถานที่ในการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และผ่านเว็บไซต์ของบริษัท เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2564

ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะที่มีความประสงค์ที่จะเข้าร่วมประชุมจะต้องยืนยันตัวตนตามกระบวนการที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านช่องทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (www.set.or.th) เว็บไซต์บริษัท (www.minor.com) และหนังสือเชิญประชุมที่ได้จัดส่งให้ผู้ถือหุ้นภายในวันที่กำหนด โดยบริษัทได้ทำการส่งลิงค์เข้าร่วมประชุมเฉพาะบุคคล รวมถึงคู่มือ การเข้าใช้งานในระบบ ไปยังอีเมลของผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะที่ได้ลงทะเบียนไว้กับบริษัทเพื่อใช้ในการเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) ผ่านทางระบบซึ่งรองรับการเข้าร่วมประชุมทั้งแบบ E-Meeting และ E-Voting (ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วันก่อนวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีครั้งที่ 28/2564 ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM)) โดยผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะ 1 ราย ต่อ 1 อีเมล เท่านั้น

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทปี 2564 ประธานกรรมการและประธานคณะกรรมการชุดย่อย รวมถึงผู้บริหารที่เกี่ยวข้องได้เข้าร่วมประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม แนะนำและแสดงความเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมหรือการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างเต็มที่ ก่อนที่จะมีการลงคะแนนเสียงในแต่ละวาระการประชุม ข้อคิดเห็นและ/หรือประเด็นซักถามที่สำคัญจะได้รับการบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

ก่อนเริ่มการประชุม ประธานในที่ประชุมแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม จำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะ วิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง ในวาระการแต่งตั้งกรรมการ บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงมติเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล เนื่องจากการประชุมในครั้งนี้เป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จึงไม่มีการพิมพ์บัตรลงคะแนน

บริษัทยังได้เชิญบุคคลอิสระจากบริษัทที่ปรึกษาทางกฎหมายมาเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุมและตรวจสอบการลงคะแนนและการนับคะแนนเสียง เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างโปร่งใสและถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับของบริษัท

- **การอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นในวันประชุมผู้ถือหุ้น**

เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 บริษัทได้ปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินการจัดประชุม ภายใต้พระราชกำหนดว่าด้วย การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่ได้ลงทะเบียนและยืนยันตัวตนเพื่อเข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) ตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้แล้ว จะสามารถเข้าร่วมประชุมผ่านลิงค์เข้าประชุมเฉพาะบุคคลที่ได้นำส่งไว้ให้ล่วงหน้า (อย่างน้อย 1 วันก่อนวันประชุม) ผ่านระบบออนไลน์ซึ่งรองรับการเข้าร่วมประชุมทั้งแบบ E-Meeting และ E-Voting สำหรับการลงคะแนนเสียง ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะจะใช้แถบหน้าต่าง E-Voting เพื่อทำการลงคะแนนในแต่ละวาระภายในเวลาที่กำหนด หากไม่ลงคะแนนใด ๆ ระบบจะนับคะแนนเป็นเห็นด้วยโดยอัตโนมัติ

บริษัทคำนึงถึงช่องทางการสื่อสารสำหรับผู้ถือหุ้นต่างชาติโดยการจัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นภาษาอังกฤษ รวมถึงการจัดทำคำแปลภาษาอังกฤษในสไลด์การนำเสนอในห้องประชุมด้วย คณะกรรมการบริษัท และ/หรือผู้บริหารจะตอบข้อซักถาม ความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ถือหุ้นต่างชาติเป็นภาษาอังกฤษ

ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัท กฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามลำดับระเบียบวาระที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุม จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ บริษัทไม่มีนโยบายในการเพิ่มระเบียบวาระการประชุมหรือเปลี่ยนแปลงลำดับวาระการประชุม เว้นแต่การเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีเหตุผลอันสมควร

ผู้ถือหุ้นทุกท่านมีโอกาสเท่าเทียมกันในการตั้งคำถาม ขอคำอธิบายและแสดงความคิดเห็นต่อคณะกรรมการและที่ประชุมได้ตามความเหมาะสม

<u>การป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน</u>

นโยบายและมาตรการการดูแลข้อมูลภายใน

บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือครอง ซื้อ ขาย โอน รับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท รวมถึงแจ้งกับเลขานุการบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์นั้น ๆ นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายห้ามกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องทำธุรกรรมซื้อขายและโอนหลักทรัพย์ของบริษัทในระยะเวลา 30 วันก่อนกำหนดการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยเลขานุการบริษัทจะอีเมลแจ้งเตือนให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงงดการซื้อขาย และโอนหลักทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเวลาอย่างน้อย 30 วันล่วงหน้าก่อนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน นอกจากนี้ บริษัทจะรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการในการประชุมคณะกรรมการทุกไตรมาส

ในส่วนของพนักงาน บริษัทมีนโยบายให้พนักงานรักษาข้อมูลความลับของบริษัท ไม่เปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัท ข่าวสารของบริษัทให้บุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นแต่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือกฎหมายระบุ ห้ามใช้ข้อมูลภายในซื้อขายหลักทรัพย์ โดยพนักงานจะต้องไม่ใช้ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนในการซื้อขายหลักทรัพย์

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนหลักจรรยาบรรณและนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมการใช้ข้อมูลภายในและการรักษาข้อมูลความลับของบริษัท โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์และสามารถลงนามรับทราบในการปฏิบัติตามนโยบายภายหลังจากการทบทวนและทำแบบทดสอบความเข้าใจ

<u>การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายการระหว่างกัน</u>

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ บริษัทได้กำหนดนโยบายในการดูแลรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในหลักจรรยาบรรณของสมาชิกในทีม และกำหนดขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวโยงกันระหว่างบริษัทหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ในกรณีที่มีกรรมการที่มีส่วนได้เสียในวาระใด ๆ กรรมการท่านนั้นจะไม่มีสิทธิออกเสียงในวาระดังกล่าว รวมทั้งคณะกรรมการได้กำหนดนโยบายและวิธีการดูแลไม่ให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนด้วย

ในการอนุมัติรายการระหว่างกัน หน่วยงานที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ประเมินรายการดังกล่าวในขั้นต้น โดยจะจัดหาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ว่า รายการดังกล่าวเป็นรายการที่สมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์ของบริษัทและมีราคายุติธรรมหรือไม่ เช่น การซื้อทรัพย์สิน ฝ่ายการลงทุนจะต้องทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนโดยอาจมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติม จากนั้นจึงนำเสนอตามขั้นตอนและกระบวนการอนุมัติ โดยผู้บริหารหรือกรรมการที่มีส่วนได้เสีย จะไม่มีส่วนในการอนุมัติรายการดังกล่าว นอกจากนี้กรรมการตรวจสอบจะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวด้วยว่า เป็นรายการที่มีความจำเป็นและเป็นไปในราคาที่ยุติธรรมหรือไม่

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนหลักจรรยาบรรณและนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์และสามารถลงนามรับทราบในการปฏิบัติตามนโยบายภายหลังจากการทบทวนและทำแบบทดสอบความเข้าใจ นอกจากนี้ บริษัทกำหนดให้กรรมการของบริษัท ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เปิดเผยรายงานการมีส่วนได้เสีย 2 ครั้งต่อปี ในเดือนมิถุนายนและธันวาคม

<u>ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย</u>

บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ได้รับการดูแลอย่างดี

- **ผู้ถือหุ้น**

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องสิทธิของผู้ถือหุ้น ซึ่งจะต้องได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมกัน อาทิ สิทธิในการเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี สิทธิในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอวาระการประชุมล่วงหน้า สิทธิในการเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ สิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งรวมถึงผลประกอบการ ฐานะการเงิน เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส สร้างความเจริญเติบโต และผลตอบแทนที่ดีให้กับผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

- **ผู้ลงทุน**

บริษัทเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วนและเพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนภายในกำหนดหรือตามช่วงเวลาที่เหมาะสม

- **ลูกค้า**

บริษัทปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง มุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าและบริการ เพื่อความปลอดภัยและความพอใจสูงสุดของลูกค้า บริษัทให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจ 100% ให้กับลูกค้า

มาตรฐานความปลอดภัยของอาหารเป็นสิ่งที่บริษัททั้งในกลุ่มธุรกิจอาหารและธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้ บริษัททำการตรวจสอบทุกขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่า วัตถุดิบจนถึงผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงและถูกสุขลักษณะ ตั้งแต่การตรวจสอบและคัดเลือกแหล่งวัตถุดิบ กระบวนการขนส่ง กระบวนการจัดเก็บในร้านอาหาร จนถึงขั้นตอนการผลิต การขายและส่งมอบให้กับลูกค้า บริษัทมีมาตรการคัดเลือกผู้ผลิต รวมถึงผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบอย่างเข้มงวดและมีการตรวจสอบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง บริษัทส่งเสริมการตรวจสอบต้นทางของ

อาหาร (Food Traceability) เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทสามารถตรวจสอบคุณภาพและความปลอดภัยของวัตถุดิบ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนวัตถุดิบมาถึงบริษัท

บริษัทมีความตั้งใจที่จะให้ลูกค้ามีส่วนร่วมกับบริษัทในทุกขั้นตอน นอกเหนือจากความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามปกติบริษัทได้เริ่มมีส่วนร่วมในการสร้างประสบการณ์ต่าง ๆ ของลูกค้ามากขึ้น อาทิ กลุ่มธุรกิจอาหารทุกแบรนด์ในเครือบริษัทได้ริเริ่มการพิมพ์เบอร์โทรศัพท์และอีเมลของฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์บนใบเสร็จ เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อพนักงานได้เมื่อต้องการ และบริษัทยังใช้หลายช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เช่น การทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การวิเคราะห์คำติชมของลูกค้าผ่านโซเชียลมีเดีย และการทำการสำรวจทางการตลาด เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ 100% นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบในการสื่อสารกับลูกค้าผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและไม่ก่อให้เกิดประเด็นด้านจริยธรรม (Non Controversial Content)

ทั้งนี้ บริษัทได้เปิดช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้าผ่าน feedback@minor.com โดยข้อมูลจะได้รับความคุ้มครองและเก็บเป็นความลับ

- **คู่ค้า**

ค่านิยมองค์กรของบริษัทประการหนึ่งคือ “คู่ค้า” ทั้งนี้ บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุดกับทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้ดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ พันธมิตรทางธุรกิจ หรือผู้ให้บริการอื่น ๆ บริษัทมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติต่อคู่ค้าอย่างเสมอภาคและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน

บริษัทมีเกณฑ์ในการเลือกสรรคู่ค้าที่มีชื่อเสียงที่ดี มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรม มีจรรยาบรรณ มีความเป็นมืออาชีพ คำนึงถึงสวัสดิภาพของพนักงาน และมีนโยบายต่อต้านการทุจริต โดยคู่ค้าที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจะต้องลงนามในหลักจรรยาบรรณสำหรับพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท เพื่อสร้างความมั่นใจว่าคู่ค้าจะมีความเข้าใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายทางธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกัน ทั้งนี้ บริษัทจัดให้มีกระบวนการสรรหาคู่ค้าที่เป็นธรรม โดยมีหลักปฏิบัติโดยรวม ดังนี้

1. บริษัทจะปฏิบัติต่อคู่ค้าอย่างเสมอภาค และเปิดโอกาสให้คู่ค้าทำการแข่งขันบนข้อมูลที่ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน
2. บริษัทจัดทำรูปแบบสัญญากับคู่ค้าอย่างเป็นมาตรฐาน โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย
3. บริษัทจัดให้มีระบบการจัดการและติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างครบถ้วน และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหา
4. บริษัทมีนโยบายไม่สนับสนุนคู่ค้าที่ประพฤติมิชอบ ทำผิดกฎหมาย มีความเกี่ยวข้องในการทุจริตคอร์รัปชัน หรือมีการละเมิดสิทธิมนุษยชน ในการเติบโตของบริษัทนั้นย่อมควบคู่ไปกับจำนวนคู่ค้าที่เพิ่มขึ้นด้วย

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการมีคู่ค้าซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของบริษัท โดยจะทำการตรวจสอบมาตรฐานของคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ บริษัทมุ่งมั่นในการพัฒนาและเติบโตไปพร้อมกับคู่ค้า โดยเรียนรู้ข้อดีและจุดแข็งของกันและกัน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลเชิงบวกยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ วัตถุดิบส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นวัตถุดิบที่ผลิตภายในประเทศ โดยบริษัทจะสรรหาวัตถุดิบจากผู้ผลิตในชุมชนใกล้เคียงก่อนเป็นอันดับแรก ด้วยเป้าหมายที่จะใช้วัตถุดิบท้องถิ่นให้มากที่สุด และในขณะเดียวกันก็ร่วมพัฒนาผู้ผลิตในประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าให้เท่าเทียมกับมาตรฐานสากล อาทิ โครงการร่วมระหว่างซิซซ์เลอร์และโครงการหลวง โดยได้นำผักที่ปลูกในไร่ทดลองของโครงการหลวงมานำเสนอแก่ลูกค้าและทำการสำรวจผลตอบรับทางการตลาดและดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

- **เจ้าหนี้**

บริษัทประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง ปฏิบัติต่อเจ้าหนี้อย่างเป็นธรรมและชำระหนี้คืนตรงเวลาตามเงื่อนไขที่กำหนด รวมถึงปฏิบัติตามเงื่อนไข ข้อกำหนดของสัญญาและพันธะทางการเงินอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ในกรณีที่มีเหตุอันควรต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขหรือเมื่อมีเหตุสำคัญ อันอาจกระทบต่อสถานะการเงินโดยมีนัยสำคัญและอาจกระทบต่อหนี้ที่ต้องชำระ บริษัทจะแจ้งให้เจ้าหนี้ทราบ เพื่อร่วมกันหาวิธีแก้ไขและป้องกันอย่างสมเหตุสมผล เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย คอยติดตามอย่างใกล้ชิดโดยให้ฝ่ายจัดการรายงานสถานะอย่าง

สม่ำเสมอต่อคณะกรรมการ และปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล นอกจากนี้ บริษัทจะนำสินเชื่อที่เจ้าหนี้หรือสถาบันการเงินอนุมัติมาใช้ตามวัตถุประสงค์ของบริษัทตามที่ได้แสดงเจตนาไว้ต่อเจ้าหนี้หรือสถาบันการเงิน

ก่อนการอนุมัติรายการใด ๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ บริษัทต้องมั่นใจว่า การทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ สภาพคล่องทางการเงิน หรือความสามารถในการชำระหนี้

- **คู่แข่ง**

บริษัทจะปฏิบัติตามกรอบกติกาการแข่งขันสากล สนับสนุนนโยบายการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งด้วยการกล่าวหาในทางร้าย โดยปราศจากซึ่งมูลความจริง

- **พนักงาน**

บริษัทถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและต้องได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านโอกาส ผลตอบแทน การพัฒนาศักยภาพ มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน พร้อมให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตและความปลอดภัยในการทำงาน

การพัฒนาศักยภาพ: บริษัทมีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างมาตรฐานระดับสูง เน้นความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการและการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม มีระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งองค์กรและมีโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้พนักงานมีแนวคิดในการทำงานเสมือนว่าตัวเองเป็นเจ้าของกิจการ บริษัทจัดหลักสูตรอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องในหลากหลายสาขา อาทิ หลักสูตรการขาย การตลาด การบัญชี ภาวะผู้นำ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และหลักสูตรการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ รวมถึงทักษะอื่น ๆ อาทิ การอบรมพฤติกรรมสู่ความสำเร็จ (Behaviors for Success) การพัฒนาบุคลิกภาพและการรักษาสุขอนามัย ตลอดจนการอบรมเรื่องสิ่งแวดล้อม และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 บริษัทได้ตระหนักถึงการต้องปรับเปลี่ยน และปรับตัว เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในเชิงรุก เพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายของเชื้อโรคต่าง ๆ ในอนาคตมากขึ้นด้วย บริษัทจึงออกแบบการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกคนและลดความวิตกกังวลจากสถานการณ์ดังกล่าวผ่านระบบอิเล็คทรอนิกส์ (e-learning) เช่น การให้ความรู้เรื่องการลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อจากโรคโควิด-19 การรักษาสุขภาพเมื่อต้องอยู่บ้าน (Body Fit@home) เคล็ดลับการทำงานที่บ้านให้มีประสิทธิภาพ (Work@Home) การจัดการกับความเครียด (Mental Fit@home) พร้อมการประเมินตนเองผ่านแบบทดสอบระดับความเครียด (Stress Assessment)

นอกจากนี้ บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานในหัวข้อ การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคล (General Data Protection Regulation: GDPR) การสร้างความตระหนักถึงเหตุการณ์ที่ไม่ปลอดภัยของข้อมูลและรู้เท่าทันการโจมตีทางไซเบอร์พร้อมรับมือกับเหตุการณ์ดังกล่าวได้ (IT Security & Cyber Attack Prevention Training) ที่จะช่วยให้พนักงานเข้าถึง ใช้ และแบ่งปันข้อมูลและแพลตฟอร์มได้อย่างปลอดภัยและมีความรับผิดชอบ เพื่อป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการละเมิดความปลอดภัยด้านไอที รวมถึงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตของบริษัท บริษัทได้จัดอบรมหลักปฏิบัติทางจริยธรรมและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบ e-training ให้กับพนักงานของกลุ่มบริษัทขึ้น เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและรับทราบหลักปฏิบัติทางจริยธรรมประจำปี รวมถึงจัดให้มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจในเรื่องจริยธรรมและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันหลังจากการอบรมแล้ว ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถผ่านการทดสอบดังกล่าว

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ: บริษัทกำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมได้ บริษัทยังมีนโยบายจ่ายเงินโบนัสพิเศษแก่พนักงาน เมื่อบริษัทสามารถทำกำไรได้ถึงเป้าหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานแต่ละคน มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเติบโตในระยะยาวให้กับบริษัท และสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร นอกเหนือจากเงินเดือนและเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทได้จัดสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการรถรับส่งระยะทางระหว่างบริษัทกับสถานีรถไฟฟ้า เพื่ออำนวยความสะดวก ให้กับผู้บริหารและพนักงานตามความเหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจและการดำรงชีพ

สุขอนามัยและความปลอดภัยในที่ทำงาน: บริษัทยึดมั่นและให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงานในการปฏิบัติงานรวมถึงชุมชนที่บริษัทตั้งอยู่

การรายงานเบาะแสสำหรับพนักงาน: ในกรณีที่พนักงานต้องการแจ้งข้อร้องเรียน การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ การแจ้งเบาะแสการกระทำผิด พฤติกรรมที่ไม่สมควร ไม่ถูกต้อง ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติของบริษัท ผิดจริยธรรม

บริษัทมีช่องทางให้พนักงานส่งเรื่องราวมาได้ตามช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

1. อีเมล: whistleblower@minor.com
2. ออนไลน์: www.minor.com/whistleblowing
3. ทางไปรษณีย์: คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส
   บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
   เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก
   แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครองในเรื่องราวที่ร้องเรียนและถือเป็นความลับสูงสุด เรื่องร้องเรียนจะได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสม เป็นความลับ โดยการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและสามารถติดตามได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ร้องเรียนจะไม่ถูกก่อกวนหรือถูกมุ่งร้ายจากเรื่องที่ร้องเรียนหรือชี้เบาะแส หากเรื่องที่ร้องเรียนหรือชี้เบาะแสนั้นกระทำด้วยเจตนาที่ดี ปราศจากการมุ่งร้ายทำลายบริษัทหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง บริษัทจะชดเชยค่าเสียหายที่เหมาะสมหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสมขึ้นกับผู้ร้องเรียน

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมจากนโยบายการแจ้งเบาะแสจากพนักงานที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

- **หน่วยงานราชการ หน่วยงานกำกับดูแล**

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัทปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและระเบียบของหน่วยงานราชการ หน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

- **การต่อต้านการทุจริต**

บริษัทดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ โดยจัดให้มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต การบริหารความเสี่ยงและการติดตามตรวจสอบ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ตลอดจนสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และความถูกต้องชอบธรรม

บริษัทได้เข้าร่วมลงนามเป็นหนึ่งในรายชื่อบริษัทที่ประกาศเจตนารมณ์เข้าเป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ตั้งแต่ปี 2556 และได้รับการรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Certification) จากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559 บริษัทได้รับการรับรองการต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Re-Certification) ครั้งแรกเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2562 และจะยื่นรับรองการต่ออายุในกรอบระยะเวลา 3 ปีอีกครั้งในปี 2565 บริษัทจะนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อสอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองก่อนการยื่นแบบเพื่อรับรองการต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต

ในระหว่างปี 2564 แผนกทรัพยากรบุคคลได้จัดอบรมหลักจรรยาบรรณและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ให้กับพนักงานของกลุ่มบริษัทขึ้น เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและรับทราบหลักปฏิบัติทางจริยธรรมประจำปี รวมถึงจัดให้มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจในเรื่องจรรยาบรรณและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันหลังจากการอบรมแล้ว ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถผ่านการทดสอบดังกล่าว

บริษัทยังใช้ช่องทางการรายงานเบาะแสของพนักงานและการแจ้งข้อร้องเรียนในการกำกับดูแลและติดตามการทุจริตคอร์รัปชันและรายงานสรุปเป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

กลุ่มบริษัท ไมเนอร์ มีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ รับผิดชอบต่อสังคม และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมมาอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในเรื่องของขวัญ ของกำนัลและการเลี้ยงรับรองหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่ได้รับจากหรือให้กับคู่ค้า เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยประสงค์ให้บุคลากรของกลุ่มบริษัท ไมเนอร์ ยึดมั่นและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในอันที่จะไม่เรียกร้อง ไม่รับของขวัญ ของกำนัล การเลี้ยงรับรองหรือสิ่งตอบแทนใด ๆ ที่ไม่เหมาะสมจากผู้ร่วมดำเนินธุรกิจกับกลุ่มบริษัท

ด้วยเหตุนี้ บริษัทได้รณรงค์เรื่อง “การงดรับของขวัญ (No gift Policy)” ในทุกเทศกาลและทุกโอกาสมาอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 โดยได้ประกาศใช้นโยบายนี้มาตั้งแต่ปี 2561 เพื่อสร้างบรรทัดฐานด้านจริยธรรมการปฏิบัติงานและธรรมาภิบาลภายในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ เชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและการเติบโตอย่างยั่งยืนอีกด้วย

ในปี 2564 คณะกรรมการบริษัทอนุมัติจัดตั้งคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ให้รับผิดชอบในการกำหนดและควบคุมดูแลนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ให้มีการตรวจสอบการปรับใช้ เผยแพร่ ดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และให้มีการปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชัน

- **มาตรการดำเนินการกับผู้ที่กระทำไม่เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติ**

บริษัทมีมาตรการกับผู้ฝ่าฝืนการปฏิบัติตามนโยบายหากการฝ่าฝืนนั้นมีมูลความจริง ภายหลังจากได้ดำเนินการตามมาตรการสอบสวนจนถึงที่สุด รวมถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่เพิกเฉยต่อการกระทำผิดหรือรับทราบว่ามีการกระทำผิดแต่ไม่ดำเนินการจัดการให้ถูกต้อง ซึ่งมีบทลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบทลงโทษทางวินัยจนถึงขั้นให้ออกจากงาน

- **สิทธิมนุษยชน**

สำหรับธุรกิจของบริษัทที่เติบโตและก้าวขยายไปในระดับสากล บริษัทได้ตระหนักถึงความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในท้องถิ่นที่บริษัทดำเนินการอยู่ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทยึดมั่นในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ด้วยความเคารพต่อสิทธิมนุษยชนและความต่างในเชิงวัฒนธรรมอันหลากหลาย บริษัทมีพันธสัญญาที่จะปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาค ยุติธรรมและให้เกียรติต่อกัน พนักงานจะได้รับสิทธิของการทำงานในสถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี ปราศจากการละเมิดสิทธิทางวาจา การกระทำในแง่ของสิทธิและเสรีภาพของลูกจ้าง ทั้งนี้ การปฏิบัติใด ๆ ของบริษัทจะต้องไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานของบุคคลและชุมชน อาทิ การไม่ละเมิดทรัพย์สิน สิทธิทางปัญญา สิทธิในการแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติที่เท่าเทียม ไม่พิจารณาถึงความแตกต่างด้านเพศ ศาสนา เชื้อชาติ และความคิดเห็นทางการเมืองและการละเมิดสิทธิทางเพศ ในด้านการคัดเลือกคู่ค้า บริษัทจะพิจารณาคู่ค้าของบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชนในการดำเนินกิจการ

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

- **การชดเชยกรณีที่เกิดการละเมิดสิทธิ**

บริษัทปกป้องสิทธิของพนักงาน รวมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ให้พนักงานยึดมั่นในการปฏิบัติอย่างซื่อสัตย์และถูกต้องชอบธรรม บริษัทเคารพอย่างสูงในสิทธิของพนักงาน และทุกการปฏิบัติต่อพนักงานต้องสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศและท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัทกำหนดอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน การทำงานล่วงเวลาและสวัสดิการของพนักงานเป็นไปตามที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มรูปแบบ และชดเชยให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมตามประเภทของอุตสาหกรรมและสภาวะตลาดแรงงานท้องถิ่น

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

- **ทรัพย์สินทางปัญญา**

บริษัทตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญาและลิขสิทธิ์ โดยบริษัทไม่สนับสนุนการดำเนินการใด ๆ ที่มีลักษณะเป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ไม่ว่าจะเป็นลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ข้อมูลระบบสารสนเทศ และทรัพย์สินทางปัญญาทุกประเภท โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

- บริษัทจะสำรวจตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่า ข้อมูลสารสนเทศ เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ที่จะนำมาใช้ในธุรกิจของบริษัทนั้น หากเป็นงานอันมีลิขสิทธิ์ บริษัทจะตรวจสอบข้อกำหนดและเงื่อนไขและปฏิบัติตามให้ถูกต้อง
- บริษัทมีนโยบายเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอิเล็คทรอนิคส์สำหรับพนักงาน เพื่อมุ่งรักษาความมั่นคงปลอดภัยในข้อมูลสารสนเทศของบริษัท
- บริษัทไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือทำซ้ำ เพื่อเผยแพร่เอกสารที่ละเมิดกฎหมายเกี่ยวกับลิขสิทธิ์
- บริษัทไม่อนุญาตให้ใช้หรือติดตั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทหรือไม่มีใบอนุญาตบนเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัท
- บริษัทไม่สนับสนุนให้พนักงานเลือกใช้สินค้าที่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์

- **สังคมและสิ่งแวดล้อม**

ไมเนอร์ตระหนักดีว่าความสำเร็จในระยะยาวของบริษัทและความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม รวมถึงความอุดมสมบูรณ์ของสิ่งแวดล้อมนั้นมีความเกี่ยวเนื่องกันและไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แนวคิดของ "การสร้างคุณค่าร่วม" เป็นหนึ่งในปัจจัยเสริมของยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างยั่งยืนของไมเนอร์ เรามุ่งมั่นในการผสมผสานแนวคิดนี้เข้ากับการดำเนินธุรกิจทั่วโลก และมองหาโอกาสในการส่งเสริมการดำเนินงานที่มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการของสังคมและสิ่งแวดล้อม

เพื่อสร้างวัฒนธรรมการสร้างคุณค่าร่วมในหมู่พนักงาน ไมเนอร์ได้พัฒนาและจัดอบรมออนไลน์ "Sustainability 101" ครั้งแรกในปี 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวคิดด้านความยั่งยืนและส่งเสริมให้พนักงานผสานแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมในชีวิตประจำวันและในการดำเนินธุรกิจ พนักงานกว่า 8,000 คนจากทุกหน่วยธุรกิจในประเทศไทผ่านการอบรมนี้เป็นรุ่นแรกในปี 2562 และในรุ่นที่ 2 มีพนักงานมากกว่า 7,000 คน ของไมเนอร์ โฮเทลส์จาก 19 ประเทศ ผ่านการอบรมนี้

นอกจากนี้ เพื่อเน้นย้ำความมุ่งมั่นของเราในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะและความสามารถ และสร้างประโยชน์เชิงบวกให้ทั้งกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ในปี 2564 ไมเนอร์ได้ริเริ่มนำตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน โดยมีสัดส่วนร้อยละ 5 ของตัวชี้วัดในการประเมินผลงานทั้งหมดมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานของพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ และไมเนอร์ โฮเทลส์ในเอเชียคาบสมุทรอินเดีย ตะวันออกกลาง แอฟริกา และบราซิล

เรายินดีที่จะรายงานว่าบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมากกว่า 1 ล้านคนได้รับการสนับสนุนและพัฒนาตั้งแต่ปี 2562 เราสามารถบรรลุเป้าหมายด้วยแนวการดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้ง 3 ระดับของไมเนอร์ครอบคลุมการพัฒนาและสนับสนุนทั้งกลุ่มสมาชิกชุมชนที่ด้อยโอกาส กลุ่มพนักงาน และกลุ่มผู้บริหารศักยภาพสูงและผู้นำ ไมเนอร์มุ่งมั่นในการเป็นนายจ้างที่มีความรับผิดชอบและองค์กรที่ทุกคนอยากทำงานด้วย เราสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและปลอดภัย ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี และสนับสนุนโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ บริษัทลงทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนและพัฒนาเด็ก เยาวชนและสมาชิกในชุมชนที่ด้อยโอกาสผ่านการลงทุนกับชุมชน การให้ความสนับสนุนเชิงพาณิชย์และการบริจาคเพื่อการกุศล เพื่อให้สอดคล้องกับ Business for Societal Impact (B4SI) นอกจากนี้เรายังสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมให้กับพนักงานของเราโดยกระตุ้นให้หน่วยธุรกิจทั่วโลกดำเนินกิจกรรมสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและจิตอาสาที่เชื่อมโยงกับ**กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืน** และส่งผลเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ไมเนอร์ตระหนักดีถึงวาระเร่งด่วนระดับโลกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อสิ่งมีชีวิต ในเดือนพฤศจิกายน 2564 คณะกรรมการบริษัทไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีมติอนุมัติให้คำมั่นในการเป็น “องค์กรปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็น

ศูนย์ ภายในปี 2593" เรามุ่งมั่นลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจของเราและสนับสนุนการปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพ ด้วยความห่วงใยที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม บริษัทส่งเสริมให้พนักงานและลูกค้ามีจิตสำนึกในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ผ่านแนวทาง "4R": การลด การใช้ซ้ำ การรีไซเคิลทรัพยากรธรรมชาติและของเสียกลับมาใช้ใหม่ และการทดแทนวัสดุที่ใช้ในปัจจุบันด้วยวัสดุทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ในปี 2564 ไมเนอร์ลงทุนมากกว่า 26 ล้านบาทในด้านการจัดการและโครงการด้านสิ่งแวดล้อมทั่วโลก ส่งผลให้สามารถลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้มากกว่า 15,000 ตัน

นอกจากนี้ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีโรงแรมกว่า 50 แห่ง ที่ตั้งอยู่ใน ติดกับหรือได้มาซึ่งรายได้หรือชื่อเสียงจากพื้นที่คุ้มครองทางธรรมชาติหรือมีความสำคัญในเชิงนิเวศวิทยาของบัญชีแดงขององค์การระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ เป็นสิ่งสำคัญที่เราจะต้องปกป้องและอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพในพื้นที่เหล่านี้ ความใกล้ชิดกับธรรมชาติเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดึงดูดแขกให้เข้าพักในโรงแรมของเรา ในปี 2564 บัญชีแดงขององค์การระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ จำนวน 81 สายพันธุ์ได้รับการปกป้องภายใต้การอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ รายละเอียดของโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ ในส่วน **ทรัพยากรมนุษย์** และ **สิ่งแวดล้อม** ตามลำดับ

ทั้งนี้ เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาว บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมแนวปฏิบัติและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่หลากหลายให้กับพนักงานและคู่ค้า ทั้งในเรื่องโลกคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ การตั้งเป้าหมายที่อิงหลักวิทยาศาสตร์ (Science-based targets) จนถึงหัวข้อเกี่ยวกับความรู้เฉพาะด้าน เช่น การตั้งเป้าหมาย Science-Based Target การอนุรักษ์พลังงาน การจัดการน้ำ การจัดการขยะและพลาสติก นอกจากนี้พนักงานของ เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมออนไลน์ หน่วยธุรกิจภายใต้ไมเนอร์ได้รับการรับรองมาตรฐาน BREEAM, LEED, ISO 14001: ข้อกำหนดและการตรวจสอบภายใน, ISO 50001 และการสร้างการตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ นอกจากนี้ บริษัทยังมอบประสบการณ์โดยตรงด้านสิ่งแวดล้อมให้กับลูกค้า เช่น ไมเนอร์ ฟู้ด นำเสนอเมนูอาหารที่ยั่งยืนหรือเพื่อสุขภาพออกสู่ตลาด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าในเรื่องการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพที่ดี ไมเนอร์ โฮเทลส์ และไมเนอร์ ฟู้ด ในประเทศไทยยังคงลดการใช้ช้อนส้อมและบรรจุภัณฑ์พลาสติก โดยเปลี่ยนเป็นบรรจุภัณฑ์ทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้กับลูกค้า

รายละเอียดของสมาชิกและประกาศนียบัตรด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งพนักงานจะต้องผ่านการอบรมเพื่อให้ได้รับการรับร้องดังกล่าว สามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ ในส่วน **ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนปี 2564**

- **ชุมชน**

บริษัทให้ความสำคัญกับชุมชนที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ โดยมีส่วนร่วมกับชุมชนผ่านการจ้างงาน การจัดซื้อวัตถุดิบและกิจกรรมการพัฒนาชุมชนอื่น ๆ รวมถึงให้ความรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนชุมชนท้องถิ่นในโครงการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ คอยติดตามความคืบหน้าโครงการที่ทำร่วมกับชุมชนในทุก ๆ ปี

- **การแจ้งข้อร้องเรียนและการรายงานเบาะแส**

บริษัทสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนสามารถสอบถามรายละเอียด และ/หรือแจ้งข้อร้องเรียน เกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัทได้ทางอีเมล feedback@minor.com และสำหรับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดเกี่ยวกับรายงานทางการเงิน ระบบควบคุมภายใน การละเมิดสิทธิมนุษยชนหรือจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัท ตลอดจนการรายงานการกระทำผิดใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท การรายงานเบาะแสดังกล่าวสามารถทำได้ผ่านช่องทางที่บริษัทได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการและเป็นความลับตามรายละเอียดด้านล่าง ดังนี้:

1. อีเมล: whistleblower@minor.com
2. ออนไลน์: www.minor.com/whistleblowing
3. ทางไปรษณีย์: คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส
   บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
   เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก
   แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครองในเรื่องราวที่ร้องเรียนและถือเป็นความลับสูงสุด เรื่องร้องเรียนจะได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสม เป็นความลับ โดยการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและสามารถติดตามได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ร้องเรียนจะไม่ถูกก่อกวนหรือถูกมุ่งร้ายจากเรื่องที่ร้องเรียนหรือชี้เบาะแส หากเรื่องที่ร้องเรียนหรือชี้เบาะแสนั้นกระทำด้วยเจตนาที่ดี ปราศจากการมุ่งร้ายทำลายบริษัทหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง บริษัทจะชดเชยค่าเสียหายที่เหมาะสมหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสมขึ้นกับผู้ร้องเรียน

คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแสทำหน้าที่สนับสนุนฝ่ายบริหารในการรับผิดชอบดูแลการรายงานเบาะแสของบริษัท ซึ่งรวมถึง (แต่ไม่จำกัดเพียง) การทบทวนรายงานที่ได้รับผ่านทางช่องทางการรับแจ้งเบาะแส การติดตามการสอบสวนในเรื่องที่ได้รับแจ้งเบาะแส การดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้แจ้งเบาะแส และจะนำเสนอรายงานการรับแจ้งเบาะแสซึ่งรวมถึงแนวทางการปฏิบัติ ข้อแนะนำในเรื่องที่เกิดขึ้นต่อคณะกรรมการจัดการ และรายงานต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ (ซึ่งมีกรรมการอิสระเป็นประธาน) และคณะกรรมการบริษัทเป็นรายไตรมาส นอกจากนี้ คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแสจะรายงานต่อคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ อาทิ รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องที่เกี่ยวกับบัญชี การตวจสอบภายใน หรือเรื่องที่เกี่ยวกับการตรวจสอบ เป็นต้น

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมจากนโยบายการแจ้งเบาะแสจากพนักงานที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

6.2 จรรยาบรรณธุรกิจ

บริษัทและบริษัทในเครือยึดมั่นในคุณธรรมและมาตรฐานในการดำเนินธุรกิจ โดยคาดหวังว่าพนักงานทุกคนจะปฏิบัติและสนับสนุนให้เกิดมาตรฐานด้านจริยธรรมและความถูกต้อง เคารพต่อกฎหมาย ตลอดจนไม่เข้าไปมีส่วนร่วมกับการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ พนักงานต้องไม่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามมาตรฐานด้านจริยธรรม เพื่อนำบริษัทให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำในธุรกิจที่ส่งมอบประสบการณ์อันยอดเยี่ยม เหนือความคาดหมาย เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดและผลกระทบเชิงบวกให้กับลูกค้าและทุกฝ่ายที่มีส่วนในความสำเร็จของเรา

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมจากหลักจรรยาบรรณที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

6.3 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการในรอบปีที่ผ่านมา

6.3.1 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญเกี่ยวกับการทบทวนนโยบาย

ในปี 2564 คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการได้ทบทวนนโยบายต่าง ๆ ประกอบด้วย การทบทวนวาระที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี ได้แก่ การทบทวนนำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (CG Code) การทบทวนผลคะแนนการกำกับดูแลกิจการ (CG Rating) การพิจารณาเลือกตั้งกรรมการที่ต้องออกตามวาระ การพิจารณาแบบประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการและผลการประเมิน การพิจารณาโครงสร้างคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการทบทวนนโยบายและข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มีความเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมหรือกฎหมาย เช่น การทบทวนหลักจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางธุรกิจ การทบทวนนโยบายการแจ้งเบาะแส นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เป็นต้น

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้รับทราบและ/หรืออนุมัติการทบทวนแนวทางกำกับดูแลกิจการของบริษัท อาทิ ไม่มีกรรมการอิสระที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเกินกว่า 9 ปี คณะกรรมการบริษัทมีกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมากกว่าร้อยละ 66 เป็นต้น นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทยังได้อนุมัติจัดตั้งคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมด้านจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทั่วทั้งบริษัท ให้มีการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติ นโยบายบริษัทและข้อกำหนด กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ และปรับปรุงโครงสร้างคณะกรรมการรับแจ้งเบาะแสเพื่อรับผิดชอบต่อการนำนโยบายการแจ้งเบาะแสไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6.3.2 เหตุผลที่บริษัทยังมิได้นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) ในเรื่องใดมาปฏิบัติ

ในปี 2564 บริษัทได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาทบทวนการนำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 หรือ Corporate Governance Code (CG Code) เพื่อการสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม มีบางหลักปฏิบัติที่บริษัทยังไม่ได้ปฏิบัติตามหลัก CG Code และได้บันทึกไว้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานคณะกรรมการบริษัทพร้อมเหตุผลดังนี้

- ประธานกรรมการไม่ใช่กรรมการอิสระ
- คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระมากกว่าร้อยละ 50

ปัจจุบันโครงสร้างกรรมการยังคงเป็นโครงสร้างที่มีการถ่วงดุลและการสอบทานการบริหารงานที่เหมาะสม เนื่องจากโครงสร้างคณะกรรมการของบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารมากกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการทั้งหมด และเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการและอำนาจและหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ คณะกรรมการได้แต่งตั้งประธานกรรมการตรวจสอบในฐานะตัวแทนกรรมการอิสระให้มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

- การกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนปีในการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระไว้ไม่เกิน 9 ปี

บริษัทไม่มีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องของกรรมการอิสระ เนื่องจากกรรมการอิสระของบริษัทมีคุณสมบัติตามนิยามกรรมการอิสระที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนและบริษัทกำหนด และสามารถให้ความเห็นอย่างอิสระในการประชุมคณะกรรมการ มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ทั้งนี้ หากมีกรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งกรรมการมาเกิน 9 ปี ครบกำหนดวาระตามกฎหมายและคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติให้กรรมการอิสระท่านนั้นดำรงตำแหน่งต่อ โดยคณะกรรมการจะนำเสนอถึงเหตุผลในการขอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติเลือกกรรมการดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระต่อไป

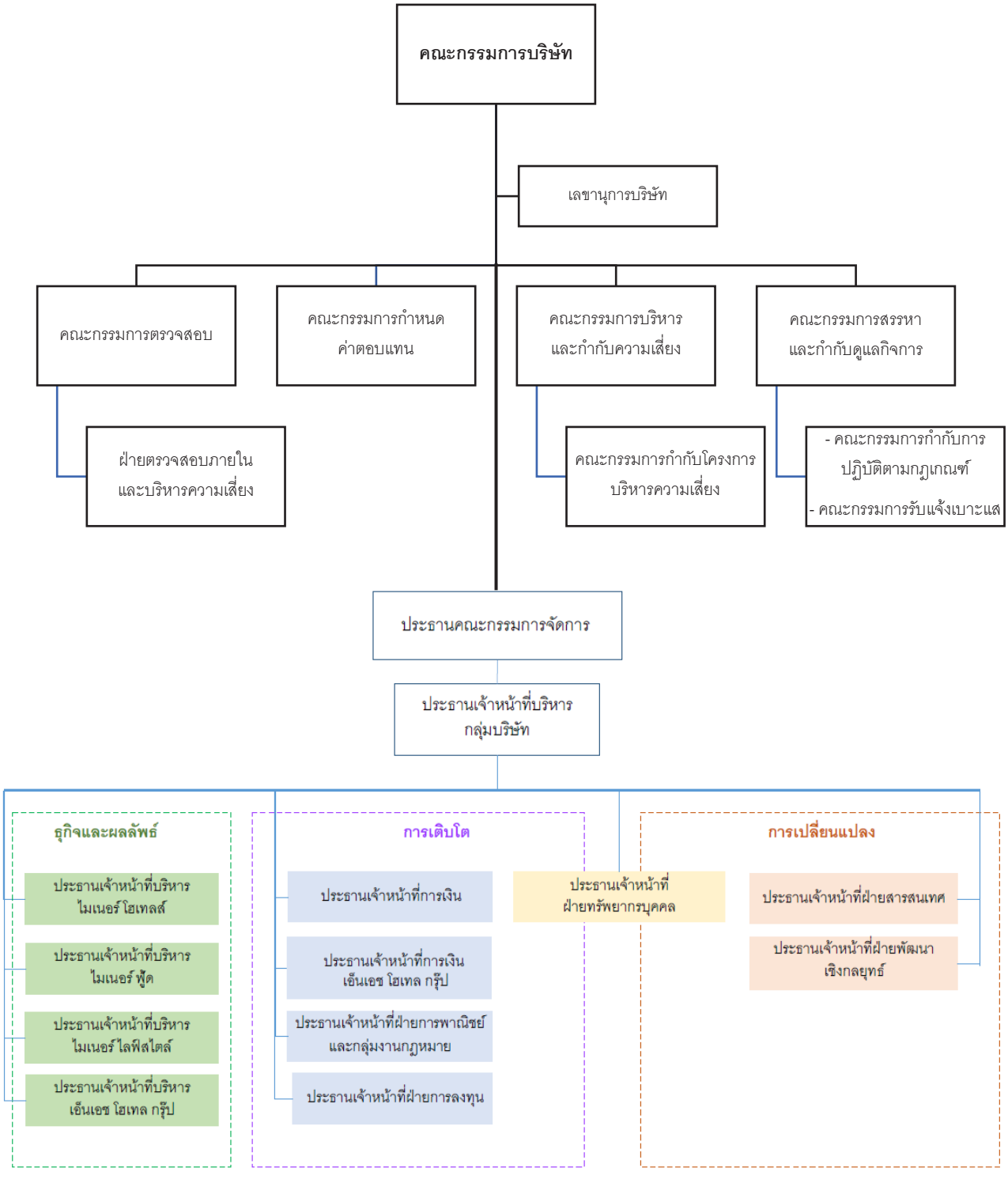
6.3.3 ข้อมูลการปฏิบัติในเรื่องอื่น ๆ

นอกเหนือจากการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 หรือ Corporate Governance Code (CG Code) แล้ว การดำเนินการของบริษัทยังรองรับการประเมินตามเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศ อาทิ โครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Corporate Governance Report of Thai Institute of Directors) โครงการประเมินคุณภาพการจัดการประชุมผู้ถือหุ้นของสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทยอีกด้วย และในระดับสากล อาทิ ASEAN CG Scorecard, Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), FTSE4GOOD Index เป็นต้น

7 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหาร พนักงาน และอื่น ๆ

7.1 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ

โครงสร้างภายในบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)



7.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ

7.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท

ข้อบังคับของบริษัทกำหนดไว้ว่า คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 ท่าน แต่ไม่เกิน 12 ท่าน โดยกรรมการมากกว่ากึ่งหนึ่งต้องมีถิ่นฐานในประเทศไทย และต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดโดยพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการจำนวน 11 ท่าน มีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารจำนวน 8 ท่าน ซึ่งมีสัดส่วนเกินกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการทั้งหมด โดยสามารถแยกโครงสร้างคณะกรรมการได้ดังนี้

กรรมการ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เป็นผู้บริหาร		73
เป็นผู้บริหาร		27
กรรมการอิสระ		36
ชาย		82
หญิง		18

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลายในด้านความรู้เชิงอุตสาหกรรม การบัญชีและการเงิน การบริหารจัดการ การตลาดระหว่างประเทศ กลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารเชิงวิกฤติ การกำกับดูแลกิจการและกฎหมาย รวมถึงมีความแตกต่างในเรื่องเพศ เชื้อชาติ การศึกษา สีผิว อายุ สถานภาพการสมรส ความคิดเห็นทางการเมืองและศาสนา และเพื่อเป็นการสนับสนุนความหลากหลายทางเพศนั้น การสรรหากรรมการในแต่ละครั้งจะมีบุคคลเพศหญิงรวมอยู่ในรายชื่อที่นำเสนอให้คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการพิจารณา

คณะกรรมการต้องประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่า 3 คนและมีสัดส่วนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งคณะ ทั้งนี้ กรรมการที่เป็นอิสระจะต้องมีคุณสมบัติที่บริษัทกำหนด และต้องมีคุณสมบัติสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบริษัทได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระเพิ่มเติมให้เข้มกว่าที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด

กรรมการของบริษัทเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการจะผ่านกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ จะเป็นผู้พิจารณารายละเอียดในเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอรายละเอียดของบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการจะได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้เปิดเผยประวัติ คุณวุฒิ ประสบการณ์และการถือหุ้นในบริษัทของกรรมการในรายงานประจำปีซึ่งได้เปิดเผยบนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

- **ความอิสระของประธานกรรมการ**

เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ขึ้นดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท สืบแทนนายวิลเลียม เอ็ลลวู๊ด ไฮเน็ค ที่ครบกำหนดตามสัญญา โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ส่งผลให้ตำแหน่งประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารแยกจากกัน

นอกจากนี้ นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค ยังคงดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ซึ่งประธานกรรมการมิได้เป็นกรรมการอิสระ ทั้งนี้ โครงสร้างดังกล่าวยังคงเป็นโครงสร้างที่มีการถ่วงดุลและการสอบทานการบริหารงานที่เหมาะสม เนื่องจากโครงสร้างคณะกรรมการของบริษัท ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารมากกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการทั้งหมด และเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการและอำนาจและหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ คณะกรรมการได้แต่งตั้งประธานกรรมการตรวจสอบในฐานะตัวแทนกรรมการอิสระให้มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

7.2.2 ข้อมูลคณะกรรมการและผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทรายบุคคล

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค	ประธานกรรมการ และประธานคณะกรรมการจัดการ
2. นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และกรรมการกำหนดค่าตอบแทน
3. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง กรรมการกำหนดค่าตอบแทน และ กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ
4. นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ
5. นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท	กรรมการอิสระ และกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง
6. นายอานิล ธาดานี่	กรรมการ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ
7. นายพอล ชาลีส์ เคนนี่	กรรมการ
8. นายธีรพงศ์ จันศิริ	กรรมการ และกรรมการกำหนดค่าตอบแทน
9. นายนิติ โอสถานุเคราะห์	กรรมการ และกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง
10. นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย	กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท
11. นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	กรรมการ และกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง

7.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

<u>กรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนบริษัท</u>

นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค นายพอล ชาลีส์ เคนนี่ นายอานิล ธาดานี่ นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย กรรมการสองในสี่คนเป็นผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท

คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน ควบคุม และตัดสินใจในการดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งการลงทุนในธุรกิจใหม่ เว้นแต่เรื่องกฎหมายกำหนดให้ต้องได้มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ในขณะที่ฝ่ายจัดการจะมีหน้าที่ในการบริหารบริษัทตามนโยบายที่กำหนดโดยคณะกรรมการ

<u>หน้าที่ของคณะกรรมการ</u>

1. คัดสรร ประเมินผล และกำหนดค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และควบคุมดูแลแผนการสืบทอดตำแหน่งของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. ให้คำแนะนำ และควบคุม กระบวนการคัดสรร การประเมินผล การพัฒนา และกำหนดค่าตอบแทน ของกรรมการ
3. ทบทวน ควบคุมดูแล และอนุมัติ กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางธุรกิจ และกิจกรรมหลักของบริษัทตามความเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท

4. ประเมินความเสี่ยงสำคัญที่อาจมีอิทธิพลต่อบริษัท และพิจารณาทางเลือกเพื่อลดหรือบรรเทาความเสี่ยงดังกล่าว
5. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อรักษาความซื่อตรงต่อบริษัท ซึ่งรวมถึงความซื่อตรงในการรายงานข้อมูลทางการเงิน ความซื่อตรงในการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ ความซื่อตรงในการปฏิบัติต่อลูกค้าและคู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่น
6. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อป้องกันและลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทและผู้ถือหุ้น
7. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
8. สร้างความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติงานตามกฎหมายที่บังคับใช้ ซึ่งรวมถึงกฎหมายมหาชน พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พระราชบัญญัติทรัพย์สินทางปัญญา และกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือข้อบังคับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและบังคับใช้

ทั้งนี้ เรื่องที่เป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการ ประกอบด้วย แผนการดำเนินธุรกิจประจำปี และงบประมาณ นโยบายเงินปันผล แผนดำเนินการธุรกิจต่อเนื่อง การออกหลักทรัพย์ใหม่ การปรับโครงสร้างทางธุรกิจ ค่าใช้จ่ายที่เกินจากที่กำหนดไว้ การได้มาและจำหน่ายไปของทรัพย์สินที่สำคัญ หรือการจำหน่ายจ่ายโอนของกิจการภายในกลุ่มบริษัท เป็นต้น

<u>หน้าที่ความรับผิดชอบของประธานกรรมการบริษัท</u>

คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของประธานกรรมการบริษัท และประธานเจ้าหน้าที่บริหารไว้อย่างชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงอำนาจอนุมัติที่ไม่จำกัด

ประธานกรรมการบริษัท ทำหน้าที่บริหารจัดการและพัฒนาการทำงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ และทำหน้าที่ประธานในคณะกรรมการบริษัทในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. กำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
2. ดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. วางแผนและจัดการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัท รวมถึงการจัดเตรียมและการดำเนินการประชุม การดูแลข้อมูล สำหรับการประชุมให้ถึงมือกรรมการบริษัททุกท่านให้ตรงเวลา กำหนดวาระการประชุม และดูแลให้การประชุมเป็นไปอย่างเหมาะสม
4. จัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่อง และมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน การส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ ให้ความเห็นได้อย่างอิสระ
5. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
6. เป็นประธานในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นและการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น

หากในวาระใดที่ประธานกรรมการมีส่วนได้เสีย ประธานกรรมการจะไม่สามารถออกเสียงในวาระดังกล่าว และเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการและอำนาจและหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ คณะกรรมการได้แต่งตั้งประธานกรรมการตรวจสอบให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวาระการประชุมในการประชุมคณะกรรมการ

- **การประชุมคณะกรรมการ**

เพื่อให้กรรมการสามารถเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ฝ่ายเลขานุการบริษัทได้กำหนดตารางการประชุมคณะกรรมการ สำหรับปี 2564 ล่วงหน้า และได้แจ้งให้กรรมการทุกท่านรับทราบตารางการประชุมดังกล่าวตั้งแต่ช่วงปลายปีก่อนเริ่มปีใหม่ เพื่อให้กรรมการทุกท่านสามารถวางแผนการเข้าร่วมประชุมได้ ซึ่งรวมถึงการประชุมประจำไตรมาสและการประชุมเพื่อพิจารณาทบทวนและอนุมัติวิสัยทัศน์ ภารกิจของบริษัท แผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ 5 ปีข้างหน้าเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ ก่อนการประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง กรรมการและฝ่ายจัดการสามารถเสนอเรื่องเข้าสู่วาระประชุมต่อประธานกรรมการ โดยมีประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบในฐานะตัวแทน

กรรมการอิสระ ร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ ฝ่ายเลขานุการบริษัทจะจัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมเอกสารประกอบก่อนการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วันหรืออย่างน้อย 5 วันทำการให้คณะกรรมการพิจารณา

คณะกรรมการบริษัทมีการประชุมเพื่อวางแผนกลยุทธ์และแผนงานระยะ 5 ปี เป็นประจำทุกปี ทำให้มีโอกาสในการทบทวน และอนุมัติ วัตถุประสงค์ เป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน กลยุทธ์และแผนงานให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในการประชุมแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ 5 ปีข้างหน้าในทุก ๆ ปี คณะกรรมการและผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยง โอกาสต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสาย รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท และถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์และแผนงานไปในองค์กร โดยมีฝ่ายวางแผนกลยุทธ์คอยทบทวน ติดตามและกำกับการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงาน นอกจากนี้ บริษัทส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

ในปี 2564 ที่ผ่านมา คณะกรรมการบริษัทได้มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 5 ครั้ง โดยฝ่ายเลขานุการบริษัทได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมเอกสารประกอบก่อนการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วันหรืออย่างน้อย 5 วันทำการล่วงหน้า ในระหว่างการประชุม ประธานในที่ประชุมได้เปิดโอกาสและจัดสรรเวลาให้กรรมการสอบถามจากฝ่ายจัดการและพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ เหมาะสมและเพียงพอ มีการติดตามดูแลให้มีการนำกลยุทธ์ของบริษัทไปปฏิบัติและได้มีการจดบันทึกการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรและจัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการ พร้อมให้กรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ นอกจากนี้ บริษัทได้สรุปผลประกอบการของบริษัทและรายงานให้คณะกรรมการทราบทุกเดือน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถติดตามผลประกอบการและการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ของบริษัทอย่างใกล้ชิด

ในปี 2565 บริษัทจะดำเนินการตามระเบียบการประชุมคณะกรรมการตามที่ได้กล่าวข้างต้น

ในการประชุมคณะกรรมการ กรรมการหรือผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในวาระใด ๆ จะไม่มีสิทธิเข้าประชุมในวาระนั้น ๆ หรือไม่มีสิทธิออกเสียงในวาระดังกล่าว เพื่อให้แน่ใจว่า คณะกรรมการและผู้บริหารได้พิจารณาตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อ ผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ จำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุม ต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

ผู้บริหารของบริษัทได้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการ อีกทั้งเป็นการเรียนรู้การทำงานของกรรมการและนโยบายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาแผนสืบทอดตำแหน่ง คณะกรรมการยังสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จาก ฝ่ายจัดการ เลขานุการบริษัท ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด

นอกเหนือจากการประชุมคณะกรรมการแล้ว ในปี 2564 กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารได้ร่วมประชุมระหว่างกันเอง เพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการโดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย จำนวน 1 ครั้ง และได้แจ้งผลการประชุมให้คณะกรรมการรับทราบ

<u>เลขานุการบริษัท</u>

บริษัทได้มอบหมายให้เลขานุการบริษัท มีหน้าที่ดำเนินการดังนี้

1. จัดเตรียมและจัดเก็บเอกสารของคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น ซึ่งได้แก่ ทะเบียนกรรมการ หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น และรายงานประจำปีของบริษัท รวมถึงงบการเงินรายไตรมาสของบริษัท
2. จัดเก็บรายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการและผู้บริหารของบริษัท
3. แนะนำกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความรับผิดชอบของกรรมการ เพื่อให้กรรมการมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน ความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
4. ดำเนินการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

เลขานุการบริษัท ได้แก่ นางสาวสรัญญา สุนทรส ทั้งนี้ ข้อมูลประวัติการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และประวัติการเข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องของผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการทำหน้าที่ของคณะกรรมการได้แสดงไว้ในเอกสารแนบ 1

7.3 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อย

7.3.1 ให้แสดงข้อมูลคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดที่ได้รับการแต่งตั้ง

โครงสร้างกรรมการบริษัทประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง

คณะกรรมการตรวจสอบ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ
2. นายจรัมพร โชติกเสถียร กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ
3. นางสาวคามิลล์ มา กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ

กรรมการตรวจสอบมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 3 ปี และสามารถได้รับการแต่งตั้งต่อวาระได้อีกหลังจากครบกำหนดวาระ โดยกรรมการตรวจสอบทุกท่านมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และมีประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงิน

<u>ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ</u>

1. ประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ เพื่อพิจารณางบการเงินตรวจสอบประจำปี และงบการเงินสอบทานรายไตรมาส รวมถึงพิจารณาการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทเกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน และพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. ประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระเท่าที่เห็นสมควรเพื่อพิจารณาการเปิดเผยข้อมูลด้านผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ รวมถึงแนวทางการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงานต่อนักวิเคราะห์และสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ
3. คัดเลือก เสนอแต่งตั้ง เลือกกลับเข้ามาใหม่และเลิกจ้าง ผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระเพื่อให้ดำเนินการตรวจสอบบัญชี ระบบควบคุมและงบการเงินของบริษัท โดยคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือก ประเมินผล พิจารณาค่าตอบแทน รวมถึงดูแลควบคุมงานที่เกี่ยวกับบัญชีของบริษัทมหาชน ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์ในการจัดเตรียม หรือการนำเสนอรายงานการตรวจสอบ หรือการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังดูแลการรับบริการด้านอื่นของบริษัท (รวมถึงมติที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงิน ซึ่งมีความเห็นแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชี ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระและบริษัทที่ให้บริการด้านบัญชีทุก ๆ บริษัท จะรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะมีอำนาจในการอนุมัติเงื่อนไข และค่าบริการเบื้องต้นสำหรับบริการด้านการตรวจสอบและบริการด้านอื่นที่เสนอโดยผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ และคณะกรรมการตรวจสอบจะให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาแต่งตั้งผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระของบริษัท รวมถึงค่าบริการตรวจสอบในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น
4. ประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระเท่าที่เห็นสมควร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หรือข้อจำกัดในการตรวจสอบ และการดำเนินการของฝ่ายบริหารต่อปัญหาหรือข้อจำกัดนั้น ๆ และการประเมินความเสี่ยงของบริษัท รวมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมถึงผลกระทบจากความเสี่ยงด้านการเงินของบริษัทที่มีนัยสำคัญ และมาตรการของฝ่ายบริหารในการควบคุมและลดผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าว
5. สอบทานรายงานทางการเงินของบริษัทและมาตรฐานบัญชี หลักเกณฑ์ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของมาตรฐานบัญชี หลักเกณฑ์ หรือแนวทางปฏิบัติ รวมถึงการตัดสินใจด้านบัญชีที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่องบการเงินซึ่งรวมถึงทางเลือก ความสมเหตุสมผลของการตัดสินใจดังกล่าว
6. สอบทานและอนุมัติการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัท ซึ่งรวมถึง
   - วัตถุประสงค์ อำนาจ และสายการบังคับบัญชา
   - แผนการตรวจสอบ แผนงบประมาณ และแผนงานด้านบุคคลากรประจำปี และ
   - การแต่งตั้ง การกำหนดค่าตอบแทน รวมถึงการหมุนเวียนผู้บริหารงานฝ่ายตรวจสอบภายใน

7. สอบทานร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่การเงิน ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายใน และผู้บริหารฝ่ายอื่นตามที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร เพื่อพิจารณาระบบตรวจสอบภายในของบริษัท และระบบควบคุมภายในด้านการเงิน รวมถึงผลการตรวจสอบภายใน
8. สอบทานรายงานของผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยรายงานประกอบด้วยแนวทางการตรวจสอบภายในของบริษัทตรวจสอบบัญชี ความเป็นอิสระของบริษัทตรวจสอบบัญชี และประเด็นสำคัญที่ได้ถูกนำเสนอในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นประเด็นจากบริษัทตรวจสอบบัญชีเรื่องการตรวจสอบการควบคุมภายใน ผลการสอบทานการควบคุมภายใน ผลการสอบทาน เมื่อเทียบเคียงกับกลุ่มอุตสาหกรรม หรือประเด็นที่ร้องขอโดยหน่วยงานราชการหรือข้อร้องขออื่น หรือข้อสังเกตที่เกี่ยวกับการตรวจสอบซึ่งดำเนินการโดยบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบจะสอบทานตามขั้นตอนตามที่บริษัทตรวจสอบบัญชีได้ตรวจพบตามที่ได้กล่าวข้างต้น นอกจากนี้ เพื่อสอบทานความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบบัญชี คณะกรรมการตรวจสอบจะสอบทาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบบัญชีกับบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
9. สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
10. กำหนดนโยบายในการว่าจ้างพนักงานหรือพนักงานที่เคยเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระของบริษัท
11. สอบทานและตรวจสอบรายการที่เกี่ยวข้องกับความสุจริตของผู้บริหาร ซึ่งรวมถึงรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการใดที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายของบริษัท การตรวจสอบดังกล่าวรวมถึงการสอบทานระบบ ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการสอบทานดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบสามารถนัดประชุมกับที่ปรึกษาทั่วไปและเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของบริษัทตามที่เห็นสมควร
12. กำหนดและควบคุมขั้นตอนการรับเรื่องดูแล และดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับบัญชี การควบคุมภายใน หรือการตรวจสอบบัญชี รวมถึงเก็บรักษาข้อมูลที่ได้รับเป็นความลับและไม่ระบุชื่อพนักงานของบริษัทที่แจ้งข้อร้องเรียน ที่เกี่ยวกับข้อสงสัยด้านบัญชีหรือการตรวจสอบบัญชี
13. ดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือผู้บริหารระดับสูง
14. สอบทานและอนุมัติ หรือให้สัตยาบรรณรายการระหว่างบริษัทกับบุคคลที่เกี่ยวโยง ซึ่งเป็นรายการที่ถูกกำหนดให้เปิดเผยข้อมูลตามกฎเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ล.ต.
15. จัดเตรียมและนำเสนอรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรายงานประจำปีของบริษัท โดยรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้
    - ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของบริษัท
    - ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัท
    - ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
    - ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี
    - ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
    - จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน
    - ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร
    - รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
16. รายงานเหตุการณ์ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทต่อคณะกรรมการบริษัท ดังนี้
    - รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
    - การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติหรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน
    - การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท

17. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการของบริษัทมอบหมายด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วยกรรมการจำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1.	นางสาวคามิลล์ มา	ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน
2.	นายอานิล ธาดานี่	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน
3.	นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน
4.	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน
5.	นายธีรพงศ์ จันศิริ	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน

<u>ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน</u>

1. ร่วมกับคณะกรรมการบริษัทในการพัฒนาและพิจารณาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และดูแลการพัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง
2. ทบทวนและอนุมัติเป้าหมายและวัตถุประสงค์ประจำปีของบริษัทเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารในส่วนที่เกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการประเมินในครั้งนี้จะเป็นปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งรวมถึงเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนอื่นที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นหุ้นและไม่ใช่หุ้น
3. ทบทวนและอนุมัติขั้นตอนการประเมินและโครงสร้างผลตอบแทนประจำปีของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตามการแนะนำเบื้องต้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และจะพิจารณาอนุมัติผลตอบแทนประจำปีของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนอื่นที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นหุ้นและไม่ใช่หุ้น นอกจากนี้ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะดูแลการตัดสินใจของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานและค่าตอบแทนของพนักงานบริษัท
4. ทบทวนและพิจารณาค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของหุ้น และแผนค่าตอบแทนอื่นที่เกี่ยวกับหุ้น รวมถึงให้คำแนะนำในการปรับปรุงแผนค่าตอบแทนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทตามที่เห็นสมควร โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทในการบริหารแผนค่าตอบแทนดังกล่าว
5. ดำเนินการร่วมกันอย่างต่อเนื่องกับผู้บริหารของบริษัทในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร การพิจารณาข้อมูลจากความเห็นของพนักงาน และการพิจารณาผลของขั้นตอนในการประเมินผู้บริหารประจำปี
6. ทบทวนและประสานงานกับผู้บริหารในการพิจารณาและวิเคราะห์ค่าตอบแทนของบริษัทและนำเสนอคำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการประกอบด้วยกรรมการจำนวน 4 ท่าน ดังนี้

1. นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง ประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ
2. นายอานิล ธาดานี่ กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ
3. นายจรัมพร โชติกเสถียร กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ
4. นางสาวคามิลล์ มา กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

<u>ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ</u>

1. สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการของบริษัท และคัดเลือกเพื่อนำเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะคัดเลือกบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความสามารถและมีการตัดสินใจที่ดีเลิศ อีกทั้งเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับกรรมการบริษัทท่านอื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาวของผู้ถือหุ้น
2. กำหนดหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการบริษัท และให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการในการพิจารณาอนุมัติ โดยทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหาดังกล่าวเป็นระยะ ๆ
3. พิจารณาโครงสร้างของคณะกรรมการชุดย่อยและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์เพื่อดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อยและประธานคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ โดยทุกปีคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาและเสนอบุคคลที่เหมาะสมที่จะเป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงตามความจำเป็น
4. กำหนดและให้คำแนะนำคณะกรรมการบริษัทในการพิจารณาแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาหรือแนะนำเพิ่มเติมแก้ไขนโยบายดังกล่าวทุกปีหรือตามความจำเป็น
5. กำหนดและให้คำแนะนำเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาการประเมินการทำงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะดูแลการประเมินประจำปีดังกล่าว
6. พิจารณาค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของกรรมการประจำปี และแนะนำให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามเห็นสมควร

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงประกอบด้วยกรรมการจำนวน 4 ท่าน ดังนี้

1. นายจรัมพร โชติกเสถียร ประธานกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง
2. นายเอ็ดเวิร์ธ คีธ ฮูเบนเน็ท กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง
3. นายนิติ โอสถานุเคราะห์ กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง
4. นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง

<u>ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับโครงการบริหารความเสี่ยง</u>

1. สอบทานและประชุมร่วมกับผู้บริหารเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ข้อควรปฏิบัติและแนวทางนโยบาย และกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
2. สอบทานและประชุมร่วมกับผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงหลัก เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและการระดมทุน ความเสี่ยงด้านการตลาด ความเสี่ยงจากการดำเนินงานและความเสี่ยงด้านชื่อเสียง รวมถึงการกำหนดแนวทาง นโยบายและกระบวนการในการควบคุมและลดความเสี่ยงดังกล่าว

3. ประชุมร่วมกับคณะกรรมการกำกับโครงการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับแนวทาง นโยบายและกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงตามที่เห็นสมควร คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงควรประชุมร่วมกับคณะกรรมการกำกับโครงการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
4. รับรายงานผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงจากฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัท
5. อนุมัติการแต่งตั้งและถอดถอนประธานคณะกรรมการกำกับโครงการบริหารความเสี่ยง
6. สอบทานการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวกับความเสี่ยงในรายงานประจำปีของบริษัทและแบบรายการแสดงข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1 One Report)
7. สอบทานหัวข้อรายงานความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงเห็นสมควรเป็นครั้งคราว
8. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

7.3.2 คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด

	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ	คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง
นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	●	●	●	
นายจรัมพร โชติกเสถียร	●	●	●	●
นางสาวคามิลล์ มา	●	●	●	
นายอานิล ธาดานี่		●	●	
นายธีรพงศ์ จันศิริ		●		
นายเอ็ดเวิร์ธ คีธ ฮูเบนเน็ท				●
นายนิติ โอสถานุเคราะห์				●
นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค				●

7.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

7.4.1 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 ผู้บริหารของบริษัทมีดังนี้

1. นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท
2. นายไบรอัน เจมส์ เดลานี่* ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน
3. นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์** ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเชิงกลยุทธ์
4. นายโกศิน ฉันธิกุล ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน
5. นางสาวสมศรี รัชฎาภรณ์กุล รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการ
6. นางจุฑาทิพ อดุลพันธุ์*** รองประธานฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์
7. นางสาวรวิกานต์ อินชัยวงศ์ รองประธานฝ่ายการเงิน
8. นายพลพิพัฒ อัศวนิก รองประธานฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า

** ลาออก มีผลวันที่ 1 เมษายน 2565*
*** แต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่การเงิน มีผลวันที่ 1 เมษายน 2565*
**** ลาออก มีผลวันที่ 12 มกราคม 2565*

ผู้บริหารลำดับที่ 1 ถึง 8 คือผู้บริหารของบริษัทตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ต. ว่าด้วยการกำหนดบทนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์

<u>ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร</u>

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทมีอำนาจในการบริหารกิจการตามปกติของบริษัทยกเว้นกิจการในเรื่องดังต่อไปนี้ ซึ่งต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้วแต่กรณี

1. การกำหนดอำนาจหน้าที่ตามหนังสือมอบอำนาจภายใน
2. การแก้ไขข้อบังคับของบริษัท
3. การควบกิจการ การแบ่งแยกกิจการหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขรูปแบบกิจการของบริษัท
4. การเลิกกิจการ
5. การเพิ่มทุน ลดทุน หรือโอนทุนจดทะเบียนของบริษัท
6. การเริ่มดำเนินธุรกิจใหม่ หรือยกเลิกการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่เดิม
7. การถอดถอนกรรมการบริษัทและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งแทน
8. การอนุมัติงบประมาณประจำปี

ทั้งนี้ในการบริหารกิจการตามปกติของบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารไม่มีอำนาจอนุมัติการทำรายการที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง มีส่วนได้เสียหรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ในส่วนของการอนุมัติการทำรายการทั่วไปในการบริหารงานของบริษัท ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 16/2541 เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2541 ซึ่งมีกรรมการอิสระเข้าร่วมประชุมด้วย คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณากำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และการมอบอำนาจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือบุคคลอื่นทำหน้าที่แทน โดยมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบอำนาจในการอนุมัติตามสายงานและมูลค่าของรายการซึ่งได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 10/2548 ซึ่งประชุมเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2548 มีมติอนุมัตินโยบายในการมอบอำนาจของคณะกรรมการ และนโยบายเกี่ยวกับการอนุมัติรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ดังนี้

คณะกรรมการจะไม่อนุมัติการมอบอำนาจให้กับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือบุคคลใด ๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทหรือบริษัทย่อย

(1) เข้าทำรายการ อนุมัติ หรือตัดสินใจในการเข้าทำรายการ ซึ่งรวมถึงการแต่งตั้งผู้รับมอบอำนาจช่วง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ต่อรายการดังกล่าว หรือ

(2) มีความขัดแย้งส่วนตัว ต่อรายการดังกล่าว หรือ

(3) เข้าทำรายการซึ่งไม่ใช่รายการที่มีลักษณะธุรกรรมปกติกับบุคคลใด ๆ เว้นแต่รายการดังกล่าวมีเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท

7.4.2 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการบริหารและผู้บริหาร

บริษัทกำหนดนโยบายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสบการณ์ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ โดยอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบได้กับอุตสาหกรรม เพื่อดึงดูดและรักษากรรมการและผู้บริหารที่มีคุณภาพ

ค่าตอบแทนกรรมการจะอยู่ในรูปเบี้ยประชุมกรรมการ บำเหน็จกรรมการ โบนัสประจำปีสำหรับกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร และสิทธิพิเศษสำหรับกรรมการ ซึ่งจะต้องได้รับอนุมัติโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น สำหรับในส่วนของผู้บริหารรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร จะได้รับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนและโบนัส โดยประเมินจากตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ซึ่งจะประกอบไปด้วยมิติทางธุรกิจที่หลากหลาย ในรูปของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน เป้าหมายของความสำเร็จจะถูกกำหนดเป็นรายปีให้เป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวของบริษัท

- ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงิน (เช่น ผลประกอบการของบริษัทในรูปของรายได้ กำไร สภาพคล่อง และความสามารถในการชำระหนี้)
- ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงิน

- ด้านความยั่งยืน (เช่น ตัวชี้วัดผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การลดการใช้ถุงพลาสติกที่ใช้เพียงครั้งเดียว อัตราการใช้พลังงาน และอัตราการใช้น้ำ)
- ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (เช่น แผนสืบทอดงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน)
- อื่นๆ (เช่น กระบวนการภายใน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง ความสำเร็จและความก้าวหน้าตามที่ได้กำหนดไว้ในโครงงานเฉพาะกิจ)

นอกจากนี้ บริษัทจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: "EJIP") และแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจระยะยาว (Long Term Incentive Plan: LTIP) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเติบโตในระยะยาวให้กับบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จะพิจารณาค่าตอบแทนดังกล่าว รวมถึงเงินเดือนและโบนัสของกรรมการที่เป็นผู้บริหาร ตลอดจนทบทวนและพิจารณาค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของหุ้นและแผนค่าตอบแทนอื่นที่เกี่ยวกับหุ้น รวมถึงให้คำแนะนำในการปรับปรุงแผนค่าตอบแทนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทตามที่เห็นสมควร

7.4.3 ระบุจำนวนค่าตอบแทนรวมของกรรมการบริหารและผู้บริหาร

(ก) ค่าตอบแทนผู้บริหารของบริษัท

ในปี 2564 บริษัทได้จ่ายผลตอบแทนให้กับผู้บริหารของกลุ่มบริษัทและเฉพาะบริษัท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 มีจำนวน 138 ล้านบาท และ 110 ล้านบาท ตามลำดับ โดยค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นผลประโยชน์ระยะสั้น ซึ่งได้แก่ เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการอื่น

(ข) ค่าตอบแทนอื่นของผู้บริหาร

- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

  ในปี 2564 บริษัทได้จ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับผู้บริหาร 8 ราย จำนวน 1.3 ล้านบาท

- โครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program:"EJIP")

  บริษัทจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้างตั้งแต่ปี 2554 เพื่อสร้างแรงจูงใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าขององค์กรและรักษาบุคลากรไว้กับบริษัทในระยะยาว โดยบริษัทจะหักเงินเดือนพนักงานที่เข้าร่วมโครงการเป็นรายเดือนตามร้อยละที่ผู้เข้าร่วมโครงการแจ้งความประสงค์ไว้ ซึ่งจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับอายุงาน และตำแหน่งงาน ตั้งแต่ร้อยละ 5 ถึงร้อยละ 20 บริษัทจะสมทบเงินในจำนวนที่เท่ากัน เพื่อนำไปซื้อหลักทรัพย์ของบริษัท

  ทั้งนี้ กรรมการบริษัทไม่มีส่วนร่วมในโครงการดังกล่าว

7.5 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน

บริษัทและบริษัทย่อยมีจำนวนพนักงานที่บริษัทจ้างทั้งทางตรงและทางอ้อม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 รวมทั้งสิ้น 64,389 คน ซึ่งในจำนวนนี้รวมถึงพนักงานของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป จำนวนพนักงานลดลงร้อยละ 3.1 เมื่อเทียบกับจำนวนรวมทั้งหมด 66,451 คน ณ สิ้นปีก่อน

บริษัทได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ตั้งแต่ต้นปี 2563 ทำให้จำนวนพนักงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 ถึงร้อยละ 16.6 อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในปี 2564 สถานการณ์โควิด-19 จะยังไม่ดีขึ้น บริษัทยังคงรักษาการจ้างงานไว้ได้ในระดับเดียวกันกับปี 2563 โดยการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานส่วนใหญ่ มาจากการปรับโครงสร้างการจัดการ เช่น การปรับรูปแบบการจ้างงานของพนักงานขับรถส่งอาหาร การยกเลิกจำหน่ายแบรนด์ไลฟ์สไตล์บางแบรนด์ และการรวมพนักงานบางแผนกจากกลุ่มธุรกิจเข้ามาที่สำนักงานใหญ่ เป็นต้น

รายละเอียดจำนวนพนักงาน (คน) และสัดส่วนตามประเภทการจ้างงาน[1] มีดังนี้

	ไมเนอร์ โฮเทลส์ [2]	ไมเนอร์ ฟู้ด	ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์	โกลบอล แชร์ เซอร์วิส และสำนักงานใหญ่	รวมทั้งสิ้น
จำนวนพนักงานรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564	29,203	33,066	1,687	433	64,389
พนักงานประจำ	88%	44%	58%	89%	65%
พนักงานชั่วคราว	12%	56%	42%	11%	35%
จำนวนพนักงานรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	29,849	34,245	1,980	377	66,451
เปลี่ยนแปลง	-2.2%	-3.4%	-14.8%	14.9%	-3.1%

โดยในปี 2564 บริษัทมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานซึ่งประกอบไปด้วย เงินเดือน ค่าแรง ค่าพัฒนาพนักงานและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ รวมทั้งสิ้น 23,160 ล้านบาท เมื่อเทียบกับจำนวน 22,170 ล้านบาท ในปี 2563

หมายเหตุ:
(1) พนักงานของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงพนักงานของโรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหาร และแฟรนไชส์
(2) รวมพนักงานของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป

<u>นโยบายการพัฒนาพนักงาน</u>

บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะ พัฒนาความสามารถ และการเรียนรู้ในทุกระดับของพนักงานอย่างต่อเนื่อง บริษัทเน้นการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน และประเมินผลการทำงานเพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการเติบโตของธุรกิจอย่างมั่นคงและแข็งแกร่ง ซึ่งนโยบายการพัฒนาอบรมดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจและหน่วยงานในองค์กรที่มีความรับผิดชอบโดยตรงและสอดคล้องกับการให้คำปรึกษาจากที่ปรึกษาภายนอกองค์กร

7.6 ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ

7.6.1 รายชื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี เลขานุการบริษัท ผู้ตรวจสอบภายในและหน่วยงานสนับสนุนการกำกับการปฏิบัติงาน

- ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน

  นายไบรอัน เจมส์ เดลานี่* ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 1)

- ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี

  นายอิสรา ศิริบุญฤทธิ์ รองประธานฝ่ายการจัดการ (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 1)

- เลขานุการบริษัท

  นางสาวสรัญญา สุนทรส ผู้อำนวยการกลุ่มบริษัทฝ่ายเลขานุการบริษัท (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 1)

- หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน

  นายต่อพงษ์ เหมือดชัยภูมิ ผู้อำนวยการกลุ่มบริษัทฝ่ายตรวจสอบภายในและบริหารความเสี่ยง (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 3)

- หัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนการกำกับการปฏิบัติงาน

  นายสตีเฟ่น แอนดรูว์ ฮอยนาสกี้ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพาณิชย์และกลุ่มงานกฎหมาย (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 3)

7.6.2 รายชื่อหัวหน้างานนักลงทุนสัมพันธ์ และข้อมูลเพื่อการติดต่อ

ผู้ดูแลส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์	**นมิดา อธิศพงศ์** ผู้อำนวยการฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ Namida_ar@minor.com โทร: +662-365-7636	**กานติ์ชนิต บางท่าไม้** นักวิเคราะห์อาวุโสฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ Kanchanit_ba@minor.com โทร: +662-365-7638

7.6.3 ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี

บริษัทและบริษัทย่อยจ่ายค่าสอบบัญชีให้ บริษัท ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สเอบีเอเอส จำกัด และไพร้ซวอเตอร์เฮาส์ในต่างประเทศ ซึ่งเป็นสำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดอยู่ ในปี 2564 เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 117 ล้านบาท แบ่งเป็นค่าสอบบัญชีของบริษัทจำนวน 2 ล้านบาท ค่าสอบบัญชีของบริษัทย่อยในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 115 ล้านบาท ไม่มีค่าตอบแทนสำหรับค่าบริการอื่น ๆ

8 รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ

8.1 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการในรอบปีที่ผ่านมา

8.1.1 การสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

8.1.1 (1) กรรมการอิสระ (คุณสมบัติ/กระบวนการสรรหา)

หลักเกณฑ์การคัดเลือกกรรมการอิสระ

- **นิยามความเป็นอิสระ**

คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณากำหนดนิยาม "กรรมการอิสระ" ซึ่งเข้มกว่าข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบของบริษัทต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดามารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทหรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการค้าที่กระทำเป็นปกติเพื่อประกอบกิจการการเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงินด้วยการรับหรือให้กู้ยืม ค้ำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติการณ์อื่นทำนองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัทหรือคู่สัญญามีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละสามของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัท หรือตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวโยงกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวโยงกันโดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่งปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทและไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทสังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสองล้านบาทต่อปีจากบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ

7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัท ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท

8.1.1 (2) การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลายในด้านความรู้เชิงอุตสาหกรรม การบัญชีและการเงิน การบริหารจัดการ การตลาดระหว่างประเทศ กลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารเชิงวิกฤติ การกำกับดูแลกิจการและกฎหมาย รวมถึงมีความแตกต่างในเรื่องเพศ เชื้อชาติ การศึกษา สีผิว อายุ สถานภาพการสมรส ความคิดเห็นทางการเมืองและศาสนา และเพื่อเป็นการสนับสนุนความหลากหลายทางเพศนั้น การสรรหากรรมการในแต่ละครั้งจะมีบุคคลเพศหญิงรวมอยู่ในรายชื่อที่นำเสนอให้คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการพิจารณา

คณะกรรมการต้องประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่า 3 คนและมีสัดส่วนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งคณะ ทั้งนี้ กรรมการและกรรมการอิสระจะต้องมีคุณสมบัติที่บริษัทกำหนด และต้องมีคุณสมบัติสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบริษัทได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระเพิ่มเติมให้เข้มกว่าที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด

กรรมการของบริษัทเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการจะผ่านกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ จะเป็นผู้พิจารณารายละเอียดในเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอรายละเอียดของบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการจะได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้เปิดเผยประวัติ คุณวุฒิ ประสบการณ์และการถือหุ้นในบริษัทของกรรมการใน เอกสารแนบ 1 และได้เปิดเผยบนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

นอกจากนี้ ก่อนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น บริษัทได้แจ้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อบุคคลที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการคัดเลือกเป็นกรรมการ รวมทั้งการเสนอระเบียบวาระต่าง ๆ และส่งคำถามในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้า สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นปี 2564 บริษัทได้แจ้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อบุคคลที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อรับการคัดเลือกเป็นกรรมการ รวมทั้งการเสนอระเบียบวาระต่าง ๆ สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ตั้งแต่วันที่ 17 พฤศจิกายน 2563 ถึง 18 มกราคม 2564 อย่างไรก็ตาม เมื่อถึงระยะเวลาที่กำหนดไว้ ปรากฏว่าไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอรายชื่อกรรมการหรือระเบียบวาระเข้ามายังบริษัท

คณะกรรมการโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ได้พิจารณาอย่างรอบคอบถึงความเหมาะสมที่จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของบริษัท ตลอดจนได้พิจารณาคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของกรรมการที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระแล้วเห็นสมควรให้กรรมการทั้ง 4 ท่าน ซึ่งได้แก่ 1) นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค 2) นายอานิล ธาดานี่ 3) นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท และ 4) นายนิติ โอสถานุเคราะห์ กลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการต่อไปอีกวาระหนึ่ง

นอกจากนี้ คณะกรรมการได้พิจารณาแล้ว นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท ซึ่งได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ สามารถให้ความเห็นได้อย่างเป็นอิสระและมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง จึงเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอิสระ ต่ออีกวาระหนึ่งด้วย

กระบวนการแต่งตั้งดังกล่าวข้างต้น ได้ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 28/2564 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2564 ในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการ บริษัทให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเลือกตั้ง (E-Voting) กรรมการเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงทั้งหมดที่ตนมีอยู่เลือกบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการทีละคน

ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของกรรมการบริษัท

	กรรมการ		ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจของบริษัท			การศึกษา ความรู้ และความเชี่ยวชาญ							
		กรรมการอิสระ	ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ธุรกิจร้านอาหาร	ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตสินค้า	บริหารธุรกิจและธุรกิจระหว่างประเทศ	การตลาดและการสื่อสาร	บัญชี การเงิน และเศรษฐศาสตร์	บริหารจัดการองค์กรและวางแผนยุทธศาสตร์	เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิตอล	กำกับดูแลกิจการ	บริหารความเสี่ยง	การจัดการในภาวะวิกฤต
1	นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค		●	●	●	●	●	●	●		●		●
2	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	●	●		●	●	●	●	●		●		●
3	นายจรัมพร โชติกเสถียร	●	●		●	●		●	●	●	●	●	●
4	นางสาวคามิลล์ มา	●		●	●	●		●	●		●		●
5	นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท	●	●			●		●	●		●	●	●
6	นายอานิล ธาดานี่		●	●	●	●	●	●	●		●		●
7	นายพอล ชาลีส์ เคนนี่			●		●	●	●	●		●		●
8	นายธีรพงศ์ จันศิริ			●	●	●		●	●		●	●	●
9	นายนิติ โอสถานุเคราะห์				●	●	●	●	●		●	●	●
10	นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย		●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
11	นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค			●	●	●	●	●	●		●	●	●

หมายเหตุ: ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมของกรรมการบริษัท อ้างอิงตามการจัดหมวด GICS ระดับ 1 ได้แสดงไว้ในเอกสารแนบ 1

- **วิธีการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงสุด**

คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาและมอบหมายให้คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุด และเสนอชื่อบุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมมากกว่าหนึ่งชื่อ พร้อมเหตุผลเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งต่อไป โดยในการสรรหาได้พิจารณากลั่นกรองสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท และเข้าใจในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดี และสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้ได้

- **แผนสืบทอดงาน**

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมีหน้าที่ในการพัฒนาและพิจารณาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และดูแลการพัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง และนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยคณะกรรมการจะพิจารณาอนุมัติแผนสืบทอดตำแหน่งดังกล่าวทุกปี

- **การพัฒนากรรมการ**

คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ของกรรมการและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยเลขานุการบริษัทจะประสานงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกรรมการ เพื่อเข้าร่วมในการสัมมนาโครงการอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ

ปัจจุบัน กรรมการบริษัทที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ (Director Certification Program; DCP และ/หรือ Director Accreditation Program; DAP) ของ IOD แล้วจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 82 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด (11 คน) (รายละเอียดสามารถพิจารณาได้จากเอกสารแนบ 1)

นอกจากนี้ ในปี 2564 คณะกรรมการได้เข้าร่วมโครงการอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานดังนี้

กรรมการ	สัมมนาและกิจกรรม	จัดโดย
นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง นางสาวคามิลล์ มา นายนิติ โอสถานุเคราะห์	National Director Conference 2021: Leadership Behind Closed Door	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	Director Refreshment Training Program	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
นางสาวคามิลล์ มา	Directorship Essentials: Risk Oversight and Management 2021 Art of Directorship: CEO Succession Art of Directorship: Strategy and Long Term Value Creation	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) National Association of Corporate Directors (NACD)
นายนิติ โอสถานุเคราะห์	Chairman Forum: Chairing a Virtual Board Meeting Director's Briefing: AGM - จ่ายปันผลและออกหุ้นกู้ คณะกรรมการต้องพิจารณาอะไร Director's Briefing: Reenergizing and Refocusing Board Members in 2021 Director’s Briefing: Founder Mentality: Roadmap for Post-Pandemic World Director’s Briefing: What your board needs to have about c-suite development Director’s Briefing: Zoom Out Zoom In-Driving strategic focus in chaotic times Director’s Briefing: How Boards have Risen to The Covid-19 Challenge, and What’s Next	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

นอกจากนี้ เลขานุการบริษัทยังจัดให้มีการเผยแพร่หลักจรรยาบรรณและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ให้กับกรรมการทุกท่าน ผ่านช่องทางที่กรรมการบริษัทสามารถเข้าถึงได้ เพื่อกรรมการทุกท่านสามารถทบทวนความรู้เกี่ยวกับหลักจรรยาบรรณและนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันตามความเหมาะสม

- **การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ**

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานปี 2564 การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคลโดยตนเอง ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) บทบาทด้านการกำกับดูแล (2) ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและสภาพแวดล้อม (3) ประสิทธิภาพและสัมพันธภาพผลการประเมินพบว่า การปฏิบัติงานของคณะกรรมการอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการทั้งคณะประกอบด้วย 4 หัวข้อ คือ (1) โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (2) การประชุมคณะกรรมการ (3) หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และ (4) อื่น ๆ ผลการประเมินพบว่า การปฏิบัติงานของคณะกรรมการอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะชุดย่อย ประกอบด้วยคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง ในปี 2564 อยู่ในเกณฑ์ดี

8.1.2 การเข้าร่วมประชุมและการจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการรายบุคคล

ตารางสรุปการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการ

	กรรมการ	ประชุมด้วยตนเอง	ประชุมผ่านสื่ออิเลคทรอนิคส์	จำนวนรวมที่เข้าร่วมประชุม	ร้อยละ
1	นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค	2/5	3/5	5/5	100
2	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	2/5	3/5	5/5	100
3	นายจรัมพร โชติกเสถียร	2/5	2/5	4/5	80
4	นางสาวคามิลล์ มา	2/5	2/5	4/5	80
5	นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท	0/5	4/5	4/5	80
6	นายอานิล ธาดานี่	0/5	5/5	5/5	100
7	นายพอล ชาลีส์ เคนนี่	2/5	3/5	5/5	100
8	นายธีรพงศ์ จันศิริ	2/5	3/5	5/5	100
9	นายนิติ โอสถานุเคราะห์	2/5	3/5	5/5	100
10	นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย	2/5	3/5	5/5	100
11	นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	2/5	3/5	5/5	100

ในปี 2564 ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร มีรายละเอียดดังนี้

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

	กรรมการ	ประเภทของค่าตอบแทน	ค่าตอบแทนกรรมการ (บาท)*					
			คณะกรรมการบริษัท	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ	คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	รวม
1	นายวิลเลียม เอ็ลสวู๊ด ไฮเน็ค	ค่าตอบแทนรายปี	140,000	-	-	-	-	140,000
2	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	ค่าตอบแทนรายปี	-	250,000	100,000	150,000	-	500,000
		ค่าประชุม	947,500	186,000	42,500	42,500	-	1,2185,00
		รวมค่าตอบแทน	947,500	436,000	142,500	192,500	-	1,718,500
3	นายจรัมพร โชติกเสถียร	ค่าตอบแทนรายปี	-	125,000	100,000	100,000	150,000	475,000
		ค่าประชุม	737,500	124,000	42,500	42,500	77,500	1,024,000
		รวมค่าตอบแทน	737,500	249,000	142,500	142,500	227,500	1,499,000
4	นางสาวคามิลล์ มา	ค่าตอบแทนรายปี	-	125,000	150,000	100,000	-	375,000
		ค่าประชุม	930,000	124,000	42,500	42,500	-	1,139,000
		รวมค่าตอบแทน	930,000	249,000	192,500	142,500	-	1,514,000
5	นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท	ค่าตอบแทนรายปี	-	-	-	-	100,000	100,000
		ค่าประชุม	647,500	-	-	-	17,500	665,000
		รวมค่าตอบแทน	647,500	-	-	-	117,500	765,000
6	นายอานิล ธาดานี่	ค่าตอบแทนรายปี	-	-	100,000	100,000	-	200,000
		ค่าประชุม	947,500	-	17,500	17,500	-	982,500
		รวมค่าตอบแทน	947,500	-	117,500	117,500	-	1,182,500
7	นายพอล ชาลีส์ เคนนี่	ค่าตอบแทนรายปี	-	-	-	-	-	-
		ค่าประชุม	947,500	-	-	-	-	947,500
		รวมค่าตอบแทน	947,500	-	-	-	-	947,500
8	นายธีรพงศ์ จันศิริ	ค่าตอบแทนรายปี	-	-	100,000	-	-	100,000
		ค่าประชุม	947,500	-	42,500	-	-	990,000
		รวมค่าตอบแทน	947,500	-	142,500	-	-	1,090,000
9	นายนิติ โอสถานุเคราะห์	ค่าตอบแทนรายปี	-	-	-	-	100,000	100,000
		ค่าประชุม	947,500	-	-	-	77,500	1,025,000
		รวมค่าตอบแทน	947,500	-	-	-	177,500	1,125,000
10	นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจราชากาเรีย	ค่าตอบแทนรายปี	140,000	-	-	-	-	140,000
11	นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	ค่าตอบแทนรายปี	140,000	-	-	-	-	140,000

* เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทท่ามกลางสถานการณ์โรคโควิด-19 ผู้บริหาร และพนักงาน แสดงความสมัครใจลดเงินเดือนในอัตราก้าวหน้า ขึ้นอยู่กับอัตราเงินเดือน ในขณะที่คณะกรรมการบริษัทแสดงความสมัครใจ ในการลดเบี้ยประชุมลงในอัตราร้อยละ 30

(2) ค่าตอบแทนอื่นของกรรมการ

นอกจากค่าตอบแทนกรรมการในการเข้าร่วมประชุมแล้ว กรรมการยังได้รับสิทธิพิเศษในการเข้าพักหรือใช้บริการ โรงแรมในเครือของบริษัทตามที่กำหนดไว้ มูลค่า 25,000 บาทต่อปีต่อโรงแรม

8.1.3 การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

8.1.3 (1) กลไกในการกำกับดูแล

<u>การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม</u>

ในการกำกับดูแลการดำเนินงานบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทมีนโยบายส่งกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัท เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทไปเป็นกรรมการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของบริษัทอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้น เพื่อเป็นตัวแทนในการกำหนดนโยบายและดำเนินธุรกิจในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้มีความสอดคล้องกับนโยบายหลักของบริษัท และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมนั้น ๆ การส่งตัวแทนของบริษัทเพื่อเป็นกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น เป็นขอบเขตอำนาจของฝ่ายจัดการ กรรมการหรือผู้บริหารที่เป็นตัวแทนบริษัทจะเป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ เพื่อรักษาประโยชน์สูงสุดของบริษัท และรายงานตรงต่อฝ่ายจัดการ หากเมื่อมีการขออนุมัติในเรื่องที่สำคัญ จะต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อขออนุมัติ

บริษัทยังมีนโยบายในการนำหลักเกณฑ์ตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่องรายการได้มาและจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ การทำรายการที่เกี่ยวโยงกันระหว่างบริษัท บริษัทย่อยและบริษัทร่วม เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมทุก ๆ บริษัทในกลุ่ม และจัดให้มีระบบควบคุมภายใน ในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีอำนาจ โดยมีการติดตามการทำรายการต่างๆ ผ่านการรายงานรายการระหว่างกันในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัททุก ๆ ไตรมาส รวมถึงกำกับดูแลการบันทึกบัญชีของบริษัทย่อยให้บริษัทสามารถรวบรวมมาจัดทำงบการเงินรวมได้ทันตามกำหนดเวลา

8.1.3 (2) เปิดเผย shareholders' agreement (ถ้ามี)

ไม่มี

8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ

ในปี 2564 คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการในการกำกับดูแลหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกิจกรรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท ตลอดจนให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการจัดการเกี่ยวกับการดำเนินโครงการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

8.1.4 (1) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายการระหว่างกัน

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ บริษัทได้กำหนดนโยบายในการดูแลรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในหลักจรรยาบรรณของสมาชิกในทีม และกำหนดขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวโยงกันระหว่างบริษัทหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ในกรณีที่มีกรรมการที่มีส่วนได้เสียในวาระใด ๆ กรรมการท่านนั้นจะไม่มีสิทธิออกเสียงในวาระดังกล่าว รวมทั้งคณะกรรมการได้กำหนดนโยบายและวิธีการดูแลไม่ให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนด้วย

ในการอนุมัติรายการระหว่างกัน หน่วยงานที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ประเมินรายการดังกล่าวในขั้นต้น โดยจะจัดหาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ว่า รายการดังกล่าวเป็นรายการที่สมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์ของบริษัทและมีราคายุติธรรมหรือไม่ เช่น การซื้อทรัพย์สินฝ่ายการลงทุนจะต้องทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนโดยอาจมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติม จากนั้นจึงนำเสนอตามขั้นตอนและกระบวนการอนุมัติ โดยผู้บริหารหรือกรรมการที่มีส่วนได้เสีย จะไม่มีส่วนในการอนุมัติรายการดังกล่าว นอกจากนี้กรรมการตรวจสอบจะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวด้วยว่า เป็นรายการที่มีความจำเป็นและเป็นไปในราคาที่ยุติธรรมหรือไม่

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนข้อพึงปฏิบัติทางจริยธรรมและนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์และสามารถลงนาม

รับทราบในการปฏิบัติตามนโยบายภายหลังจากการทบทวนและทำแบบทดสอบความเข้าใจ นอกจากนี้ บริษัทกำหนดให้กรรมการของบริษัท ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เปิดเผยรายงานการมีส่วนได้เสีย 2 ครั้งต่อปี ในเดือนมิถุนายนและธันวาคม

ในปีที่ผ่านมาบริษัทไม่พบการกระทำที่ละเมิดนโยบายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และไม่มีวาระการทำรายการระหว่างกันที่ต้องขออนุมัติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

8.1.4 (2) การใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์

บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือครอง ซื้อ ขาย โอน รับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท รวมถึงแจ้งกับเลขานุการบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์นั้น ๆ นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายห้ามกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องทำธุรกรรมซื้อขายและโอนหลักทรัพย์ของบริษัท ในระยะเวลา 30 วันก่อนกำหนดการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยเลขานุการบริษัทจะอีเมลแจ้งเตือนให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงงดการซื้อ ขาย และโอนหลักทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเวลาอย่างน้อย 30 วันล่วงหน้าก่อนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน นอกจากนี้ บริษัทจะรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหารในการประชุมคณะกรรมการทุกไตรมาส

ในส่วนของพนักงาน บริษัทมีนโยบายให้พนักงานรักษาข้อมูลความลับของบริษัท ไม่สมควรเปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัท ข่าวสารของบริษัทให้บุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นแต่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือกฎหมายระบุ ห้ามใช้ข้อมูลภายในซื้อขายหลักทรัพย์ โดยพนักงานจะต้องไม่ใช้ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนในการซื้อขายหลักทรัพย์

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนข้อพึงปฏิบัติทางจริยธรรมและนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมการใช้ข้อมูลภายในและการรักษาข้อมูลความลับของบริษัท โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์และสามารถลงนามรับทราบในการปฏิบัติตามนโยบายภายหลังจากการทบทวนและทำแบบทดสอบความเข้าใจ

ในปีที่ผ่านมา ไม่พบว่ากรรมการและผู้บริหารมีการซื้อขายหลักทรัพย์ในช่วงที่บริษัทกำหนดให้งดการซื้อขายหรือนำข้อมูลที่เป็นความลับออกเผยแพร่

8.1.4 (3) การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ โดยจัดให้มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต การบริหารความเสี่ยงและการติดตามตรวจสอบ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ตลอดจนสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และความถูกต้องชอบธรรม

บริษัทได้เข้าร่วมลงนามเป็นหนึ่งในรายชื่อบริษัทที่ประกาศเจตนารมณ์เข้าเป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ตั้งแต่ปี 2556 และได้รับการรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Certification) จากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559 บริษัทได้รับการรับรองการต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Re-Certification) ครั้งแรกเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2562 และจะยื่นรับรองการต่ออายุในกรอบระยะเวลา 3 ปีอีกครั้งในปี 2565 บริษัทจะนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อสอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองก่อนการยื่นแบบเพื่อรับรองการต่ออายุสมาชิกโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต

ในปีที่ผ่านมา แผนกทรัพยากรบุคคลได้จัดอบรมหลักปฏิบัติทางจริยธรรมและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ให้กับพนักงานของกลุ่มบริษัทขึ้น เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและรับทราบหลักปฏิบัติทางจริยธรรมประจำปี รวมถึงมีการทดสอบความรู้ความเข้าใจในเรื่องการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันหลังจากการอบรมแล้ว ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถผ่านการทดสอบดังกล่าว

บริษัทยังใช้ช่องทางการรายงานเบาะแสของพนักงานและการแจ้งข้อร้องเรียนในการกำกับดูแลและติดตามการทุจริตคอร์รัปชันและรายงานสรุปเป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

ในปี 2564 พบว่ามี 3 กรณีที่มีการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและการยักยอก การติดสินบนและการคอร์รัปชั่น

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

8.1.4 (4) การแจ้งเบาะแส (Whistleblowing)

ในกรณีที่พนักงานต้องการแจ้งข้อร้องเรียน การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ การแจ้งเบาะแสการกระทำผิด พฤติกรรมที่ไม่สมควร ไม่ถูกต้อง ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติของบริษัท ผิดจริยธรรม

บริษัทมีช่องทางให้พนักงานส่งเรื่องราวมาได้ตามช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

1. อีเมล: whistleblower@minor.com
2. ออนไลน์: www.minor.com/whistleblowing
3. ทางไปรษณีย์: คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส
   เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก
   แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครองในเรื่องราวที่ร้องเรียนและถือเป็นความลับสูงสุด เรื่องร้องเรียนจะได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสม เป็นความลับ โดยการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและสามารถติดตามได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ร้องเรียนจะไม่ถูกก่อกวนหรือถูกมุ่งร้ายจากเรื่องที่ร้องเรียนหรือชี้เบาะแส หากเรื่องที่ร้องเรียนหรือชี้เบาะแสนั้นกระทำด้วยเจตนาที่ดี ปราศจากการมุ่งร้ายทำลายบริษัทหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง บริษัทจะชดเชยค่าเสียหายที่เหมาะสมหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสมขึ้นกับผู้ร้องเรียน

ในปีที่ผ่านมา มีเบาะแสและข้อร้องเรียน 11 กรณี เป็นกรณีที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและการยักยอก การติดสินบนและการคอร์รัปชั่น จำนวน 3 กรณี ทุกเบาะแสและข้อร้องเรียนมีการสอบสวน และได้รับการแก้ไขแล้ว

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมจากนโยบายการแจ้งเบาะแสจากพนักงานที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท (www.minor.com)

8.2 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในรอบปีที่ผ่านมา

8.2.1 จำนวนครั้งการประชุมและการเข้าประชุมของกรรมการตรวจสอบรายบุคคล

	กรรมการ	คณะกรรมการตรวจสอบ
1	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	4/4
2	นายจรัมพร โชติกเสถียร	4/4
3	นางสาวคามิลล์ มา	4/4

8.2.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

รายงานไว้ในรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ ในเอกสารแนบ 6

8.3 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ

8.3.1 จำนวนครั้งการประชุมและการเข้าประชุมของคณะกรรมการชุดย่อยรายบุคคล

	กรรมการ	คณะกรรมการ กำหนดค่าตอบแทน	คณะกรรมการ สรรหาและ กำกับดูแลกิจการ	คณะกรรมการ บริหารและ กำกับความเสี่ยง
1	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	2/2	2/2	-
2	นายจรัมพร โชติกเสถียร	2/2	2/2	4/4
3	นางสาวคามิลล์ มา	2/2	2/2	-
4	นายอานิล ธาดานี่	1/2	1/2	-
5	นายธีรพงศ์ จันศิริ	2/2	-	-
6	นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท	-	-	1/4
7	นายนิติ โอสถานุเคราะห์	-	-	4/4
8	นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	-	-	4/4

8.3.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย

รายงานไว้ในรายงานคณะกรรมการชุดย่อย ในเอกสารแนบ 6

9 การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน

9.1 การควบคุมภายใน

บริษัทให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทโดยรวม และเพื่อดูแลให้กิจการของบริษัทสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิผล บริษัทได้กำหนดภาระหน้าที่ อำนาจการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีการควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดประโยชน์และมีการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ควบคุมและประเมินผลออกจากกันเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและตรวจสอบระหว่างกันอย่างเหมาะสม

9.1.1 ในการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 1/2565 เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2565 คณะกรรมการบริษัทได้ประเมินระบบการควบคุมภายในของบริษัทโดยได้ซักถามข้อมูลจากฝ่ายบริหารและอนุมัติแบบประเมินที่ฝ่ายบริหารจัดทำและรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบแล้วสรุปว่า จากการประเมินระบบการควบคุมภายในของบริษัทในด้านต่าง ๆ 5 องค์ประกอบ คือ การควบคุมภายในองค์กร การประเมินความเสี่ยง การควบคุมการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล และระบบการติดตาม คณะกรรมการเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีความเพียงพอและเหมาะสม โดยบริษัทได้จัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีระบบควบคุมภายใน ในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบ หรือโดยไม่มีอำนาจ รวมถึงการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวโยงกันอย่างเพียงพอแล้ว

9.1.2 บริษัทมีฝ่ายตรวจสอบภายในที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลกระบวนการจัดการได้อย่างเต็มที่ โดยให้ขึ้นตรงและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานหลักและกิจกรรมทางการเงินที่สำคัญของบริษัท ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด รวมถึงได้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท

9.1.3 บริษัทได้แต่งตั้งนายต่อพงษ์ เหมือดชัยภูมิ ให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา นายต่อพงษ์เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจของบริษัท มีประสบการณ์ด้านงานตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างดี โดยคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายในปรากฏในเอกสารแนบ 3

9.2 **รายการระหว่างกัน**

สามารถดูข้อมูลย้อนหลังเพื่อเปรียบเทียบข้อมูล 3 ปี ได้จากรายงานประจำปีย้อนหลังจากเว็บไซต์ของบริษัท https://www.minor.com/en/investor-relations/downloads/yearly-report37T

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
1. บจก. เอ็มเจ็ท ความสัมพันธ์: มีกรรมการร่วมกับบริษัท	บจก. เอ็มเจ็ท ให้บริการเช่าเครื่องบินในลักษณะที่เป็นการเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ให้แก่ บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โดยบันทึกเป็น **ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ**	2.96	บริษัทและบริษัทย่อย เช่าเครื่องบินเหมาลำให้แก่ผู้บริหาร เพื่อใช้เดินทางไปประชุม/ตรวจเยี่ยมกิจการในประเทศและต่างประเทศ โดยเป็นการให้บริการตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอ็มเจ็ท โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	1.27	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บจก. นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง จำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. เอ็มเจ็ท ซึ่งรับรู้เป็น**รายได้จากการขาย**	0.06	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าตามปกติ ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
2. บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ความสัมพันธ์: มีกรรมการร่วมกัน และมี บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป ถือหุ้นร้อยละ 51	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้จากการขาย** แยกตามบริษัท ดังนี้		บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าให้แก่ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าตามปกติ คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	0.11	
	- บจก. ไมเนอร์ ดีคิว	1.32	
	- บจก. เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย)	11.95	
	- บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย)	0.74	
	บริษัทย่อย คือ บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการและด้านการเงินแก่ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ซึ่งรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	1.71	เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป ให้ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	86.70	
3. MHG Deep Blue Financing ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการเงินแก่ MHG Deep Blue Financing โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	20.60	การบริการจัดการทางการเงินเป็นไปตามสัญญา ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
4. O Plus E Holding Private Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Lodging Management (Mauritius) Limited ให้ O Plus E Holding Private Limited **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	650.58	
	- ดอกเบี้ยรับ	37.88	
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ O Plus E Holding Private Limited โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	36.45	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ O Plus E Holding Private Limited โดยคิดอัตราค่าบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	1.16	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ O Plus E Holding Private Limited โดยคิดอัตราค่าบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้อื่น**	0.09	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
5. Harbour View Corporation Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 30.39 และมีกรรมการร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ RGR International Limited ให้ Harbour View Corporation Limited **กู้ยืมเงิน** ตามตามสัดส่วนการถือหุ้น โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	-	
	- ดอกเบี้ยรับ	6.71	
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ปให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Harbour View Corporation Limited โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.91	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Harbour View Corporation Limited โดยคิดอัตราค่าบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้อื่น**	0.08	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
6. Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญาและมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	365.87	
	- ดอกเบี้ยรับ	12.00	
7. Zanzibar Tourism and Minor Hotel Group MEA DMCC ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญาและมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	15.75	
	- ดอกเบี้ยรับ	0.33	
8. Rocky Hill Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Rocky Hill Limited **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญาและมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	92.91	
	- ดอกเบี้ยรับ	3.15	
9. Sand River Eco Camp Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Sand River Eco Camp Limited **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญาและมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	54.17	
	- ดอกเบี้ยรับ	2.20	

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
10. Elewana Afrika (Z) Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Elewana Afrika (Z) Limited **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญาและมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	241.43	
	- ดอกเบี้ยรับ	11.47	
11. บจก. ซูม่า กรุงเทพ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 51 และมีกรรมการร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ ลอดจ์จิ้ง ให้ บจก. ซูม่า กรุงเทพ **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน	40.38	เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญาและมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีแก่ บจก. ซูม่า กรุงเทพ โดยคิดค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน	0.12	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เชน โซลูชั่นส์ จำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. ซูม่า กรุงเทพ ซึ่งรับรู้เป็น **รายได้จากการขาย**	0.25	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าตามปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
13. บจก. ศรีพัฒน์ การ์เด้น ความสัมพันธ์: มี บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ซึ่งถือหุ้นในบริษัท เป็นสัดส่วนร้อยละ 16 จึงมี	บริษัทย่อย คือ บจก. แมริม เทอเรซ รีซอร์ท เช่าที่ดินของ บจก. ศรีพัฒน์ การ์เด้น เพื่อใช้ประกอบการโรงแรมโฟร์ซีซั่นส์ รีซอร์ท เชียงใหม่ โดยบันทึกเป็น **ค่าเช่า**	4.60	การเช่าที่ดินเพื่อปลูกสร้างโรงแรม และดำเนินกิจการโรงแรม เป็นรายการค้าตามปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นเป็นธรรม และมีความสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
ผู้ถือหุ้นใหญ่ร่วมกันและมีกรรมการร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี ด้านการจัดการภาษี ด้านการเงินแก่ บจก. ศรีพัฒน์ การ์เด้น โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.30	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี ด้านการจัดการภาษีและด้านการเงิน และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
14. บจก. ภูเก็ต เวสเซล โฮลดิ้ง ความสัมพันธ์: มีกรรมการร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ภูเก็ต เวสเซล โฮลดิ้ง โดยคิดอัตราค่าบริการ ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.04	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
15. บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) ความสัมพันธ์: เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ โดยถือหุ้นร้อยละ 16 และมีกรรมการร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการ ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.47	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) ซึ่งบันทึกเป็น **รายได้ค่าเช่า**	0.09	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัทลิสซิ่ง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกใน ทำให้ได้ต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
16. บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ความสัมพันธ์: บริษัทถือหุ้นร้อยละ 35.8	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล รับเงินปันผลจากการลงทุนใน บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท โดยบันทึกเป็น**รายได้เงินปันผลรับ**	52.87	เงินปันผลเกิดจากการถือหุ้น ซึ่งเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย ซื้อผลิตภัณฑ์จาก บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ และอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง บริษัทบันทึกเป็น **รายการซื้อสินค้า** แบ่งแยกตามรายบริษัท ดังนี้		เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และมีความสมเหตุสมผล
	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	17.12	
	- บจก. สเวนเซ่นส์ (ไทย)	12.00	
	- บจก. เอส.แอล.อาร์.ที	0.89	
	- บจก. ไมเนอร์ ดีคิว	7.27	
	- บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย)	0.05	
	บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท เช่าอาคารจากบริษัทย่อย คือ บจก. เจ้าพระยา รีสอร์ท โดยมีกำหนดอัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่า	2.90	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท เช่าอาคารจาก บริษัทย่อย คือ บจก. รอยัล การ์เด้น พลาซ่า โดยมีกำหนดอัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และบันทึกเป็น**รายได้ค่าเช่า**	0.23	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บจก. รอยัล การ์เด้น พลาซ่า ให้บริการแก่ บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท โดยคิดอัตรา**ค่าบริการ**รายเดือนตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น **รายได้ค่าบริการ**	0.08	เป็นการซื้อสินค้าหรือรับบริการตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นเป็นธรรมและมีความสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
7. บจก. ไมเนอร์ แอร์คราฟ โฮลดิ้ง ความสัมพันธ์: มีผู้ถือหุ้นร่วมกับบริษัท	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบัญชีและด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ไมเนอร์ แอร์คราฟ โฮลดิ้ง โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.02	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป โซลูชั่นส์ มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. ไมเนอร์ แอร์คราฟ โฮลดิ้ง โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าเช่า**	0.02	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัทลิสซิ่ง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มีต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
18. บจก. เอ็มเจ็ท เมนเทนแนนซ์ ความสัมพันธ์: มีกรรมการและผู้ถือหุ้นร่วมกับบริษัท	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอ็มเจ็ท เมนเทนแนนซ์ โดยคิดอัตราค่าบริการ ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.61	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
19. บจก. เอ็มดีเจ็ท ความสัมพันธ์: มีกรรมการและผู้ถือหุ้นร่วมกับบริษัท	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ปให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอ็มดีเจ็ท โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.02	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
20. บมจ. ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป และบริษัทย่อย ความสัมพันธ์: มีกรรมการร่วมกับบริษัท	บริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน ซื้อผลิตภัณฑ์จาก บมจ. ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป และบริษัทย่อย ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแช่แข็ง บริษัทบันทึกเป็น**รายการซื้อสินค้า** แบ่งแยกตามรายบริษัท ดังนี้		เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยน์สูงสุดของบริษัท
	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	13.29	
	- บจก. เอส.แอล.อาร์.ที	7.06	
	- บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย)	1.20	
	- บจก. เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย)	7.14	

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
21. บจก. อินชัวร์เอ็กซ์เซลเลนซ์ อินชัวร์รันซ์ โบรกเกอร์ส ความสัมพันธ์: มีกรรมการร่วมกับบริษัท	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล และบริษัทย่อยจ่าย**ค่าประกันภัย**ให้ บจก. อินชัวร์เอ็กซ์เซลเลนซ์ อินชัวร์รันซ์ โบรกเกอร์ส ราคาประกันภัยดังกล่าวเป็นอัตราที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด	22.26	เนื่องจาก บจก. อินชัวร์เอ็กซ์เซลเลนซ์ อินชัวร์รันซ์ โบรกเกอร์ส มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจประกันภัย และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
22. MHG Signity Asset Holding (Mauritius) Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Mauritius) Limited ให้ MHG Signity Asset Holding (Mauritius) Limited. **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญาและมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	79.03	
	- ดอกเบี้ยรับ	-	
23. Indigo Bay SA Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Indigo Bay SA Limited โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.25	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Indigo Bay SA Limited โดยคิดอัตราค่าบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้อื่น**	0.03	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการจัดการด้านการบริหารโรงแรม และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ Indigo Bay SA Limited โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	4.87	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
			ความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีเป็นธรรม และความสมเหตุสมผล
24. Rani Minor Holding Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้ Rani Minor Holding Limited **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา	285.00	เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญา ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
25. Cobo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Cobo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	1.37	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Cobo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. โดยคิดอัตราค่าบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้อื่น**	0.13	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการบริหารโรงแรม และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ Cobo Delgado Hotels & Resorts, Lda. โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	11.45	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
26. Elewana Afrika (T) Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Elewana Afrika (T) Limited **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญาและมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	30.08	
	- ดอกเบี้ยรับ	1.79	
27. บจก. เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. หัวหิน รีซอร์ท จำกัด ให้ บจก. เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญาและมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	10.00	
	- ดอกเบี้ยรับ	0.59	
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี โดยคิดค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงานแก่ บจก. เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.71	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี ด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ที่ปรึกษาและการจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลแล้ว
28. Liwa Minor Food & Beverages LLC ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 49	บริษัทย่อย คือ Primacy Investment Limited ให้ Liwa Minor Food & Beverages LLC **กู้ยืมเงิน** ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญาและมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	8.35	
	- ดอกเบี้ยรับ	2.73	

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
29. บจก. พลูหลวง ความสัมพันธ์: มีกรรมการร่วมกับบริษัท	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. พลูหลวง โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.05	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
30. บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 49.9	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ซึ่งบันทึกเป็น **รายได้ค่าเช่า**	0.37	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัทลิสซิ่ง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มีต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ แดรี่ จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้จากการขาย**	0.31	เป็นการขายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ แดรี่ ให้บริการแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือนตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการ**	2.26	เป็นการซื้อสินค้าหรือรับบริการตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นเป็นธรรมและมีความสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้านการจัดการแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยคิดอัตรา**ค่าบริการ**รายเดือนตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการ**	0.10	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ แดรี่ มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลแล้ว
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยคิดอัตรา**ค่าบริการ**รายเดือนตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการ**	1.26	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลแล้ว

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ แดรี่ เช่าอาคารแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยมีกำหนดอัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและบันทึกเป็น**รายได้ค่าเช่า**	3.57	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ชีส เช่าอาคารแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย)โดยมีกำหนดอัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและบันทึกเป็น**รายได้ค่าเช่า**	0.10	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บริษัทย่อย ซื้อผลิตภัณฑ์จาก บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายส่วนประกอบอาหาร บริษัทบันทึกเป็น**รายการซื้อสินค้า** แบ่งแยกตามรายบริษัท ดังนี้ - บจก. ไมเนอร์ ดีคิว - บจก. สเวนเซ่นส์ (ไทย) - บจก. ไมเนอร์ แดรี่ - บจก. เอส.แอล.อาร์.ที	 35.92 3.62 14.41 0.02	เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บริษัทย่อย คือ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป ได้รับเงินปันผลจากการถือหุ้นของ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยรับรู้เป็น**รายได้เงินปันผล**	32.55	เงินปันผลซึ่งเกิดจากการถือหุ้น เป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
31. บจก. เอ็มเอสซี ไทย คูซีน ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 43.8	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. เอ็มเอสซี ไทย คูซีน โดยคิดอัตรา**ค่าบริการ**รายเดือน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าเช่า**	0.08	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัทลิสซิ่ง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มีต้นทุนการเช่าต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี โดยคิดค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงานแก่ บจก. เอ็มเอสซี ไทย คูซีน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.18	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
32. MHG Lesotho (Proprietary) Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 46.9 และมีกรรมการร่วมกัน	MHG International Holding (Mauritius) Limited ให้บริการด้านการบริหารจัดการ แก่ MHG Lesotho (Proprietary) Limited โดยคิดอัตราค่าบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	9.70	เนื่องจาก MHG International Holding (Mauritius) Limited มีความเชี่ยวชาญและในการบริหารงาน และเพื่อเป็นการใช้เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ MHG Lesotho (Proprietary) Limited ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.71	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ MHG Lesotho (Proprietary) Limited โดยคิดอัตราค่าบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้อื่น**	0.18	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
33. Serendib Hotels Pcl. ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25 และมีกรรมการร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Serendib Hotels PLC โดยรับรู้**เป็นรายได้อื่น** ซึ่งมีการคิดอัตราค่าบริการตามมาตรฐานสากลและอิงกับราคาตลาด	0.05	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ Lodging Management (Labuan) Limited ให้บริการด้านการบริหารโรงแรม และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ Serendib Hotels Pcl. โดยรับรู้**เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ** ซึ่งมีการคิดอัตราค่าบริการตามมาตรฐานสากลและอิงกับราคาตลาด	0.15	เนื่องจาก Lodging Management (Labuan) Limited มีความเชี่ยวชาญในการบริหารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
34. PH Resorts (Private) Ltd. ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 49.9	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรม ด้านการตลาด และด้านการตรวจสอบภายในแก่ PH Resorts (Private) Ltd โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ** ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานสากลและอิงกับราคาตลาด	0.81	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ PH Resorts (Private) Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้อื่น**	0.10	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ PH Resorts (Private) Ltd. และรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ** ซึ่งมีการคิดอัตราค่าบริหารตามมาตรฐานสากลและอิงกับราคาตลาด	3.47	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
35. Bodhi Hotel Resort Pvt. Ltd. ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านเทคนิค เช่น การออกแบบโรงแรม และการออกแบบและตกแต่งภายใน แก่ Bodhi Hotel Resort Pvt. Ltd. โดยคิดค่าบริการตามอัตราส่วนของงานที่ทำเสร็จตามสัญญา ซึ่งรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.59	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและประสบการณ์ในการบริหารบริการด้านเทคนิคโรงแรม และคำปรึกษา และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Bodhi Hotel Resort Pvt. Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้อื่น**	0.05	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ MHG IP Holding(Singapore) Pte. Ltd.ให้บริการด้านเครื่องหมายการค้าแก่ Bodhi Hotel Resort Pvt. Ltd. ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า**	0.14	MHG IP Holding(Singapore) Pte. Ltdเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้ายี่ห้อ อนันตรา ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
36. บจก. นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 40	บริษัทย่อย คือ บจก. รอยัล การ์เด้น พลาซ่า ให้ บจก. นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	 410.80 11.70	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการจัดการด้านการบัญชี บจก. นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	1.80	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
37. Rani Minor Holding II Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 49	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Mauritius) Limited ให้ Rani Minor Holding II Limited **กู้ยืมเงิน**ตามสัญญา	2,323.23	เป็นการให้กู้ยืมตามสัญญา ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
38. PT. WIKA Realty Minor Development ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd ให้ PT. WIKA Realty Minor Development **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	89.68	
	- ดอกเบี้ยรับ	6.37	
39. บจก. อวาดีนะ ฮิลส์ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 49.99	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ เรสซิเด้นซ์ ให้ บจก. อวาดีนะ ฮิลส์ **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	312.00	
	- ดอกเบี้ยรับ	12.16	
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ บจก. อวาดีนะ ฮิลส์ **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	-	
	- ดอกเบี้ยรับ	0.22	
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ การบริหารด้านการบัญชีแก่ บจก. อวาดีนะ ฮิลส์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	23.80	เนื่องจาก บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ การบริหารด้านการบัญชีแก่ บจก. อวาดีนะ ฮิลส์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	1.32	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. เอ็มเอชจี ภูเก็ต ให้บริการด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. อวาดีนะ ฮิลส์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้อื่น**	0.59	เนื่องจาก บจก. เอ็มเอชจี ภูเก็ต มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
40. บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	200.00	
	- ดอกเบี้ยรับ	7.50	
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	1.14	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลแล้ว
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	3.30	เนื่องจาก บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลแล้ว

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
41. บจก. ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนท์ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ บจก. ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนท์ **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	-	
	- ดอกเบี้ยรับ	3.52	
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้านบัญชีและด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนท์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	85.98	เนื่องจาก บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนท์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	2.34	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
42. บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	89.80	
	- ดอกเบี้ยรับ	10.89	

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	5.78	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้อื่น**	0.97	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เชน โซลูชั่นส์ จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค ซึ่งบันทึกเป็น **รายได้จากการขาย**	0.88	เป็นการขายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
43. Plexus Maldives (Pvt) Ltd. ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	 200.52 11.22	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบัญชีแก่ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. ซึ่งบันทึกเป็นรายได้**ค่าบริการจัดการ**	2.40	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการบริการด้านเทคนิคโรงแรมและด้านการบริหารงาน และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
44. บจก. ภัทรา ฟายน์ ไทย คูซีน ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50 และมีกรรมการร่วมกับบริษัท	MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้ บจก. ภัทรา ฟายน์ ไทยคูซีน **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	 22.64 0.70	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
45. Barbarons Beach Hotel MHG Limited ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 40	Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Barbarons Beach Hotel MHG Limited **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	 8.81 0.42	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Barbarons Beach Hotel MHG Limited โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.49	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
46. บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 99	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบัญชีเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.58	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้จากการขาย**	1.26	เป็นการขายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
			รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เชน โซลูชั่นส์ จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้จากการขาย**	5.97	เป็นการขายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ชีส จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง ซึ่งบันทึกเป็น**รายได้จากการขาย**	4.65	เป็นการขายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย ซื้อผลิตภัณฑ์จาก บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่และอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง บริษัทบันทึกเป็น**รายการซื้อสินค้า** แบ่งแยกตามรายบริษัท ดังนี้		เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และมีความสมเหตุสมผล
	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	10.56	
	- บจก. สเวนเซ่นส์ (ไทย)	0.18	
	- บจก. เอส.แอล.อาร์.ที	0.22	
	- บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย)	3.33	
	บมจ. ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป ให้ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	3.06	
	- ดอกเบี้ยรับ	0.04	
47. บจก. เวอริตา เอ็มเอชจี ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ บจก. เวอริตา เอ็มเอชจี **กู้ยืมเงินตามสัญญา**โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	3.90	
	- ดอกเบี้ยรับ	0.24	

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีแก่ บจก. เวอริตา เอ็มเอชจี โดยคิดค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน	0.56	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
48. นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค ความสัมพันธ์: เป็นผู้ถือหุ้นในอัตราร้อยละ 3 และเป็นกรรมการของบริษัท	บริษัทย่อย คือ บจก. เดอะ กู๊ด ไลฟ์ โกลบอล ได้รับรายได้จากนายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค บริษัทบันทึกเป็น **รายได้จากการขายเงินลงทุน**	0.02	รายได้จากการขายเงินลงทุนเป็นการจ่ายตามราคาตลาดและเงื่อนไขปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
49. TCC Holding Joint Stock Company ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้ TCC Holding Joint Stock Company **กู้ยืมเงินตามสัญญา** โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	 3.34 0.30	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
50. Cardamom Tented Camp Co., Ltd. ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้ Cardamom Tented Camp Co., Ltd. **กู้ยืมเงินตามสัญญา**โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	 1.00 0.02	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2564 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
51. Scomadi (Thailand) Co., Ltd. ความสัมพันธ์: มีกรรมการร่วมกับบริษัท	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบัญชีเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ Scomadi (Thailand) Co., Ltd. โดยรับรู้เป็น**รายได้ค่าบริการจัดการ**	0.44	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
52. Dining Collective Pte. Ltd. & Le Kien Investment Co., Ltd. (Zhen Zheng) ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. ให้ Dining Collective Pte. Ltd. & Le Kien Investment Co., Ltd. (Zhen Zheng) **กู้ยืมเงินตามสัญญา**โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	25.41	
	- ดอกเบี้ยรับ	-	
53. BTG Holding Company Pte. Ltd. ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25.10	BTG Holding Company Pte. Ltd. ให้บริษัทย่อย คือ Minor BT Holding (Singapore) Pte. Ltd. **กู้ยืมเงินตามสัญญา**โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	481.49	

ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

หน่วยงานที่รับผิดชอบ จะเป็นผู้ประเมินรายการดังกล่าวในขั้นต้น โดยจะจัดหาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ว่า รายการดังกล่าวเป็นรายการที่สมเหตุสมผลเป็นไปเพื่อประโยชน์ของบริษัท และมีราคายุติธรรมหรือไม่ เช่น การซื้อทรัพย์สิน ฝ่ายการลงทุนจะต้องทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน โดยอาจมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติม จากนั้นจึงนำเสนอตามขั้นตอนและกระบวนการอนุมัติ โดยผู้บริหารหรือกรรมการที่มีส่วนได้เสียจะไม่มีส่วนในการอนุมัติรายการดังกล่าว นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบจะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวด้วยว่า จะเป็นรายการที่มีความจำเป็นและเป็นไปในราคาที่ยุติธรรมหรือไม่

ในกรณีที่ขนาดของรายการมีสาระสำคัญและเป็นรายการตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทได้ดำเนินการให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามประกาศที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ทั้งในกรณีที่เป็นรายการที่ดำเนินการโดยบริษัทเองและการดำเนินการของบริษัทย่อย

ทั้งนี้ ในการคำนวณขนาดรายการตาม ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนP[1]P และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนP[2]P บริษัทจะไม่นำมูลค่าเครื่องหมายการค้า NH ที่เกิดจากการที่บริษัทเข้าซื้อกิจการบริษัท NH Hotel Group, S.A. (“NH”) ไปหักออกจากการคำนวณมูลค่าสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิ ที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณขนาดของรายการสำหรับการทำรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน และการทำรายการที่เกี่ยวโยงกันของบริษัทและบริษัทย่อย เนื่องจากการเข้าลงทุนใน NH สามารถสร้างประโยชน์จากการขยายฐานลูกค้า เพิ่มช่องทางการจำหน่ายเพิ่มเติม รวมทั้งเครื่องหมายการค้า NH มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการดำเนินธุรกิจโรงแรม มีความแตกต่างจากสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น เนื่องจากเป็นสินทรัพย์ที่สามารถระบุมูลค่าได้ มีลักษณะแยกต่างหากจากกิจการโดยรวม รวมทั้งสามารถระบุต้นทุนการได้มา และสามารถแยกขายโดยไม่จำเป็นต้องขายกิจการทั้งหมด ซึ่งการคำนวณดังกล่าวได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 โดยบริษัทได้มีหนังสือขอความเห็นชอบต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสำนักงาน ฯ ได้มีหนังสือลงวันที่ 6 ธันวาคม 2562 แจ้งว่าเหตุผลที่บริษัทชี้แจงมานั้นสามารถรับฟังได้ โดยบริษัทได้รายงานการพิจารณาเห็นชอบของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัทในเดือนกุมภาพันธ์ 2563

หมายเหตุ

[1]ทจ. 20/2551 เรื่องหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่มีนัยสำคัญที่เข้าข่ายเป็นการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน และ ทจ. 21/2551 เรื่องหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวโยงกัน

[2]ประกาศรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ พ.ศ. 2547 และ ประกาศรายการที่เกี่ยวโยงกัน พ.ศ. 2546

นโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

กรรมการตรวจสอบและบริษัทจะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นรายการที่มีความจำเป็นและให้เป็นไปในราคาที่ยุติธรรม ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายการคิดราคาสำหรับการทำรายการระหว่างกัน ดังนี้

	นโยบายการคิดราคา
รายได้จากการขายและการซื้อสินค้า	ราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
รายได้จากการขายในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
รายได้ค่าเช่า	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
ค่าสิทธิแฟรนไชส์	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
รายได้ค่าบริการจัดการและรายได้อื่น	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
ดอกเบี้ยรับ	อัตราที่กำหนดร่วมกันโดยผู้ถือหุ้นและอัตราซึ่งอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์
ค่าเช่าจ่าย	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก
ค่าบริการจัดการจ่าย	ราคาที่ตกลงกันซึ่งเป็นราคาต้นทุนบวกกับค่าดำเนินการ
ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก
ดอกเบี้ยจ่าย	อัตราซึ่งอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์
ค่าบริการทางวิชาชีพ	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก

9.2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีการประเมินราคาและราคาประเมิน

-ไม่มี-

ส่วนที่ 3

รายงานความรับผิดชอบ
ของคณะกรรมการบริษัท

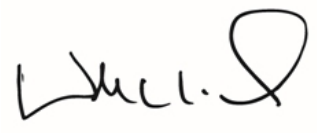
งบการเงิน

รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นผู้รับผิดชอบต่อรายงานทางการเงินของบริษัทและบริษัทย่อย ซึ่งจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย โดยได้มีการพิจารณาเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำกับดูแลกิจการ รวมทั้งจัดให้มีและดำรงไว้ซึ่งระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่ามีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีที่ถูกต้อง ครบถ้วน อย่างเพียงพอ และทันเวลา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติอย่างมีสาระสำคัญ โดยคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 คน เพื่อกำกับดูแลงบการเงินและประเมินระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิผล โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบปรากฏในรายงานของ คณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งได้แสดงไว้ในรายงานประจำปีนี้แล้ว

คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีความเพียงพอและเหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะบริษัท แสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดถูกต้อง เป็นจริงในสาระสำคัญแล้ว



นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค
ประธานกรรมการ

รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เสนอผู้ถือหุ้นของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

ความเห็น

ข้าพเจ้าเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงฐานะการเงินรวมของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (บริษัท) และบริษัทย่อย (กลุ่มกิจการ) และฐานะการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 และผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ รวมถึงกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

งบการเงินที่ตรวจสอบ

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการประกอบด้วย

- งบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
- งบกำไรขาดทุนรวมและงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน
- งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน
- งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของเจ้าของรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของเจ้าของเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน
- งบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน และ
- หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการซึ่งประกอบด้วยนโยบายการบัญชีที่สำคัญและหมายเหตุเรื่องอื่นๆ

เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าได้กล่าวไว้ในส่วนของความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรายงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระจากกลุ่มกิจการและบริษัทตามข้อกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจรรยาบรรณอื่น ๆ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดเหล่านี้ ข้าพเจ้าเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพของข้าพเจ้าในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการสำหรับงวดปัจจุบัน ข้าพเจ้าได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมและในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ทั้งนี้ ข้าพเจ้าไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	วิธีการตรวจสอบ
มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของเครื่องหมายการค้า ตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 9 ของงบการเงินรวมเกี่ยวกับการประมาณการทางบัญชีที่สำคัญและการใช้ดุลยพินิจที่เกี่ยวข้องกับเครื่องหมายการค้า และหมายเหตุ 22 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน กลุ่มกิจการมีเครื่องหมายการค้ามูลค่า 47,153 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ซึ่งรายการหลักเกี่ยวข้องกับส่วนงานธุรกิจโรงแรม กลุ่มกิจการต้องทำการทดสอบการด้อยค่าของเครื่องหมายการค้าอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี ผู้บริหารได้จัดทำการประเมินการด้อยค่าของยอดเครื่องหมายการค้าโดย 1. คำนวณมูลค่าจากการใช้สินทรัพย์ของแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดโดยวิธีคิดลดกระแสเงินสด วิธีการดังกล่าวคิดลดประมาณการกระแสเงินสด (รายได้ และค่าใช้จ่าย) สำหรับแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดกลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน และคิดมูลค่าสุดท้ายด้วยอัตราการเติบโตของธุรกิจคงที่ภายหลังจากช่วงเวลาในประมาณการ 2. เปรียบเทียบผลลัพธ์ของมูลค่าจากการใช้สินทรัพย์ของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด กับมูลค่าตามบัญชีของหน่วยสินทรัพย์แต่ละหน่วย	วิธีการตรวจสอบมีดังนี้ • ทำความเข้าใจ และประเมินข้อมูลส่วนประกอบในประมาณการกระแสเงินสด และกระบวนการที่ใช้ในการคำนวณ รวมถึงการทดสอบการคำนวณของผู้บริหาร • ประเมินสมมติฐานที่สำคัญของผู้บริหารที่ใช้ในการคาดการณ์ โดยการเปรียบเทียบกับตัวเลขในอดีตและการคาดการณ์สภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม สมมติฐานดังกล่าวรวมถึงอัตราการเติบโตของธุรกิจ ประมาณการต้นทุนและประมาณการค่าใช้จ่ายในอนาคต • ทดสอบตัวแปรที่นำมาใช้ในการพิจารณาอัตราคิดลดและทดสอบการคำนวณของอัตราดังกล่าว • ประเมินความเหมาะสมของการคำนวณค่าความอ่อนไหวในแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด การประมาณมูลค่าของเครื่องหมายการค้ามีความอ่อนไหวตามการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรในสมมติฐานที่สำคัญในกรณีที่อัตราดังกล่าวไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ จะเป็นผลให้คาดการณ์ได้ถึงค่าเผื่อการด้อยค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต • ประเมินความเหมาะสมของการเปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงิน รวมถึงการเปิดเผยเกี่ยวกับสมมติฐานที่สำคัญและการวิเคราะห์ความอ่อนไหวในสมมติฐานนั้น ๆ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	วิธีการตรวจสอบ
จากการทดสอบการด้อยค่าประจำปี ผู้บริหารสรุปว่าไม่มีค่าเผื่อการด้อยค่าของเครื่องหมายการค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 โดยสมมติฐานที่สำคัญที่ใช้ได้มีการเปิดเผยในหมายเหตุ 22 ของงบการเงิน ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเนื่องจากมูลค่าของเครื่องหมายการค้ามีมูลค่าประมาณร้อยละ 13 ของสินทรัพย์รวม และการประมาณการกระแสเงินสดในแต่ละปีมีความเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอ้างอิงสมมติฐานต่างๆ ที่มีผลมาจากการคาดการณ์สภาวะตลาดและเศรษฐกิจในอนาคต	จากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ข้าพเจ้าพบว่าข้อสมมติฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการพิจารณาการด้อยค่าของเครื่องหมายการค้ามีความสมเหตุสมผลตามหลักฐานที่มีอยู่
การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเรื่องการแสดงมูลค่าที่ดินเป็นวิธีตีราคาใหม่ ตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 9 ของงบการเงินรวมเกี่ยวกับการประมาณการทางบัญชีที่สำคัญและการใช้ดุลยพินิจที่เกี่ยวข้องกับที่ดิน ภายใต้ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และหมายเหตุ 21 ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ กลุ่มกิจการได้เปลี่ยนนโยบายการบัญชีเป็นการแสดงที่ดินภายใต้วิธีราคาที่ตีใหม่ตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 โดยแสดงที่ดินที่มูลค่ายุติธรรมจำนวน 58,950 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นการประเมินมูลค่าใหม่จากวิธีราคาทุนจำนวน 42,719 ล้านบาท กลุ่มกิจการรับรู้กำไรจากการตีมูลค่าที่ดินจำนวน 14,532 ล้านบาทในกำไรเบ็ดเสร็จอื่น (สุทธิจากภาษี) และรับรู้ขาดทุนจากการตีมูลค่าที่ดินจำนวน 1,968 ล้านบาทในขาดทุนสำหรับปี (สุทธิจากภาษี) ผู้บริหารได้จัดทำการตีมูลค่าที่ดินใหม่โดย	วิธีการตรวจสอบมีดังนี้ • ประเมินความสามารถและความเป็นอิสระของผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่ถูกว่าจ้างโดยผู้บริหาร • ทำความเข้าใจและประเมินความเหมาะสมของวิธีการตีมูลค่ายุติธรรมของที่ดิน และข้อมูลเปรียบเทียบภายใต้วิธีการเปรียบเทียบกับราคาตลาด โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญของผู้สอบบัญชีที่มีคุณวุฒิและมีความเป็นอิสระในการประเมินมูลค่าอสังหาริมทรัพย์ เพื่อประเมินข้อมูลต่าง ๆ และความสมเหตุสมผลของผลการตีราคา • ทำความเข้าใจและประเมินข้อมูลส่วนประกอบในประมาณการกระแสเงินสดและกระบวนการในการประมาณการของผู้บริหาร รวมถึงกระบวนการทดสอบการคำนวณของการตีมูลค่ายุติธรรมของที่ดินใหม่ภายใต้วิธีรายได้

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	วิธีการตรวจสอบ
1. สำหรับที่ดินที่สามารถหาราคาตลาดอ้างอิงของที่ดินที่เปรียบเทียบได้ ผู้บริหารประเมินมูลค่ายุติธรรมของที่ดินภายใต้วิธีเปรียบเทียบราคาขาย โดยพิจารณาลักษณะของที่ดินที่นำมาเปรียบเทียบ และทำการปรับปรุงที่เหมาะสมกับลักษณะของที่ดินของกลุ่มกิจการ เพื่อหามูลค่ายุติธรรมของที่ดินดังกล่าว 2. สำหรับที่ดินที่ราคาตลาดอ้างอิงของที่ดินที่เปรียบเทียบได้มีจำกัด ผู้บริหารประเมินมูลค่ายุติธรรมของที่ดินโดยวิธีรายได้ (income approach) สำหรับแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดโดยวิธีคิดลดกระแสเงินสด วิธีการดังกล่าวใช้กระแสเงินสด (รายได้ และค่าใช้จ่าย) สำหรับแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดกลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราคิดลดที่เกี่ยวข้อง และคิดมูลค่าสุดท้ายด้วยอัตราการเติบโตของธุรกิจคงที่ภายหลังจากช่วงเวลาในประมาณการ 3. ผู้บริหารใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิและมีความเป็นอิสระในการประเมินมูลค่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อประเมินมูลค่ายุติธรรมของที่ดินภายใต้ทั้งสองวิธี ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจที่สำคัญและมีผลกระทบที่มีนัยสำคัญ วิธีการดังกล่าวเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 16 เรื่อง ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 13 เรื่อง มูลค่ายุติธรรม โดยวิธีการประเมินและสมมติฐานที่สำคัญที่ใช้ได้มีการเปิดเผยในหมายเหตุ 21 ของงบการเงิน ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเนื่องจากมูลค่าของที่ดินภายใต้วิธีราคาที่ตีใหม่มีมูลค่าประมาณร้อยละ 16 ของสินทรัพย์รวม และการประมาณการกระแสเงินสดมีความเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอ้างอิงสมมติฐานต่างๆ ที่พิจารณาจากการคาดการณ์สภาวะตลาดและเศรษฐกิจในอนาคต	• ประเมินสมมติฐานที่สำคัญของผู้บริหารที่ใช้ในการคาดการณ์ภายใต้วิธีรายได้โดยการเปรียบเทียบกับตัวเลขในอดีตและการคาดการณ์สภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม สมมติฐานดังกล่าวรวมถึงอัตราการเติบโตของธุรกิจ ประมาณการต้นทุนและประมาณการค่าใช้จ่ายในอนาคต เป็นต้น • ทดสอบตัวแปรที่นำมาใช้ในการพิจารณาอัตราคิดลดภายใต้วิธีรายได้และทดสอบการคำนวณของอัตราดังกล่าว • ประเมินความเหมาะสมของการเปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงิน จากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ข้าพเจ้าพบว่าข้อสมมติฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการพิจารณามูลค่ายุติธรรมของที่ดินมีความสมเหตุสมผลตามหลักฐานที่มีอยู่

ข้อมูลอื่น

กรรมการเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วย ข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานนั้น ข้าพเจ้าคาดว่าข้าพเจ้าจะได้รับรายงานประจำปีภายหลังวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีนี้

ความเห็นของข้าพเจ้าต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่น และข้าพเจ้าไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าที่เกี่ยวเนื่องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการคือ การอ่านและพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ หรือกับความรู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของข้าพเจ้า หรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

เมื่อข้าพเจ้าได้อ่านรายงานประจำปี หากข้าพเจ้าสรุปได้ว่ามีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวกับคณะกรรมการตรวจสอบ

ความรับผิดชอบของกรรมการต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

กรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้ โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่กรรมการพิจารณาว่าจำเป็น เพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ กรรมการรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของกลุ่มกิจการและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่อเนื่อง (ตามความเหมาะสม) และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่อง เว้นแต่กรรมการมีความตั้งใจที่จะเลิกกลุ่มกิจการและบริษัท หรือหยุดดำเนินงาน หรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ช่วยกรรมการในการสอดส่องดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่มกิจการและบริษัท

ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

การตรวจสอบของข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของข้าพเจ้าอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูง แต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และถือว่ามีสาระสำคัญเมื่อคาดการณ์อย่างสมเหตุสมผลได้ว่ารายการที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการ หรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้

ในการตรวจสอบของข้าพเจ้าตามมาตรฐานการสอบบัญชี ข้าพเจ้าได้ใช้ดุลยพินิจเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพและการสังเกต และสงสัยเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้ารวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติงานตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาด เนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐาน การตั้งใจละเว้นการแสดงข้อมูล การแสดงข้อมูลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน
- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิผลของการควบคุมภายในของกลุ่มกิจการและบริษัท
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่กรรมการใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชี และการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยกรรมการ
- สรุปเกี่ยวกับความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของกรรมการและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของกลุ่มกิจการและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้าโดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าการเปิดเผยดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้กลุ่มกิจการและบริษัทต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง
- ประเมินการนำเสนอ โครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงรายการ และเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่
- ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของกิจการภายในกลุ่มหรือกิจกรรมทางธุรกิจภายในกลุ่มกิจการเพื่อแสดงความเห็นต่องบการเงินรวม ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทาง การควบคุมดูแลและการปฏิบัติงานตรวจสอบกลุ่มกิจการ ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้วางแผนไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบ และข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายใน หากข้าพเจ้าได้พบในระหว่างการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ให้คำรับรองแก่คณะกรรมการตรวจสอบว่า ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระ และได้สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมด ตลอดจนเรื่องอื่นซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระของข้าพเจ้าและมาตรการที่ข้าพเจ้าใช้เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าพเจ้าขาดความเป็นอิสระ

จากเรื่องที่สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในงวดปัจจุบันและกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชี เว้นแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่ยากที่จะเกิดขึ้น ข้าพเจ้าพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของข้าพเจ้าเพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ต่อส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว

บริษัท ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอเอส จำกัด

ไพบูล ตันกูล
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4298
กรุงเทพมหานคร
25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	หมายเหตุ	บาท	บาท	บาท	บาท
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	11	25,096,512,075	26,188,115,177	9,898,556,098	10,645,335,382
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	12	14,637,995,287	12,285,893,681	4,451,682,438	4,778,266,452
สินค้าคงเหลือ	14	3,490,182,713	3,682,607,692	2,998,595	3,187,774
ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อขาย	15	1,567,668,419	1,957,656,021	-	-
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	8	4,174,880	136,369,251	4,174,880	136,369,251
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	16	3,923,117,898	3,670,620,477	60,841,516	79,701,170
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	17	107,086,195	4,143,208,288	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		48,826,737,467	52,064,470,587	14,418,253,527	15,642,860,029
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	12	2,226,821,171	2,238,025,949	558,203,821	241,557,170
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	18	-	-	8,094,268,294	8,102,339,365
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	18	8,008,865,272	8,413,477,152	2,796,269,956	2,787,458,871
เงินลงทุนในส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	18	2,585,163,137	2,437,174,867	-	-
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	19	5,654,472,690	5,201,233,785	134,724,526,381	127,012,395,852
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	20	1,236,583,748	1,286,543,740	-	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	21	130,049,536,350	122,718,224,797	164,566,727	151,323,248
สินทรัพย์สิทธิการใช้	23	86,767,303,888	89,076,419,349	685,661,202	383,362,105
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	22	69,578,253,517	67,232,896,238	20,114,222	23,314,109
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	8	103,253,654	559,775,675	103,253,654	559,775,675
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	36	11,110,001,054	7,731,939,377	-	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	24	3,485,897,620	3,366,336,923	39,732,723	36,158,625
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		320,806,152,101	310,262,047,852	147,186,596,980	139,297,685,020
รวมสินทรัพย์		369,632,889,568	362,326,518,439	161,604,850,507	154,940,545,049

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

	หมายเหตุ	งบการเงินรวม พ.ศ. 2564 บาท	งบการเงินรวม พ.ศ. 2563 บาท	งบการเงินเฉพาะกิจการ พ.ศ. 2564 บาท	งบการเงินเฉพาะกิจการ พ.ศ. 2563 บาท
หนี้สินและส่วนของเจ้าของ					
หนี้สินหมุนเวียน					
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและ					
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	25	172,579	140,440,279	-	-
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	26	18,393,639,792	15,310,437,933	856,579,539	681,785,891
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	19, 25	481,494,772	-	5,944,656,113	5,379,401,907
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน					
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	25	7,012,512,837	1,705,669,746	1,001,485,167	-
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	25	10,383,115,121	4,596,224,129	10,383,115,121	4,596,224,129
รายได้รอตัดบัญชีที่ถึงกำหนดรับรู้					
ภายในหนึ่งปี		267,567,189	353,730,137	194,551	178,600
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		687,784,285	430,302,737	67,322,013	-
หนี้สินตามสัญญาเช่า					
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี		13,708,759,436	12,782,363,002	224,669,940	170,802,720
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	8	256,323,854	1,044,482,878	220,677,605	963,409,113
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	27	6,866,894,952	4,874,349,707	56,277,635	32,783,420
รวมหนี้สินหมุนเวียน		58,058,264,817	41,238,000,548	18,754,977,684	11,824,585,780
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	25	53,791,733,841	70,097,857,804	23,042,888,899	25,351,716,289
หุ้นกู้	25	60,691,632,185	59,798,677,975	46,725,378,126	46,665,828,580
หนี้สินตามสัญญาเช่า		78,988,454,369	81,819,643,110	1,169,857,444	548,106,084
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	28	1,421,566,995	1,407,946,345	28,152,905	28,032,394
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	8	3,605,179,720	3,492,479,390	3,590,294,264	3,465,462,817
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	36	30,082,433,388	25,122,429,640	244,221,311	203,221,909
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	29	3,501,193,787	3,025,579,841	5,844,578	6,368,649
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		232,082,194,285	244,764,614,105	74,806,637,527	76,268,736,722
รวมหนี้สิน		290,140,459,102	286,002,614,653	93,561,615,211	88,093,322,502

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	หมายเหตุ	บาท	บาท	บาท	บาท
หนี้สินและส่วนของเจ้าของ (ต่อ)					
ส่วนของเจ้าของ					
ทุนเรือนหุ้น	30				
ทุนจดทะเบียน					
หุ้นสามัญจำนวน 5,997,928,025 หุ้น					
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท					
(พ.ศ. 2563 : 5,887,815,947 หุ้น					
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท)		5,997,928,025	5,887,815,947	5,997,928,025	5,887,815,947
ทุนที่ออกและชำระแล้ว					
หุ้นสามัญจำนวน 5,213,769,793 หุ้น					
จ่ายชำระแล้วหุ้นละ 1 บาท					
(พ.ศ. 2563 : 5,182,334,589 หุ้น					
จ่ายชำระแล้วหุ้นละ 1 บาท)	30	5,213,769,793	5,182,334,589	5,213,769,793	5,182,334,589
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	30	24,892,665,666	24,195,693,420	24,867,013,290	24,170,041,044
ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญที่ออก					
โดยบริษัทย่อยที่หมดอายุแล้ว		104,788,723	104,788,723	-	-
กำไร (ขาดทุน) สะสม					
จัดสรรแล้ว - ทุนสำรองตามกฎหมาย	32	599,792,803	588,781,595	599,792,803	588,781,595
ยังไม่ได้จัดสรร		(729,873,779)	15,087,318,549	8,905,687,923	6,775,514,981
องค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ		7,053,524,469	(10,247,161,732)	(2,431,034,169)	(1,938,593,387)
รวม		37,134,667,675	34,911,755,144	37,155,229,640	34,778,078,822
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	39	30,888,005,656	32,069,143,725	30,888,005,656	32,069,143,725
รวมส่วนของผู้เป็นเจ้าของของบริษัท		68,022,673,331	66,980,898,869	68,043,235,296	66,847,222,547
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		11,469,757,135	9,343,004,917	-	-
รวมส่วนของเจ้าของ		79,492,430,466	76,323,903,786	68,043,235,296	66,847,222,547
รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของ		369,632,889,568	362,326,518,439	161,604,850,507	154,940,545,049

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	หมายเหตุ	บาท	บาท	บาท	บาท
รายได้	10				
รายได้จากกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง		41,186,192,663	29,843,234,596	245,231,322	192,481,321
รายได้จากธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม		5,015,956,122	2,983,699,334	-	-
รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่ม		20,509,115,451	19,474,448,092	-	-
รายได้จากการจัดจำหน่ายและการผลิตสินค้า		2,769,695,312	3,652,594,396	-	-
เงินปันผลรับ		602,826	701,700	53,465,932	129,030,749
ดอกเบี้ยรับ		633,887,104	576,293,763	4,825,046,311	4,307,746,852
รายได้อื่น	33	6,095,811,953	2,164,663,174	952,430,486	26,915,884
รวมรายได้		76,211,261,431	58,695,635,055	6,076,174,051	4,656,174,806
ค่าใช้จ่าย	35				
ต้นทุนโดยตรงของกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง		36,423,568,135	37,103,220,437	110,850,020	152,717,620
ต้นทุนโดยตรงของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม		3,130,699,481	1,786,062,501	-	-
ต้นทุนขายอาหารและเครื่องดื่ม		6,048,129,349	6,020,272,440	-	-
ต้นทุนขายจากการจัดจำหน่ายและการผลิตสินค้า		1,814,754,268	2,344,425,172	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย		17,179,466,585	15,571,714,309	86,428,204	68,822,747
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		21,702,405,070	12,476,934,963	371,166,341	370,774,445
(กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ	34	(1,469,106,946)	625,215,095	(1,917,033,170)	363,334,330
ต้นทุนทางการเงิน		8,985,975,403	7,452,436,707	2,603,315,348	2,235,140,515
รวมค่าใช้จ่าย		93,815,891,345	83,380,281,624	1,254,726,743	3,190,789,657
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน		(17,604,629,914)	(24,684,646,569)	4,821,447,308	1,465,385,149
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม และส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	18	(208,724,758)	(463,901,650)	-	-
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้		(17,813,354,672)	(25,148,548,219)	4,821,447,308	1,465,385,149
ภาษีเงินได้	36	3,637,985,067	2,445,312,131	(119,411,363)	84,334,413
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี		(14,175,369,605)	(22,703,236,088)	4,702,035,945	1,549,719,562
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน)					
ส่วนที่เป็นของผู้เป็นเจ้าของของบริษัท		(13,166,507,779)	(21,407,335,947)	4,702,035,945	1,549,719,562
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		(1,008,861,826)	(1,295,900,141)	-	-
		(14,175,369,605)	(22,703,236,088)	4,702,035,945	1,549,719,562
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	37				
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน		(2.83)	(4.71)	0.61	0.02
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นปรับลด		(2.80)	(4.71)	0.60	0.02

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	หมายเหตุ	บาท	บาท	บาท	บาท
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี		(14,175,369,605)	(22,703,236,088)	4,702,035,945	1,549,719,562
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น					
รายการที่จะไม่จัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไร หรือขาดทุนในภายหลัง					
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน	5	14,532,138,793	-	30,068,014	-
กำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น		3,488,316	(1,554,405)	2,527,830	(1,877,420)
การวัดมูลค่าใหม่ของภาระผูกพันผลประโยชน์หลังออกจากงาน		(78,821,546)	46,509,293	-	(3,842,895)
รวมรายการที่จะไม่จัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง		14,456,805,563	44,954,888	32,595,844	(5,720,315)
รายการที่จะจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไร หรือขาดทุนในภายหลัง					
การป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด	7	110,625,238	(2,740,220)	(1,041,204,616)	(783,341,281)
สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	7	529,728,384	(535,165,928)	516,167,990	(568,811,361)
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่างบการเงิน		2,854,638,167	300,031,856	-	-
รวมรายการที่จะจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไร หรือขาดทุนในภายหลัง		3,494,991,789	(237,874,292)	(525,036,626)	(1,352,152,642)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี		17,951,797,352	(192,919,404)	(492,440,782)	(1,357,872,957)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี		3,776,427,747	(22,896,155,492)	4,209,595,163	191,846,605
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม					
ส่วนที่เป็นของผู้เป็นเจ้าของของบริษัทใหญ่		2,685,625,953	(22,096,274,260)	4,209,595,163	191,846,605
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		1,090,801,794	(799,881,232)	-	-
		3,776,427,747	(22,896,155,492)	4,209,595,163	191,846,605

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

		งบการเงินรวม (บาท)																
		ส่วนของผู้เป็นเจ้าของของบริษัทใหญ่																
							องค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ											
										กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น								
	หมายเหตุ	ทุนที่ออกและชำระแล้ว	ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญที่ออกโดยบริษัทย่อยที่หมดอายุแล้ว	ทุนสำรองตามกฎหมาย	กำไรสะสมที่ยังไม่ได้จัดสรร	ส่วนต่ำจากการรวมกิจการภายใต้การควบคุมเดียวกัน	ส่วนต่ำจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของเงินลงทุนในบริษัทย่อย	ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่มีเงินเฟ้อรุนแรง	การวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	การป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด	สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	การแปลงค่างบการเงิน	รวมองค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ	หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	รวมส่วนของผู้เป็นเจ้าของของบริษัทใหญ่	ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	รวมส่วนของเจ้าของ
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563 (ตามที่รายงานไว้เดิม)		4,619,004,550	15,018,400,595	104,788,723	484,986,001	40,916,449,877	(755,412,590)	(1,841,755,212)	267,927,308	4,066,605	-	-	(7,144,865,237)	(9,470,039,126)	23,787,658,202	75,461,248,822	###########	85,867,844,733
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี		-	-	-	-	(2,909,458,826)	-	-	-	-	(41,675,000)	-	-	(41,675,000)	-	(2,951,133,826)	(216,519,000)	(3,167,652,826)
ยอดคงเหลือที่ปรับปรุงแล้ว		4,619,004,550	15,018,400,595	104,788,723	484,986,001	38,006,991,051	(755,412,590)	(1,841,755,212)	267,927,308	4,066,605	(41,675,000)	-	(7,144,865,237)	(9,511,714,126)	23,787,658,202	72,510,114,996	###########	82,700,191,907
การเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของ สำหรับปี																		
การเพิ่มหุ้นสามัญ	30	563,330,039	9,177,292,825	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,740,622,864	-	9,740,622,864
ทุนสำรองตามกฎหมาย		-	-	-	103,795,594	(103,795,594)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ซื้อธุรกิจ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(38,197,319)	(38,197,319)
ปรับปรุงมูลค่ายุติธรรมจากการซื้อบริษัทย่อย		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2,355,487)	(2,355,487)
เงินปันผลจ่าย		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6,637,956)	(6,637,956)
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,281,485,523	8,281,485,523	-	8,281,485,523
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน		-	-	-	-	(1,455,050,254)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,455,050,254)	-	(1,455,050,254)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี		-	-	-	-	(21,360,826,654)	-	-	-	(1,555,825)	(2,740,220)	(535,165,928)	(195,985,633)	(735,447,606)	-	(22,096,274,260)	(799,881,232)	(22,896,155,492)
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563		5,182,334,589	24,195,693,420	104,788,723	588,781,595	15,087,318,549	(755,412,590)	(1,841,755,212)	267,927,308	2,510,780	(44,415,220)	(535,165,928)	(7,340,850,870)	(10,247,161,732)	32,069,143,725	66,980,898,869	9,343,004,917	76,323,903,786

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

		งบการเงินรวม (บาท)																	
		ส่วนของผู้เป็นเจ้าของของบริษัทใหญ่																	
							องค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ												
										กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น									
	หมายเหตุ	ทุนที่ออกและชำระแล้ว	ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญที่ออกโดยบริษัทย่อยที่หมดอายุแล้ว	ทุนสำรองตามกฎหมาย	กำไรสะสมที่ยังไม่ได้จัดสรร	ส่วนต่ำจากรวมกิจการภายใต้การควบคุมเดียวกัน	การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของเงินลงทุนในบริษัทย่อย	ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่มีเงินเฟ้อรุนแรง	การวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์	การป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด	สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	การแปลงค่างบการเงิน	รวมองค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ	หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	รวมส่วนของผู้เป็นเจ้าของของบริษัทใหญ่	ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	รวมส่วนของเจ้าของ
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564		5,182,334,589	24,195,693,420	104,788,723	588,781,595	15,087,318,549	(755,412,590)	(1,841,755,212)	267,927,308	2,510,780	-	(44,415,220)	(535,165,928)	(7,340,850,870)	(10,247,161,732)	32,069,143,725	66,980,898,869	9,343,004,917	76,323,903,786
การเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของสำหรับปี																			
การเพิ่มหุ้นสามัญ	30	31,435,204	696,972,246	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	728,407,450	-	728,407,450
ทุนสำรองตามกฎหมาย	32	-	-	-	11,011,208	(11,011,208)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
การเปลี่ยนสถานะจากเงินลงทุนในบริษัทย่อยเป็นส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94,422,903	94,422,903
เปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทย่อย		-	-	-	-	-	-	1,369,730,923	-	-	-	-	-	-	1,369,730,923	-	1,369,730,923	853,616,419	2,223,347,342
ปรับปรุงมูลค่ายุติธรรมจากการซื้อบริษัทย่อย		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	138,773,216	138,773,216
เงินปันผลจ่าย		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(50,862,114)	(50,862,114)
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,702,820,133	7,702,820,133	-	7,702,820,133
ไถ่ถอนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	39	-	-	-	-	(1,109,466,633)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(8,883,958,202)	(9,993,424,835)	-	(9,993,424,835)
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	39	-	-	-	-	(1,451,385,162)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,451,385,162)	-	(1,451,385,162)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี		-	-	-	-	(13,245,329,325)	-	-	-	3,488,316	13,066,274,172	110,625,238	529,728,384	2,220,839,168	15,930,955,278	-	2,685,625,953	1,090,801,794	3,776,427,747
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		5,213,769,793	24,892,665,666	104,788,723	599,792,803	(729,873,779)	(755,412,590)	(472,024,289)	267,927,308	5,999,096	13,066,274,172	66,210,018	(5,437,544)	(5,120,011,702)	7,053,524,469	30,888,005,656	68,022,673,331	11,469,757,135	79,492,430,466

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

		งบการเงินเฉพาะกิจการ (บาท)										
						องค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ						
							กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น					
	หมายเหตุ	ทุนที่ออกและชำระแล้ว	ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	ทุนสำรองตามกฎหมาย	กำไรสะสมที่ยังไม่ได้จัดสรร	ส่วนต่ำจากการรวมกิจการภายใต้การควบคุมเดียวกัน	การวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด	สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	รวมองค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ	หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	รวมส่วนของเจ้าของ
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563 (ตามที่รายงานไว้เดิม)		4,619,004,550	14,992,748,219	484,986,001	5,916,609,913	(587,397,515)	2,834,190	-	-	(584,563,325)	23,787,658,202	49,216,443,560
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี		-	-	-	871,874,249	-	-	-	-	-	-	871,874,249
ยอดคงเหลือที่ปรับปรุงแล้ว		4,619,004,550	14,992,748,219	484,986,001	6,788,484,162	(587,397,515)	2,834,190	-	-	(584,563,325)	23,787,658,202	50,088,317,809
การเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของสำหรับปี												
การเพิ่มหุ้นสามัญ	30	563,330,039	9,177,292,825	-	-	-	-	-	-	-	-	9,740,622,864
ทุนสำรองตามกฎหมาย		-	-	103,795,594	(103,795,594)	-	-	-	-	-	-	-
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน		-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,281,485,523	8,281,485,523
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน		-	-	-	(1,455,050,254)	-	-	-	-	-	-	(1,455,050,254)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี		-	-	-	1,545,876,667	-	(1,877,420)	(783,341,281)	(568,811,361)	(1,354,030,062)	-	191,846,605
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563		5,182,334,589	24,170,041,044	588,781,595	6,775,514,981	(587,397,515)	956,770	(783,341,281)	(568,811,361)	(1,938,593,387)	32,069,143,725	66,847,222,547

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

		งบการเงินเฉพาะกิจการ (บาท)											
						องค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ							
							กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น						
	หมายเหตุ	ทุนที่ออกและชำระแล้ว	ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	ทุนสำรองตามกฎหมาย	กำไรสะสมที่ยังไม่ได้จัดสรร	ส่วนต่ำจากการรวมกิจการภายใต้การควบคุมเดียวกัน	การวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์	การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด	สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	รวมองค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ	หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	รวมส่วนของเจ้าของ
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564		5,182,334,589	24,170,041,044	588,781,595	6,775,514,981	(587,397,515)	956,770	-	(783,341,281)	(568,811,361)	(1,938,593,387)	32,069,143,725	66,847,222,547
การเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของสำหรับปี													
การเพิ่มหุ้นสามัญ	30	31,435,204	696,972,246	-	-	-	-	-	-	-	-	-	728,407,450
ทุนสำรองตามกฎหมาย	32	-	-	11,011,208	(11,011,208)	-	-	-	-	-	-	-	-
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,702,820,133	7,702,820,133
ไถ่ถอนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	39	-	-	-	(1,109,466,633)	-	-	-	-	-	-	(8,883,958,202)	(9,993,424,835)
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	39	-	-	-	(1,451,385,162)	-	-	-	-	-	-	-	(1,451,385,162)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี		-	-	-	4,702,035,945	-	2,527,830	30,068,014	(1,041,204,616)	516,167,990	(492,440,782)	-	4,209,595,163
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		5,213,769,793	24,867,013,290	599,792,803	8,905,687,923	(587,397,515)	3,484,600	30,068,014	(1,824,545,897)	(52,643,371)	(2,431,034,169)	30,888,005,656	68,043,235,296

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	หมายเหตุ	บาท	บาท	บาท	บาท
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน					
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้		(17,813,354,672)	(25,148,548,219)	4,821,447,308	1,465,385,149
รายการปรับปรุง					
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	20 - 23	19,941,762,340	18,241,204,124	105,785,301	90,064,881
ตัดจำหน่ายต้นทุนการกู้ยืม		390,456,276	361,181,959	212,049,574	108,172,155
ค่าเผื่อผลขาดทุนของลูกหนี้		110,415,808	198,637,494	284,683	275,572
ค่าเผื่อสินค้าเสื่อมสภาพ	14	219,371,256	124,436,871	-	-
ส่วนแบ่ง (กำไร) ขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม					
และส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	18	208,724,758	463,901,650	-	-
ต้นทุนทางการเงิน		8,595,519,127	7,452,436,707	2,391,265,774	2,235,140,515
ดอกเบี้ยรับ		(633,887,104)	(576,293,763)	(4,825,046,311)	(4,307,746,852)
เงินปันผลรับ		(602,826)	(701,700)	(53,465,932)	(129,030,749)
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน		(2,414,766,565)	(4,513,633,182)	(3,819,733,235)	(3,695,387,779)
การด้อยค่าของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	18	296,898,438	-	-	-
กำไรจากการขายและบริหารจัดการโรงแรมกลับ	17, 33	(937,310,461)	-	-	-
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	33	-	-	(880,773,791)	-
ขาดทุนจากการเปลี่ยนสถานะเงินลงทุนเป็นบริษัทย่อย		-	52,542,589	-	-
(กำไร) ขาดทุนจากการขาย การตัดจำหน่าย และการด้อยค่า					
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน					
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนและสินทรัพย์สิทธิการใช้		4,318,894,188	940,363,996	(142,602)	(196,767)
ขาดทุนจากการตีมูลค่าที่ดิน	5	2,670,616,631	-	-	-
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	28	49,443,968	138,744,492	635,514	7,270,870
(กำไร) ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจากการปรับมูลค่ายุติธรรม					
ของสัญญาอนุพันธ์		(407,815,439)	4,742,332,539	(769,929,865)	4,599,899,683
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน					
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น		(2,883,141,344)	4,252,311,024	329,530,596	(3,014,645,001)
สินค้าคงเหลือ		(66,851,643)	327,842,922	189,179	1,267,928
ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย		970,463,555	(534,652,504)	-	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		(287,153,619)	(91,106,385)	(377,963)	(133,614)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย		-	143,215,264	-	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น		1,501,959,827	1,028,567,132	415,153	(3,437,065)
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น		3,431,059,490	(3,510,906,547)	52,415,915	(67,127,691)
หนี้สินหมุนเวียนอื่น		639,201,182	(1,626,084,309)	23,510,166	11,804,410
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	28	(110,621,500)	(86,668,753)	(515,003)	(1,656,045)
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น		562,753,579	(325,253,283)	(519,222)	1,217,047
เงินสดได้มาจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมดำเนินงาน		18,352,035,250	2,053,870,118	(2,412,974,761)	(2,698,863,353)
จ่ายดอกเบี้ย		(5,117,911,149)	(4,078,164,915)	(2,233,678,927)	(2,255,051,307)
ภาษีเงินได้จ่าย		(208,453,961)	(475,381,431)	(19,793,236)	(18,290,234)
เงินสดสุทธิได้มาจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมดำเนินงาน		13,025,670,140	(2,499,676,228)	(4,666,446,924)	(4,972,204,894)

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	หมายเหตุ	บาท	บาท	บาท	บาท
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน					
เงินสดจ่ายเพื่อให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	19	(561,825,513)	(160,732,252)	(8,787,788,110)	(11,728,727,360)
เงินสดรับคืนจากเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	19	729,212,570	342,374,443	7,594,333,094	4,586,044,854
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นลดลง (เพิ่มขึ้น)		62,270,389	253,121,277	19,791,944	(19,811,944)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อบริษัทย่อย (สุทธิจากเงินสดที่จ่าย)		-	(4,024,145,570)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนเพิ่มในบริษัทย่อย	18	-	-	(2,101,000,000)	(3,000,000)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนเพิ่มในบริษัทร่วม	18	(8,811,085)	(1,090,160,763)	(8,811,085)	(3,693,047)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนเพิ่มในกิจการร่วมค้า	18	(369,262,819)	(16,230,807)	-	-
เงินสดรับจากการขายเงินลงทุนภายใต้ข้อตกลงในสัญญาซื้อขายหุ้น	18	3,383,944,862	-	2,989,944,862	-
ดอกเบี้ยรับ		688,742,291	613,058,573	4,354,425,223	4,059,857,872
เงินปันผลรับ		198,518,292	160,602,512	53,465,932	101,100,049
เงินสดจ่ายเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	20	(17,663,574)	(20,661,194)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์		(4,383,276,561)	(6,003,449,226)	(21,137,661)	(3,282,018)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	22	(684,140,415)	(721,320,766)	(1,491,205)	(1,933,326)
เงินสดรับจากการขายและบริหารจัดการโรงแรมกลับ	17	5,302,571,300	-	-	-
เงินสดรับจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน สินทรัพย์ไม่มีตัวตน และสินทรัพย์สิทธิการใช้		4,869,581,018	136,306,939	47,500	274,238
เงินสดสุทธิได้มาจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมลงทุน		9,209,860,755	(10,531,236,834)	4,091,780,494	(3,013,170,682)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	19	464,213,230	-	1,289,545,151	1,761,657,717
เงินสดจ่ายจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	19	-	-	(1,202,884,959)	(696,231,297)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน		15,537,937,056	35,730,521,876	15,350,000,000	35,641,329,668
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน		(15,617,191,000)	(35,976,640,876)	(15,350,000,000)	(35,976,640,876)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	25	660,016,729	30,457,389,799	-	8,056,865,615
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน		(14,829,079,683)	(6,762,319,419)	(2,676,224,057)	(2,962,917,133)
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้	25	25,432,110,000	-	10,307,200,000	-
เงินสดจ่ายเพื่อชำระคืนหุ้นกู้		(18,324,903,229)	(4,000,000,000)	(4,837,949,655)	(4,000,000,000)
เงินสดจ่ายหนี้สินภายใต้สัญญาเช่า		(13,969,228,906)	(11,107,191,747)	(38,216,920)	(109,701,646)
เงินสดรับจากการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุน	30	728,407,450	9,787,729,539	728,407,450	9,787,729,539
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	39	7,702,820,133	8,281,485,523	7,702,820,133	8,281,485,523
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	39	(1,451,385,162)	(1,455,050,254)	(1,451,385,162)	(1,455,050,254)
เงินปันผลจ่ายไถ่ถอนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	39	(9,993,424,835)	-	(9,993,424,835)	-
เงินปันผลจ่ายให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		(50,862,114)	(6,637,956)	-	-
เงินสดสุทธิได้มาจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมจัดหาเงิน		(23,710,570,331)	24,949,286,485	(172,112,854)	18,328,526,856

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	หมายเหตุ	บาท	บาท	บาท	บาท
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)สุทธิ		(1,475,039,436)	11,918,373,423	(746,779,284)	10,343,151,280
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นปี		26,166,145,430	13,330,821,335	10,645,335,382	302,184,102
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน		405,233,502	916,950,672	-	-
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายปี		25,096,339,496	26,166,145,430	9,898,556,098	10,645,335,382

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
		บาท	บาท	บาท	บาท
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	11	25,096,512,075	26,188,115,177	9,898,556,098	10,645,335,382
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	25	(172,579)	(21,969,747)	-	-
		25,096,339,496	26,166,145,430	9,898,556,098	10,645,335,382

ข้อมูลกระแสเงินสดเปิดเผยเพิ่มเติม

รายการที่ไม่ใช่เงินสด

รายการที่ไม่ใช่เงินสดที่มีสาระสำคัญสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 และ พ.ศ. 2563 ประกอบด้วย

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
		บาท	บาท	บาท	บาท
ซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์โดยยังไม่ชำระเงิน		594,273,697	883,941,689	497,367	18,918,655
สินทรัพย์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปรับราคาซื้อขายเงินลงทุน		-	253,115,460	-	-
การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์สิทธิการใช้	23	8,594,759,540	9,192,704,043	389,368,422	73,951,739

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564

1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") เป็นบริษัทมหาชนจำกัด และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2531 ซึ่งจัดตั้งขึ้นในประเทศไทย และมีที่อยู่ตามที่ได้จดทะเบียนไว้ดังนี้

กรุงเทพฯ : 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
พัทยา : 218/2-4 ม.10 ถ.เลียบชายหาด ต.หนองปรือ อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20260

เพื่อวัตถุประสงค์ในการรายงานข้อมูลจึงรวมเรียกบริษัทและบริษัทย่อยว่า "กลุ่มกิจการ"

การประกอบธุรกิจของกลุ่มกิจการสามารถสรุปได้ดังนี้

กลุ่มกิจการดำเนินธุรกิจหลักในด้านการลงทุน การประกอบกิจการโรงแรม ภัตตาคาร และการจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า กลุ่มกิจการประกอบกิจการส่วนใหญ่ในประเทศไทยและประกอบกิจการในประเทศต่าง ๆ ได้แก่ ประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป ประเทศสิงคโปร์ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ประเทศศรีลังกา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศบราซิล และ ประเทศต่าง ๆ ในทวีปแอฟริกา เป็นต้น

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

2 เหตุการณ์สำคัญระหว่างปีที่รายงาน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 หนี้สินหมุนเวียนเกินกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนในงบการเงินรวม และงบการเงินเฉพาะกิจการ กลุ่มกิจการและบริษัทมีวงเงินกู้ยืมเพียงพอตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 25 และมีแผนการเงินที่เหมาะสมในการจัดการการหมุนเวียนเงินสดเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างน้อยตลอดปีหน้า

ในปี พ.ศ. 2564 การระบาดอย่างต่อเนื่องของ COVID-19 มีผลต่อธุรกิจของกลุ่มกิจการในแต่ละส่วนดังนี้

ธุรกิจโรงแรม

โรงแรมในประเทศไทยยังคงได้รับผลกระทบจากสถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID-19 ตั้งแต่ไตรมาสที่ 1 ของปี แต่ได้เริ่มฟื้นตัวในไตรมาสสุดท้ายจากการเปิดประเทศแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ ในทวีปยุโรป โรงแรมเริ่มกลับมาเปิดให้บริการในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 เนื่องจากสถานการณ์เริ่มผ่อนคลายลง ทำให้มากกว่าร้อยละ 90 ของโรงแรมในทวีปยุโรปสามารถเปิดให้บริการได้ ณ สิ้นปี พ.ศ. 2564 โรงแรมในประเทศออสเตรเลียได้รับผลกระทบจากสายพันธุ์เดลต้าตั้งแต่ช่วงกลางเดือนเมษายน พ.ศ. 2564 แต่ยังคงเปิดให้บริการตามปกติ ในระหว่างปี พ.ศ. 2564 ธุรกิจโรงแรมในยุโรปได้รับเงินอุดหนุน เพื่อชดเชยยอดขายที่ลดลงเนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งได้รวมแสดงอยู่ในรายได้อื่นตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 33

ธุรกิจอาหาร

ร้านอาหารเกือบทั้งหมดเปิดให้บริการตามปกติยกเว้นในระหว่างไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2564 ซึ่งร้านอาหารในประเทศไทย ประเทศออสเตรเลีย และประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ยังคงได้รับผลกระทบจาก COVID-19 สายพันธุ์เดลต้า รวมถึงการปิดเมืองต่าง ๆ และการจำกัดการเดินทางและการนั่งรับประทานอาหารภายในร้านอาหาร อย่างไรก็ตามสถานการณ์ดีขึ้นในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีจากข้อจำกัด COVID-19 ต่างๆได้ผ่อนคลายลง

ธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีกได้กลับมาดำเนินงานตามปกติ แต่ยังคงได้รับผลกระทบจากมาตรการล็อกดาวน์ รวมถึงการปิดร้านค้าชั่วคราวในบางสาขา โดยเฉพาะร้านค้าที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ตามนโยบายของภาครัฐในไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการยังคงมุ่งเน้นที่การขายผ่านช่องทางอีคอมเมิร์ซ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน

สำหรับทุกหน่วยงานธุรกิจ กลุ่มกิจการให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดต่อสถานการณ์ COVID-19 และประเมินผลกระทบต่อการดำเนินงานรวมถึงวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม

3 เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทยและข้อกำหนดภายใต้พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้จัดทำขึ้นโดยใช้เกณฑ์ราคาทุนในการวัดมูลค่าขององค์ประกอบของงบการเงิน ยกเว้นสินทรัพย์ทางการเงินบางประเภทและที่ดินภายใต้ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ซึ่งใช้มูลค่ายุติธรรมตามที่อธิบายในนโยบายการบัญชี

การจัดทำงบการเงินให้สอดคล้องกับหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย กำหนดให้ใช้ประมาณการทางบัญชีที่สำคัญและการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารซึ่งจัดทำขึ้นตามกระบวนการในการนำนโยบายการบัญชีของกลุ่มกิจการไปถือปฏิบัติ และต้องเปิดเผยเรื่องการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารหรือความซับซ้อนหรือเกี่ยวกับข้อสมมติฐานและประมาณการที่มีนัยสำคัญต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในหมายเหตุ 9

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการฉบับภาษาอังกฤษจัดทำขึ้นจากงบการเงินตามกฎหมายที่เป็นภาษาไทย ในกรณีที่มีเนื้อความขัดแย้งกันหรือมีการตีความในสองภาษาแตกต่างกันให้ใช้งบการเงินตามกฎหมายฉบับภาษาไทยเป็นหลัก

การจัดประเภทรายการใหม่

ตัวเลขที่นำมาแสดงเปรียบเทียบได้มีการจัดประเภทรายการใหม่ เพื่อให้เปรียบเทียบได้ถึงการแสดงรายการที่เปลี่ยนไปในปีปัจจุบัน และให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจและรายการได้ดีขึ้น

	งบการเงินรวม		
	ตามที่รายงานไว้เดิม ล้านบาท	จัดประเภทรายการใหม่ ล้านบาท	จัดประเภทใหม่ ล้านบาท
งบกำไรขาดทุนสำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563			
รายได้จากกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	30,749	(906)	29,843
รายได้จากธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	2,078	906	2,984
ต้นทุนโดยตรงของกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	38,190	(1,087)	37,103
ต้นทุนโดยตรงของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	699	1,087	1,786

4 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุง

4.1 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุงมาถือปฏิบัติสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564

ก) **การปรับปรุงการอ้างอิงกรอบแนวคิดในมาตรฐานการรายงานทางการเงิน** เพิ่มเติมหลักการใหม่และแนวปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้

- การวัดมูลค่า ซึ่งรวมถึงปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการเลือกเกณฑ์การวัดมูลค่า
- การแสดงรายการและการเปิดเผยข้อมูล รวมถึงการจัดประเภทรายการรายได้และค่าใช้จ่ายในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น
- เรื่องกิจการที่เสนอรายงานอาจเป็นกิจการเดียวหรือส่วนของกิจการหรือประกอบด้วยกิจการมากกว่า 1 แห่ง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นกิจการตามกฎหมาย และ
- การตัดรายการสินทรัพย์และหนี้สิน

กรอบแนวคิดได้ปรับปรุงคำนิยามของสินทรัพย์และหนี้สิน และเกณฑ์ในการรวมสินทรัพย์และหนี้สินในงบการเงิน รวมทั้งได้อธิบายให้ชัดเจนขึ้นถึงบทบาทของความสามารถของฝ่ายบริหารในการดูแลรักษาทรัพยากรเชิงเศรษฐกิจของกิจการ ความระมัดระวัง และความไม่แน่นอนของการวัดมูลค่าในการรายงานทางการเงิน

ข) **การปรับปรุงมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 3 เรื่อง การรวมธุรกิจ** ได้ให้คำนิยามของ “ธุรกิจ” ใหม่ ซึ่งกำหนดให้การได้มาซึ่งธุรกิจต้องรวมถึงข้อมูลปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่สำคัญเป็นอย่างน้อยซึ่งเมื่อนำมารวมกันมีส่วนอย่างมีนัยสำคัญทำให้เกิดความสามารถในการสร้างผลผลิต รวมทั้งปรับปรุงคำนิยามของ “ผลผลิต” โดยให้ความสนใจในตัวของสินค้าและบริการที่ให้กับลูกค้า และตัดเรื่องการอ้างอิงความสามารถในการลดต้นทุนออกไป

ค) **การปรับปรุงมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 เรื่อง เครื่องมือทางการเงิน และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 7 เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลเครื่องมือทางการเงิน** ปรับเปลี่ยนข้อกำหนดการบัญชีป้องกันความเสี่ยงโดยเฉพาะ เพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนที่เกิดจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง เช่น อัตราดอกเบี้ยอ้างอิงที่กำหนดจากธุรกรรมการกู้ยืม (Interbank offer rates - IBORs) นอกจากนี้ การปรับปรุงได้กำหนดให้กิจการให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากความไม่แน่นอนใด ๆ นั้น

ง) **การปรับปรุงมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 1 เรื่อง การนำเสนองบการเงิน และมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 8 เรื่อง นโยบายการบัญชี การเปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชีและข้อผิดพลาด** ปรับปรุงคำนิยามของ” ความมีสาระสำคัญ” โดยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับมาตรฐานการรายงานทางการเงินและกรอบแนวคิด และอธิบายถึงการนำความมีสาระสำคัญไปประยุกต์ได้ชัดเจนขึ้นในมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 1

4 **มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุง** (ต่อ)

จ) **การปรับปรุงมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่** 16 (TFRS 16) **เรื่อง สัญญาเช่า** เกี่ยวกับการผ่อนปรนในทางปฏิบัติกรณีที่ผู้เช่าได้รับการลดค่าเช่าเนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 โดยผู้เช่าสามารถเลือกที่จะไม่ประเมินว่าการลดค่าเช่าดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสัญญาเช่า (Lease modification) สำหรับการลดหรือการงดเว้นการจ่ายค่าเช่าถึงวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2565

ผู้บริหารประเมินว่าผลกระทบจากมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุงไม่อยู่ในระดับที่มีนัยสำคัญ

4.2 **มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับปรับปรุงที่มีผลบังคับใช้สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2565 ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อกลุ่มกิจการ**

กลุ่มกิจการไม่ได้นำมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่มีการปรับปรุงใหม่ดังต่อไปนี้มาถือปฏิบัติก่อนวันบังคับใช้

การปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงระยะที่ 2 (การปรับปรุงระยะที่ 2) มีการปรับปรุงมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 (TFRS 9) มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 7 (TFRS 7) มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 (TFRS 16) มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 4 (TFRS 4) แนวปฏิบัติทางการบัญชีเรื่อง เครื่องมือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำหรับธุรกิจประกันภัย กำหนดมาตรการผ่อนปรนสำหรับรายการที่อาจได้รับผลกระทบจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง รวมถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกระแสเงินสด หรือผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง

มาตรการผ่อนปรนที่สำคัญของการปรับปรุงระยะที่ 2 ได้แก่

- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ในการกำหนดกระแสเงินสดตามสัญญาของสินทรัพย์ทางการเงินหรือหนี้สินทางการเงิน (รวมถึงหนี้สินตามสัญญาเช่า) ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและ เกณฑ์ใหม่ที่ใช้ในการกำหนดกระแสเงินสดตามสัญญาเทียบเท่ากับเกณฑ์เดิมในเชิงเศรษฐกิจ กิจการจะไม่ต้องรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในงบกำไรขาดทุนทันที ทั้งนี้ กิจการที่เป็นผู้เช่าตาม TFRS 16 ที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของสัญญาเช่าเนื่องจากการเปลี่ยนเกณฑ์การกำหนดค่าเช่าจ่ายในอนาคตเนื่องจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง ก็ให้ถือปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติข้างต้นด้วย
- ผ่อนปรนให้กิจการยังสามารถใช้การบัญชีป้องกันความเสี่ยงสำหรับรายการส่วนใหญ่ต่อไปได้ กรณีที่ความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงได้รับผลกระทบจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง ทั้งนี้ กิจการยังคงต้องรับรู้ส่วนของความไม่มีประสิทธิผล

4 **มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุง** (ต่อ)

TFRS 7 ได้กำหนดให้เปิดเผยข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ

- ลักษณะและระดับของความเสี่ยงต่อกิจการจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง
- กิจการมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างไร
- ความคืบหน้าของแผนในการเปลี่ยนไปใช้อัตราดอกเบี้ยอ้างอิงอื่น และวิธีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวของกิจการในช่วงการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารกำลังประเมินผลกระทบทางบัญชี นอกจากนี้ผู้บริหารได้บริหารจัดการอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงจากฐาน IBOR เป็นอัตราที่เทียบเท่า เช่น อัตราดอกเบี้ยอ้างอิงตลาดซื้อคืนพันธบัตรภาคเอกชนระยะข้ามคืนระหว่างธนาคาร (THOR) ซึ่งจะนำมาใช้ในปี พ.ศ. 2565 หลังจากยกเลิกการใช้ IBOR

5 **การเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชี**

กลุ่มกิจการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเกี่ยวกับการวัดมูลค่าของที่ดิน ภายใต้ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์โดยการเปลี่ยนทันทีเป็นต้นไป กลุ่มกิจการเปลี่ยนเป็นการแสดงที่ดินในวิธีราคาที่ตีใหม่ ซึ่งเป็นราคาตลาดของรายการดังกล่าว หักด้วยค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ผู้บริหารมองว่าราคาที่ตีใหม่แสดงมูลค่าของที่ดินได้ดีกว่า จึงเลือกใช้วิธีวิธีราคาที่ตีใหม่โดยการเปลี่ยนทันทีเป็นต้นไป ก่อนหน้านี้ ที่ดินแสดงที่มูลค่าต้นทุน หักด้วยค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) รายละเอียดนโยบายการบัญชีเกี่ยวกับการวัดมูลค่าของที่ดินใหม่และก่อนหน้าแสดงได้ดังต่อไปนี้

วิธีราคาที่ตีใหม่ (นโยบายการบัญชีใหม่)

ที่ดินรับรู้ด้วยมูลค่ายุติธรรม ซึ่งมูลค่ายุติธรรมนั้นมาจากการประเมินโดยผู้ประเมินราคาอิสระภายนอก โดยจะมีการทบทวนการประเมินอย่างสม่ำเสมอทุก ๆ 3 ปีเป็นอย่างน้อย

การตีราคาที่ดินและอาคารที่ทำให้มูลค่าตามบัญชีเพิ่มขึ้นจะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและจะแสดงอยู่ภายใต้ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ในส่วนของเจ้าของ และหากมูลค่าของส่วนที่เคยตีราคาเพิ่มนั้นลดลง ส่วนที่ลดลงจากการตีราคาใหม่จะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและรับรู้ลดผลสะสมในส่วนของเจ้าของเท่ากับผลสะสมของราคาที่ตีเพิ่มที่ได้รับรู้ไว้ ส่วนที่ลดลงที่เหลือจะบันทึกไปยังกำไรหรือขาดทุน ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์จะถูกโอนไปยังกำไรสะสมเมื่อสินทรัพย์นั้นถูกจำหน่ายออกไป

หากการตีราคาสินทรัพย์ใหม่ทำให้มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์นั้นลดลง กิจการต้องรับรู้มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ที่ลดลงจากการตีราคาใหม่ในกำไรหรือขาดทุน อย่างไรก็ตาม กิจการต้องนำส่วนที่ลดลงจากการตีราคาใหม่ไปรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นในจำนวนที่ไม่เกินยอดคงเหลือด้านเครดิตที่มีอยู่ในบัญชี “ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์” ของสินทรัพย์รายการเดียวกันนั้น โดยการรับรู้ส่วนที่ลดลงในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นจะมีผลทำให้บัญชี “ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์” ที่สะสมอยู่ในส่วนของเจ้าของลดลงตามไปด้วย

5 **การเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชี** (ต่อ)

วิธีราคาทุนหักผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม (นโยบายการบัญชีเดิม)

ที่ดินวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักด้วยผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม (ถ้ามี) ต้นทุนเริ่มแรกจะรวมต้นทุนทางตรงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการซื้อสินทรัพย์นั้น รวมถึงต้นทุนที่ประมาณในเบื้องต้นสำหรับการรื้อ การขนย้าย และการบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์ซึ่งเป็นภาระผูกพันของกิจการเป็นส่วนหนึ่งของราคาทุนของสินทรัพย์

ในกรณีที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน มูลค่าตามบัญชีจะถูกปรับลดให้เท่ากับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนทันที

การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้โดยทันทีเป็นต้นไปตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 8 เรื่องนโยบายการบัญชี การเปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชีและข้อผิดพลาด มีผลกระทบต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 มีดังนี้

		งบการเงินรวม		
	หมายเหตุ	วิธีราคาทุน ล้านบาท	ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี ล้านบาท	วิธีราคาที่ตีใหม่ ล้านบาท
งบแสดงฐานะการเงิน				
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
ที่ดิน	21	42,719	16,231	58,950
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	36	10,407	703	11,110
หนี้สินไม่หมุนเวียน				
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	36	25,712	4,370	30,082
ส่วนของเจ้าของ				
องค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ		(6,012)	13,066	7,054
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		10,004	1,466	11,470
งบกำไรขาดทุน				
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		19,031	2,671	21,702
ภาษีเงินได้		4,341	(703)	3,638
งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ				
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน - สุทธิจากภาษี		-	14,532	14,532

5 **การเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชี** (ต่อ)

		งบการเงินเฉพาะกิจการ		
			ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี	
	หมายเหตุ	วิธีราคาทุน ล้านบาท	ล้านบาท	วิธีราคาที่ตีใหม่ ล้านบาท
งบแสดงฐานะการเงิน				
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
ที่ดิน	21	9	38	47
หนี้สินไม่หมุนเวียน				
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	36	236	8	244
ส่วนของเจ้าของ				
องค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ		(2,461)	30	(2,431)
งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ				
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน - สุทธิจากภาษี		-	30	30

6 **นโยบายการบัญชี**

6.1 **การบัญชีสำหรับงบการเงินรวมและวิธีส่วนได้เสีย**

ก) บริษัทย่อย

บริษัทย่อยหมายถึงกิจการทั้งหมดที่กลุ่มกิจการมีอำนาจควบคุม กลุ่มกิจการมีอำนาจควบคุมเมื่อกลุ่มกิจการรับหรือมีสิทธิในผลตอบแทนผันแปรจากการเกี่ยวข้องกับผู้ได้รับการลงทุน และสามารถใช้อำนาจเหนือผู้ได้รับการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนผันแปร กลุ่มกิจการรวมงบการเงินของบริษัทย่อยไว้ในงบการเงินรวมตั้งแต่วันที่กลุ่มกิจการมีอำนาจในการควบคุมบริษัทย่อยจนถึงวันที่กลุ่มกิจการสูญเสียอำนาจควบคุมในบริษัทย่อยนั้น

ในงบการเงินเฉพาะกิจการ เงินลงทุนในบริษัทย่อยบันทึกด้วยวิธีราคาทุน

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

ข) บริษัทร่วม

บริษัทร่วมเป็นกิจการที่กลุ่มกิจการมีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญแต่ไม่ถึงกับมีอำนาจควบคุมหรือมีการควบคุมร่วม เงินลงทุนในบริษัทร่วมรับรู้โดยใช้วิธีส่วนได้เสียในการแสดงในงบการเงินรวม

ในงบการเงินเฉพาะกิจการ เงินลงทุนในบริษัทร่วมบันทึกด้วยวิธีราคาทุน

ค) การร่วมการงาน

เงินลงทุนในการร่วมการงานจะถูกจัดประเภทเป็นการดำเนินงานร่วมกันหรือการร่วมค้า โดยขึ้นอยู่กับสิทธิและภาระผูกพันตามสัญญาของผู้เข้าร่วมการงานนั้นมากกว่าโครงสร้างรูปแบบทางกฎหมายของการร่วมการงาน

การร่วมค้า

การร่วมการงานจัดประเภทเป็นการร่วมค้าเมื่อกลุ่มกิจการมีสิทธิในสินทรัพย์สุทธิของการร่วมการงานนั้น เงินลงทุนในการร่วมค้ารับรู้โดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

ในงบการเงินเฉพาะกิจการ เงินลงทุนในการร่วมค้าบันทึกด้วยวิธีราคาทุน

ง) การบันทึกเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย

กลุ่มกิจการรับรู้เงินลงทุนเมื่อเริ่มแรกด้วยราคาทุน ซึ่งประกอบด้วยเงินที่จ่ายซื้อรวมกับต้นทุนทางตรงของเงินลงทุน

กลุ่มกิจการจะรับรู้มูลค่าภายหลังวันที่ได้มาของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้าด้วยส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุนของผู้ได้รับการลงทุนตามสัดส่วนที่ผู้ลงทุนมีส่วนได้เสียอยู่ในกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ผลสะสมของการเปลี่ยนแปลงภายหลังการได้มาดังกล่าวข้างต้นจะปรับปรุงกับราคาตามบัญชีของเงินลงทุน

เมื่อส่วนแบ่งขาดทุนของกลุ่มกิจการในบริษัทร่วมและการร่วมค้ามีมูลค่าเท่ากับหรือเกินกว่ามูลค่าส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการในบริษัทร่วมและการร่วมค้านั้นซึ่งรวมถึงส่วนได้เสียระยะยาวอื่น กลุ่มกิจการจะไม่รับรู้ส่วนแบ่งขาดทุนที่เกินกว่าส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้านั้น เว้นแต่กลุ่มกิจการมีภาระผูกพันหรือได้จ่ายเงินเพื่อชำระภาระผูกพันแทนบริษัทร่วมหรือการร่วมค้า

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

จ) การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือครองกิจการ

ในกรณีที่กลุ่มกิจการยังคงมีอำนาจควบคุมบริษัทย่อย กลุ่มกิจการปฏิบัติต่อรายการกับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมเช่นเดียวกันกับรายการกับผู้เป็นเจ้าของของกลุ่มกิจการ ผลต่างระหว่างราคาจ่ายซื้อหรือราคาขายจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนในบริษัทย่อยกับราคาตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนที่เปลี่ยนแปลงไปจะถูกรับรู้ในส่วนของเจ้าของ

ถ้าสัดส่วนการถือครองในบริษัทร่วมและการร่วมค้าลดลง แต่กลุ่มกิจการยังคงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญหรือยังคงมีการควบคุมร่วม กำไรหรือขาดทุนที่เคยบันทึกไว้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นเฉพาะส่วนที่ลดลงจะถูกโอนไปยังกำไรหรือขาดทุน กำไรหรือขาดทุนจากการลดสัดส่วนการถือครองในบริษัทร่วมและการร่วมค้าจะถูกรับรู้ในงบกำไรขาดทุน

เมื่อกลุ่มกิจการสูญเสียอำนาจควบคุม การควบคุมร่วม หรือการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในเงินลงทุนนั้น เงินลงทุนที่เหลืออยู่จะถูกวัดมูลค่าใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ส่วนต่างที่เกิดขึ้นจะถูกรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนจะกลายเป็นมูลค่าเริ่มแรกในการบันทึกบัญชีเงินลงทุนและจะจัดประเภทใหม่ตามสัดส่วนการถือครองที่เหลืออยู่เป็นเงินลงทุนในบริษัทร่วม การร่วมค้า หรือสินทรัพย์ทางการเงิน

ฉ) รายการระหว่างกันในงบการเงินรวม

รายการ ยอดคงเหลือ และกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงระหว่างกันในกลุ่มกิจการจะถูกตัดออก กำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงในรายการระหว่างกลุ่มกิจการกับบริษัทร่วมและการร่วมค้าจะถูกตัดออกตามสัดส่วนที่กลุ่มกิจการมีส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้า ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงในรายการระหว่างกลุ่มกิจการจะถูกตัดออกเช่นเดียวกัน ยกเว้นรายการนั้นจะมีหลักฐานว่าเกิดจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่โอน

6.2 การรวมธุรกิจ

กลุ่มกิจการถือปฏิบัติตามวิธีซื้อสำหรับการรวมธุรกิจที่ไม่ใช่การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน สิ่งตอบแทนที่โอนให้สำหรับการซื้อธุรกิจประกอบด้วย

- มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่โอนไป
- หนี้สินที่ก่อขึ้นเพื่อจ่ายชำระให้แก่เจ้าของเดิม และ
- ส่วนได้เสียในส่วนของจ้าของที่ออกโดยกลุ่มกิจการ

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

สินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มา หนี้สิน และหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นจากการรวมธุรกิจจะถูกวัดมูลค่าเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อ

ในการรวมธุรกิจแต่ละครั้ง กลุ่มกิจการมีทางเลือกที่จะวัดมูลค่าของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อด้วยมูลค่ายุติธรรมหรือด้วยมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิของผู้ถูกซื้อ

ผลรวมของมูลค่าสิ่งตอบแทนที่โอนให้และมูลค่าของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อและมูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียในผู้ได้รับการลงทุนซึ่งถืออยู่ก่อนการรวมธุรกิจ (ในกรณีที่เป็นการรวมธุรกิจจากการทยอยซื้อ) ในจำนวนที่เกินกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้ที่ได้มาต้องรับรู้เป็นค่าความนิยม แต่หากน้อยกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้ที่ได้มา จะรับรู้ส่วนต่างโดยตรงไปยังกำไรหรือขาดทุน

ต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวกับการซื้อธุรกิจ

ต้นทุนที่เกี่ยวกับการซื้อธุรกิจจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุนในงบการเงินรวม

การรวมธุรกิจที่ดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ

หากการรวมธุรกิจดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ มูลค่าส่วนได้เสียที่ผู้ซื้อถืออยู่ในผู้ได้รับการลงทุนก่อนหน้าการรวมธุรกิจจะถูกวัดมูลค่าใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อ กำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการวัดมูลค่าใหม่จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายและ/หรือได้รับ

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายและ/หรือได้รับที่รับรู้ไว้เป็นสินทรัพย์หรือหนี้สินจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน สิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายซึ่งจัดประเภทเป็นส่วนของเจ้าของจะไม่มีการวัดมูลค่าใหม่

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน

กลุ่มกิจการรับรู้รายการการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน โดยรับรู้สินทรัพย์และหนี้สินของกิจการที่ถูกนำมารวมด้วยมูลค่าตามบัญชีของกิจการที่ถูกนำมารวมตามมูลค่าที่แสดงอยู่ในงบการเงินรวมของบริษัทใหญ่ในลำดับสูงสุดที่ต้องจัดทำงบการเงินรวม โดยกลุ่มกิจการต้องปรับปรุงรายการเสมือนว่าการรวมธุรกิจได้เกิดขึ้นตั้งแต่วันต้นปีในงบการเงินปีก่อนที่นำมาแสดงเปรียบเทียบหรือตั้งแต่วันที่กิจการดังกล่าวอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันกับกลุ่มกิจการ (หากเกิดขึ้นหลังจากวันต้นปีของงบการเงินเปรียบเทียบ)

ต้นทุนการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันเป็นผลรวมของมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ให้ไป หนี้สินที่เกิดขึ้นหรือรับมา และตราสารทุนที่ออกโดยผู้ซื้อ ณ วันที่มีการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งการควบคุม

ส่วนต่างระหว่างต้นทุนของการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันกับส่วนได้เสียของผู้ซื้อในมูลค่าตามบัญชีของกิจการที่ถูกนำมารวมแสดงเป็นรายการ “ส่วนเกินทุนจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน” ในส่วนของเจ้าของ โดยกลุ่มกิจการจะตัดรายการนี้ออกเมื่อขายเงินลงทุนออกไปโดยโอนไปยังกำไรสะสม

6.3 **การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ**

ก) สกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานและสกุลเงินที่ใช้นำเสนองบการเงิน

งบการเงินแสดงในสกุลเงินบาท ซึ่งเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของกิจการและเป็นสกุลเงินที่ใช้นำเสนองบการเงินของกลุ่มกิจการและบริษัท

ข) รายการและยอดคงเหลือ

รายการที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ

รายการกำไรและรายการขาดทุนที่เกิดจากการรับหรือจ่ายชำระที่เป็นเงินตราต่างประเทศ และที่เกิดจากการแปลงค่าสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินได้บันทึกไว้ในกำไรหรือขาดทุน

เมื่อมีการรับรู้รายการกำไรหรือขาดทุนของรายการที่ไม่เป็นตัวเงินไว้ในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น องค์ประกอบของอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดของกำไรหรือขาดทุนนั้นจะรับรู้ไว้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นด้วย ในทางตรงข้ามการรับรู้กำไรหรือขาดทุนของรายการที่ไม่เป็นตัวเงินไว้ในกำไรหรือขาดทุน องค์ประกอบของอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดของกำไรหรือขาดทุนนั้นจะรับรู้ไว้ในกำไรขาดทุนด้วย

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

ค) กลุ่มกิจการ

การแปลงค่าผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัทในกลุ่มกิจการ (ที่มิใช่สกุลเงินของเศรษฐกิจที่มีภาวะเงินเฟ้อรุนแรง) ซึ่งมีสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานแตกต่างจากสกุลเงินที่ใช้นำเสนองบการเงินได้ถูกแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้นำเสนองบการเงินดังนี้

- สินทรัพย์และหนี้สินที่แสดงอยู่ในงบแสดงฐานะการเงินแปลงค่าด้วยอัตราปิด ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน
- รายได้และค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จแปลงค่าด้วยอัตราถัวเฉลี่ย และ
- ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

6.4 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน

ข้อมูลจำแนกตามส่วนงานแสดงแบ่งตามส่วนงานดำเนินงานและตามภูมิศาสตร์ของการดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มกิจการ

ส่วนงานดำเนินงานได้ถูกรายงานในลักษณะเดียวกับรายงานภายในที่นำเสนอให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานหมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรและประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานดำเนินงาน ซึ่งพิจารณาว่าคือ ประธานกรรมการบริหารและคณะกรรมการบริหาร

6.5 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

ในงบกระแสเงินสด เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดรวมถึงเงินสดในมือ เงินฝากธนาคารประเภทจ่ายคืนเมื่อทวงถาม เงินลงทุนระยะสั้นอื่นที่มีสภาพคล่องสูงซึ่งมีอายุไม่เกินสามเดือนนับจากวันที่ได้มา และเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารจะแสดงไว้ในส่วนของหนี้สินหมุนเวียนในงบแสดงฐานะการเงิน

6 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

6.6 ลูกหนี้การค้า

ลูกหนี้การค้ารับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่าตามใบแจ้งหนี้ และจะวัดมูลค่าต่อมาด้วยจำนวนเงินที่เหลืออยู่หักด้วยค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญซึ่งประมาณจากการสอบทานยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นปี ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญหมายถึงผลต่างระหว่างราคาตามบัญชีของลูกหนี้การค้าเปรียบเทียบกับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้การค้า หนี้สูญที่ถูกตัดจำหน่ายระหว่างปีจะรับรู้ไว้ในกำไรหรือขาดทุนโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาวเป็นลูกหนี้จากการขายสิทธิในสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลา โดยรับชำระคืนเป็นงวดซึ่งครอบคลุมระยะเวลามากกว่าหนึ่งปี ลูกหนี้การค้าวัดมูลค่าเริ่มแรกด้วยจำนวนเงินตามสัญญาหักด้วยยอดผ่อนชำระที่ได้รับแล้ว และจะวัดมูลค่าต่อมาด้วยจำนวนเงินที่เหลืออยู่หักด้วยค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญซึ่งประมาณจากการสอบทานยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นปี ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญหมายถึงผลต่างระหว่างราคาตามบัญชีของลูกหนี้การค้าเปรียบเทียบกับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้การค้า หนี้สูญที่เกิดขึ้นจะรับรู้ไว้ในกำไรหรือขาดทุนโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายในการบริหาร

6.7 สินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือแสดงด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ราคาทุนของสินค้าประเภทอาหารและเครื่องดื่ม คำนวณโดยวิธีถัวเฉลี่ยเคลื่อนที่ วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปจากธุรกิจการผลิต และสินค้าประเภทสปา คำนวณโดยวิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ส่วนสินค้าประเภทแฟชั่น คำนวณโดยวิธีเข้าก่อน-ออกก่อน ต้นทุนของการซื้อประกอบด้วยราคาซื้อและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการซื้อสินค้านั้น เช่น ค่าอากรขาเข้าและค่าขนส่ง หักด้วยส่วนลดจากการจ่ายเงินตามเงื่อนไข ค่าเผื่อ หรือส่วนลด (rebate) ต้นทุนของสินค้าสำเร็จรูปและงานระหว่างทำประกอบด้วยค่าออกแบบ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงทางตรง ค่าใช้จ่ายอื่นทางตรง และค่าโสหุ้ยในการผลิตซึ่งปันส่วนตามเกณฑ์การดำเนินงานตามปกติ แต่ไม่รวมต้นทุนการกู้ยืม มูลค่าสุทธิที่จะได้รับประมาณจากราคาปกติที่คาดว่าจะขายได้ของธุรกิจหักด้วยค่าใช้จ่ายที่จำเป็นเพื่อให้สินค้านั้นสำเร็จรูปรวมถึงค่าใช้จ่ายในการขาย กลุ่มกิจการบันทึกบัญชีค่าเผื่อการลดมูลค่าของสินค้าเก่า ล้าสมัย หรือเสื่อมคุณภาพเท่าที่จำเป็น

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

6.8 ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย แสดงด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่คาดว่าจะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ราคาทุนคำนวณโดยวิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ราคาทุนประกอบด้วย ที่ดิน ค่าพัฒนาที่ดิน ค่าก่อสร้าง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการและดอกเบี้ยเงินกู้ยืมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะหยุดบันทึกดอกเบี้ยจ่ายเข้ามาเป็นต้นทุนเมื่องานก่อสร้างแล้วเสร็จ

6.9 (กลุ่ม) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายและส่วนการดำเนินงานที่ยกเลิก

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย) จะถูกจัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขายเมื่อมูลค่าตามบัญชีที่จะได้รับคืนส่วนใหญ่มาจากการขาย และการขายนั้นมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ในระดับสูงมาก สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย) นั้นจะวัดมูลค่าด้วยจำนวนที่ต่ำกว่าระหว่างมูลค่าตามบัญชีกับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย

กลุ่มกิจการรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าสำหรับการปรับลดมูลค่าของสินทรัพย์(หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย)เพื่อให้เท่ากับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย กำไรจากการเพิ่มขึ้นในมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายของสินทรัพย์จะรับรู้ได้ไม่เกินผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสมที่เคยรับรู้

กลุ่มกิจการจะไม่คิดค่าเสื่อมราคาหรือค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน(หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย)ที่ถือไว้เพื่อขาย

6.10 สินทรัพย์ทางการเงิน

ก) การจัดประเภท

กลุ่มกิจการจัดประเภทสินทรัพย์ทางการเงินประเภทตราสารหนี้ตามลักษณะการวัดมูลค่า โดยพิจารณาจาก ก) โมเดลธุรกิจในการบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว และ ข) ลักษณะกระแสเงินสดตามสัญญาว่าเข้าเงื่อนไขของการเป็นเงินต้นและดอกเบี้ย (SPPI) หรือไม่ ดังนี้

- รายการที่วัดมูลค่าภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นหรือผ่านกำไรหรือขาดทุน และ
- รายการที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

กลุ่มกิจการจะสามารถจัดประเภทเงินลงทุนในตราสารหนี้ใหม่ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในโมเดลธุรกิจในการบริหารสินทรัพย์เท่านั้น

สำหรับเงินลงทุนในตราสารทุน กลุ่มกิจการสามารถเลือก (ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้) ที่จะวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน ณ วันที่รับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุน (FVPL) หรือด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) ยกเว้นเงินลงทุนในตราสารทุนที่ถือไว้เพื่อค้าจะวัดมูลค่าด้วย FVPL เท่านั้น

ข) การรับรู้รายการและการตัดรายการ

ในการซื้อหรือได้มาหรือขายสินทรัพย์ทางการเงินโดยปกติ กลุ่มกิจการจะรับรู้รายการ ณ วันที่ทำรายการค้า ซึ่งเป็นวันที่กลุ่มกิจการเข้าทำรายการซื้อหรือขายสินทรัพย์นั้น โดยกลุ่มกิจการจะตัดรายการสินทรัพย์ทางการเงินออกเมื่อสิทธิในการได้รับกระแสเงินสดจากสินทรัพย์นั้นสิ้นสุดลงหรือได้ถูกโอนไปและกลุ่มกิจการได้โอนความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของสินทรัพย์ออกไป

การวัดมูลค่า

ในการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรก กลุ่มกิจการวัดมูลค่าของสินทรัพย์ทางการเงินด้วยมูลค่ายุติธรรมบวกต้นทุนการทำรายการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มาซึ่งสินทรัพย์นั้น สำหรับสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วย FVPL กลุ่มกิจการจะรับรู้ต้นทุนการทำรายการที่เกี่ยวข้องเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน

กลุ่มกิจการจะพิจารณาสินทรัพย์ทางการเงินซึ่งมีอนุพันธ์ทางการเงินแฝงในภาพรวมว่าลักษณะกระแสเงินสดตามสัญญาว่าเข้าเงื่อนไขของการเป็นเงินต้นและดอกเบี้ย (SPPI) หรือไม่

ค) ตราสารทุน

กลุ่มกิจการวัดมูลค่าตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรม ในกรณีที่กลุ่มกิจการเลือกรับรู้กำไร/ขาดทุนจากมูลค่ายุติธรรมในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) กลุ่มกิจการจะไม่โอนจัดประเภทกำไร/ขาดทุนที่รับรู้สะสมดังกล่าวไปยังกำไรหรือขาดทุนเมื่อมีการตัดรายการเงินลงทุนในตราสารทุนดังกล่าวออกไป ทั้งนี้ เงินปันผลจากเงินลงทุนในตราสารทุนดังกล่าวจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน และแสดงในรายการเงินปันผลรับ เมื่อกลุ่มกิจการมีสิทธิได้รับเงินปันผลนั้น

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVPL จะรับรู้ในรายการกำไร (ขาดทุน)อื่นในงบกำไรขาดทุน

ขาดทุน/กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่าจะแสดงรวมอยู่ในการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรม

ง) การด้อยค่า

กลุ่มกิจการใช้วิธีอย่างง่าย (Simplified approach) ตาม TFRS 9 ในการรับรู้การด้อยค่าของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น และลูกหนี้ตามสัญญาเช่า ตามประมาณการผลขาดทุนด้านเครดิตตลอดอายุของสินทรัพย์ดังกล่าวตั้งแต่วันที่กลุ่มกิจการเริ่มรับรู้

ในการพิจารณาผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ผู้บริหารได้จัดกลุ่มลูกหนี้และลูกหนี้อื่น และลูกหนี้ตามสัญญาเช่าตามความเสี่ยงด้านเครดิตที่มีลักษณะร่วมกันและตามกลุ่มระยะเวลาที่เกินกำหนดชำระ ผู้บริหารจึงได้ใช้อัตราผลขาดทุนด้านเครดิตของลูกหนี้กับ อัตราขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นพิจารณาจากลักษณะการจ่ายชำระในอดีต ข้อมูลผลขาดทุนด้านเครดิตจากประสบการณ์ในอดีต รวมทั้งข้อมูลและปัจจัยในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อการจ่ายชำระของลูกหนี้

สำหรับสินทรัพย์ทางการเงินอื่นที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย และ FVOCI กลุ่มกิจการใช้วิธีการทั่วไป (General approach) ตาม TFRS 9 ในการวัดมูลค่าผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งกำหนดให้พิจารณาผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายใน 12 เดือนหรือตลอดอายุสินทรัพย์ ขึ้นอยู่กับว่ามีการเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ และรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าตั้งแต่เริ่มรับรู้สินทรัพย์ทางการเงินดังกล่าว

กลุ่มกิจการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตของสินทรัพย์ทางการเงินดังกล่าว ณ ทุกสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ว่ามีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญนับตั้งแต่การรับรู้รายการเมื่อแรกเริ่มหรือไม่ โดยเปรียบเทียบ 1) ความเสี่ยงของการผิดสัญญาที่จะเกิดขึ้น ณ วันที่รายงาน และ 2) ความเสี่ยงของการผิดสัญญาที่จะเกิดขึ้น ณ วันที่รับรู้รายการเริ่มแรก

กลุ่มกิจการพิจารณาและรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาถึงการคาดการณ์ในอนาคตมาประกอบกับประสบการณ์ในอดีต โดยผลขาดทุนด้านเครดิตที่รับรู้เกิดจากประมาณการความน่าจะเป็นของผลขาดทุนด้านเครดิตถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (เช่น มูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินสดที่คาดว่าจะไม่ได้รับทั้งหมดถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) โดยจำนวนเงินสดที่คาดว่าจะไม่ได้รับ หมายถึงผลต่างระหว่างกระแสเงินสดตามสัญญาทั้งหมดและกระแสเงินสดซึ่งกลุ่มกิจการคาดว่าจะได้รับ คิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงเมื่อแรกเริ่มของสัญญา

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

กลุ่มกิจการวัดมูลค่าผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยสะท้อนถึงปัจจัยต่อไปนี้

- จำนวนเงินที่คาดว่าจะไม่ได้รับถ่วงน้ำหนักตามประมาณการความน่าจะเป็น
- มูลค่าเงินตามเวลา และ
- ข้อมูลสนับสนุนและความสมเหตุสมผล ณ วันที่รายงาน เกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีต สภาพการณ์ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ไปในอนาคต

ผลขาดทุนและการกลับรายการผลขาดทุนจากการด้อยค่าบันทึกในกำไรหรือขาดทุน โดยแสดงรวมอยู่ในรายการค่าใช้จ่ายในการบริหาร

6.11 **อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน**

อสังหาริมทรัพย์ที่ถือครองโดยกลุ่มกิจการเพื่อหาประโยชน์จากรายได้ค่าเช่า หรือจากการเพิ่มขึ้นของมูลค่าของสินทรัพย์ หรือทั้งสองอย่าง และไม่ได้มีไว้ใช้งานโดยกิจการในกลุ่มกิจการ จะถูกจัดประเภทเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน รวมถึงอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ระหว่างก่อสร้างหรือพัฒนาเพื่อเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนในอนาคต

การรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนด้วยวิธีราคาทุน รวมถึงต้นทุนในการทำรายการและต้นทุนการกู้ยืม ต้นทุนการกู้ยืมที่เกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ของการได้มา การก่อสร้างหรือผลิตอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนนั้นจะรวมเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ต้นทุนการกู้ยืมจะถูกรวมในขณะที่การซื้อหรือการก่อสร้างและจะหยุดพักทันทีเมื่อสินทรัพย์นั้นก่อสร้างเสร็จอย่างมีนัยสำคัญ หรือระหว่างที่การดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์ที่เข้าเงื่อนไขหยุดชะงักลง

หลังจากการรับรู้เมื่อเริ่มแรก อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนจะบันทึกด้วยวิธีราคาทุน หักค่าเสื่อมราคาสะสม และค่าเผื่อผลขาดทุนจากการด้อยค่า

ที่ดินไม่มีการหักค่าเสื่อมราคา ค่าเสื่อมราคาของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนอื่น ๆ จะคำนวณตามวิธีเส้นตรง เพื่อที่ปันส่วนราคาทุนตลอดประมาณการอายุการให้ประโยชน์ดังนี้

ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อายุสัญญาเช่า
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	อายุสัญญาเช่า และ 20 ปี

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

การรวมรายจ่ายในภายหลังเข้าเป็นมูลค่าบัญชีของสินทรัพย์จะกระทำก็ต่อเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่กลุ่มกิจการจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตในรายจ่ายนั้น และต้นทุนสามารถวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาทั้งหมดจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแทนชิ้นส่วนของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน จะตัดมูลค่าตามบัญชีของส่วนที่ถูกเปลี่ยนแทนออก

6.12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

<u>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564</u>

นโยบายการบัญชีใหม่ที่เกี่ยวข้องกับที่ดินได้เปิดเผยในหมายเหตุ 5

สำหรับอาคารและอุปกรณ์อื่น นโยบายการบัญชียังคงเดิมเช่นเดียวกับปีก่อน

<u>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563</u>

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ทั้งหมดวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักด้วยค่าเสื่อมราคาสะสม ต้นทุนเริ่มแรกจะรวมต้นทุนทางตรงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินทรัพย์นั้น รวมถึงต้นทุนที่ประมาณในเบื้องต้นสำหรับการรื้อ การขนย้าย และการบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์ซึ่งเป็นภาระผูกพันของกิจการเป็นส่วนหนึ่งของราคาทุนของสินทรัพย์

ต้นทุนที่เกิดขึ้นภายหลังจะรวมอยู่ในมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์หรือรับรู้แยกเป็นอีกสินทรัพย์หนึ่งตามความเหมาะสม เมื่อต้นทุนนั้นเกิดขึ้นและคาดว่าจะให้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตแก่กลุ่มกิจการและต้นทุนดังกล่าวสามารถวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ และจะตัดมูลค่าตามบัญชีของชิ้นส่วนที่ถูกเปลี่ยนแทนออก สำหรับค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาอื่น ๆ กลุ่มกิจการจะรับรู้ต้นทุนดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

ที่ดินไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคา ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์อื่นคำนวณโดยใช้วิธีเส้นตรง เพื่อลดราคาทุนแต่ละชนิดตลอดอายุการให้ประโยชน์ที่ประมาณการไว้ของสินทรัพย์ดังต่อไปนี้

ส่วนปรับปรุงอาคารเช่า	อายุสัญญาเช่า และ 5 - 30 ปี
อาคาร และส่วนปรับปรุงอาคาร	อายุสัญญาเช่า และ 5 - 60 ปี
เครื่องจักร เครื่องตกแต่ง และอุปกรณ์อื่น	3 - 15 ปี
ยานพาหนะ	4 - 5 ปี

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

กลุ่มกิจการจะมีการทบทวนและปรับปรุงมูลค่าคงเหลือและอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์ให้เหมาะสมทุกสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

ในกรณีที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน มูลค่าตามบัญชีจะถูกปรับลดให้เท่ากับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนทันที

เครื่องใช้ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมแสดงในราคาทุนหลังจากหักค่าเสื่อมราคาสะสม ส่วนที่ซื้อเพิ่มเติมจะถือเป็นเครื่องใช้ในโรงแรมและถือเป็นค่าใช้จ่ายทันทีเมื่อมีการเบิกใช้

เมื่อมีการซื้ออุปกรณ์ในการดำเนินงานและเครื่องใช้ในครัวของธุรกิจภัตตาคารอาหารจะแสดงด้วยราคาทุน โดยที่ยังไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคาจนกระทั่งเมื่อมีการเบิกครั้งแรกเพื่อใช้ในภัตตาคาร โดยจะคิดค่าเสื่อมราคาตามวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งาน เป็นระยะเวลา 5 ปี นับจากวันที่เริ่มใช้ครั้งแรก การเบิกใช้ครั้งต่อไปเพื่อการเปลี่ยนแทนจะถือเป็นค่าใช้จ่ายทันที

ในกรณีที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนรูปแบบการตกแต่งของภัตตาคาร ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะบันทึกเป็นค่าปรับปรุงอาคารหรือค่าปรับปรุงสินทรัพย์เช่า โดยคิดค่าเสื่อมราคาด้วยวิธีเส้นตรงด้วยอายุที่เหลือของสัญญาเช่าอาคารหรือตามอายุการใช้งานโดยประมาณ 5 ปี แล้วแต่ระยะเวลาใดจะสั้นกว่า

ผลกำไรหรือขาดทุนที่เกิดจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ คำนวณโดยเปรียบเทียบจากสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายสินทรัพย์กับมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ และจะรับรู้ในงบกำไรขาดทุน

6.13 **สินทรัพย์ไม่มีตัวตน**

สิทธิในการบริหารสินทรัพย์

สิทธิในการบริหารสินทรัพย์แสดงด้วยราคาทุนหักด้วยค่าตัดจำหน่ายสะสมและค่าเผื่อการด้อยค่า ต้นทุนของสิทธิดังกล่าวตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีเส้นตรงตามอายุของสัญญาหรืออายุการใช้งานของอาคารที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาไม่มากกว่า 40 ปี

สิทธิในการบริหารสินทรัพย์ไม่มีการปรับมูลค่าเนื่องจากไม่ได้มีตลาดซื้อขายคล่องรองรับ ระยะเวลาและวิธีการตัดจำหน่ายจะมีการทบทวนทุกสิ้นปีบัญชี

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

ทรัพย์สินทางปัญญา

ทรัพย์สินทางปัญญาวัดมูลค่าด้วยราคาซื้อและประกอบด้วยสิทธิการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ และดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิในการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ และสูตรอาหารและอุปกรณ์ที่พัฒนาขึ้นเอง ซึ่งทำให้กลุ่มกิจการได้เปรียบกว่าคู่แข่ง ทรัพย์สินทางปัญญาตัดจำหน่ายที่ระยะเวลาระหว่าง 10 - 40 ปี

ต้นทุนการพัฒนาแฟรนไชส์

ต้นทุนที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาแฟรนไชส์ใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการออกแบบภัตตาคารและการทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่รับรู้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนในจำนวนไม่เกินรายจ่ายที่คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต ส่วนรายจ่ายในการพัฒนาอื่นรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น ต้นทุนการพัฒนาที่ได้รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายไปแล้วในปีก่อนไม่สามารถรับรู้เป็นสินทรัพย์ในปีถัดไป การทยอยตัดจำหน่ายต้นทุนการพัฒนาที่บันทึกเป็นสินทรัพย์จะเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อเริ่มดำเนินงานแฟรนไชส์เพื่อการพาณิชย์โดยตัดจำหน่ายด้วยวิธีเส้นตรงตามระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์เป็นระยะเวลาประมาณ 3 - 30 ปี ต้นทุนการพัฒนาที่บันทึกเป็นสินทรัพย์จะไม่มีการตีราคาเพิ่ม แต่จะมีการทบทวนราคาตามบัญชีใหม่เป็นประจำทุกปีและปรับปรุงหากการด้อยค่าเกิดขึ้น

ค่าลิขสิทธิ์แฟรนไชส์

รายจ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิบัตร เครื่องหมายทางการค้า และใบอนุญาตของแฟรนไชส์ต่าง ๆ บันทึกไว้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีเส้นตรง ตลอดอายุสัญญาเป็นระยะเวลา 10 - 20 ปี สินทรัพย์ไม่มีตัวตนดังกล่าวจะไม่มีการตีราคาเพิ่ม แต่จะมีการทบทวนราคาตามบัญชีใหม่เป็นประจำทุกปีและปรับปรุงหากการด้อยค่าเกิดขึ้น

ค่าความนิยม

ค่าความนิยมคือต้นทุนของเงินลงทุนที่สูงกว่ามูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนที่กลุ่มกิจการมีส่วนแบ่งในสินทรัพย์สุทธิของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า ณ วันที่ได้มาซึ่งบริษัทนั้น ค่าความนิยมที่เกิดจากการได้มาซึ่งบริษัทย่อยจะแสดงเป็นรายการแยกต่างหากในงบแสดงฐานะการเงินรวม ค่าความนิยมที่เกิดจากการได้มาซึ่งบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าจะรวมไว้ในบัญชีเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า และจะถูกทดสอบการด้อยค่าโดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

ค่าความนิยมที่รับรู้จะต้องถูกทดสอบการด้อยค่าทุกปี และแสดงด้วยราคาทุนหักค่าเผื่อการด้อยค่า ค่าเผื่อการด้อยค่าของค่าความนิยมที่รับรู้แล้วจะไม่มีการกลับรายการ ทั้งนี้มูลค่าคงเหลือตามบัญชีของค่าความนิยมจะถูกรวมคำนวณในงบกำไรขาดทุนเมื่อมีการขายกิจการ

ในการทดสอบการด้อยค่าของค่าความนิยม ค่าความนิยมจะถูกปันส่วนไปยังหน่วยที่ก่อให้เกิดกระแสเงินสด โดยที่หน่วยนั้นอาจจะเป็นหน่วยเดียวหรือหลายหน่วยรวมกันซึ่งคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการรวมธุรกิจ ที่เกิดความนิยมเกิดขึ้นและระบุส่วนงานดำเนินงานได้

เครื่องหมายการค้า

ตราสินค้า ชื่อทางการค้าหรือบริการเฉพาะกิจการหรือกลุ่มกิจการที่ได้รับความนิยมและการยอมรับจากกลุ่มลูกค้าในเชิงพาณิชย์ ไม่มีการตัดจำหน่าย แต่จะมีการทบทวนราคาตามบัญชีใหม่เป็นประจำทุกปีและปรับปรุงหากการด้อยค่าเกิดขึ้น

โปรแกรมคอมพิวเตอร์

สิทธิการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยที่ซื้อมามีลักษณะเฉพาะบันทึกเป็นสินทรัพย์โดยคำนวณจากต้นทุนในการได้มาและการดำเนินการให้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นสามารถนำมาใช้งานได้ตามประสงค์ โดยจะตัดจำหน่ายตลอดอายุประมาณการให้ประโยชน์ภายในระยะเวลาไม่เกิน 3 - 10 ปี

ต้นทุนที่ใช้ในการบำรุงรักษาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการพัฒนาที่เกี่ยวข้องตรงในการออกแบบและทดสอบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงซึ่งกลุ่มกิจการเป็นผู้ดูแลจะรับรู้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเมื่อเป็นไปตามข้อกำหนดทุกข้อดังนี้

- มีความเป็นไปได้ทางเทคนิคที่กิจการจะทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้เสร็จสมบูรณ์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์หรือขายได้
- ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้เสร็จสมบูรณ์และนำมาใช้ประโยชน์หรือขาย
- กิจการมีความสามารถที่จะนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นมาใช้ประโยชน์หรือขาย
- สามารถแสดงว่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในอนาคตอย่างไร
- มีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรด้านเทคนิค ด้านการเงิน และด้านอื่นได้เพียงพอที่จะนำมาใช้เพื่อทำให้การพัฒนาเสร็จสิ้นสมบูรณ์ และนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์หรือนำมาขายได้ และ
- กิจการมีความสามารถที่จะวัดมูลค่าของรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการพัฒนาได้อย่างน่าเชื่อถือ

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

ต้นทุนโดยตรงที่รับรู้เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ จะรวมถึงต้นทุนพนักงานที่ทำงานในทีมพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในจำนวนเงินที่เหมาะสม

ต้นทุนการพัฒนาอื่นที่ไม่เข้าเงื่อนไขเหล่านี้จะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหากก่อนหน้านี้รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายไปแล้ว จะไม่รับรู้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนในเวลาภายหลัง

ต้นทุนในการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์จะรับรู้เป็นสินทรัพย์และตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีเส้นตรงตลอดอายุการให้ประโยชน์ตามประมาณการแต่ไม่เกิน 3 - 10 ปี

6.14 **การด้อยค่าของสินทรัพย์**

สินทรัพย์ที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่ชัด (เช่น ค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้า) ซึ่งไม่มีการตัดจำหน่ายจะถูกทดสอบการด้อยค่าเป็นประจำทุกปี สินทรัพย์อื่นที่มีการตัดจำหน่ายจะมีการทบทวนการด้อยค่า เมื่อมีเหตุการณ์หรือสถานการณ์บ่งชี้ว่าราคาตามบัญชีอาจสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน รายการขาดทุนจากการด้อยค่าจะรับรู้เมื่อราคาตามบัญชีของสินทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ซึ่งหมายถึงจำนวนที่สูงกว่าระหว่างมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายเทียบกับมูลค่าจากการใช้ สินทรัพย์จะถูกจัดเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดที่สามารถแยกออกมาได้ เพื่อวัตถุประสงค์ของการประเมินการด้อยค่า สินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงินนอกเหนือจากค่าความนิยมซึ่งรับรู้รายการขาดทุนจากการด้อยค่าไปแล้ว จะถูกประเมินความเป็นไปได้ที่จะกลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่า ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

6.15 **สัญญาเช่า**

สัญญาเช่า - กรณีที่กลุ่มกิจการเป็นผู้เช่า

กลุ่มกิจการรับรู้สัญญาเช่าเมื่อกลุ่มกิจการสามารถเข้าถึงสินทรัพย์ตามสัญญาเช่า เป็นสินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่า โดยค่าเช่าที่ชำระจะปันส่วนเป็นการจ่ายชำระหนี้สินและต้นทุนทางการเงิน โดยต้นทุนทางการเงินจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนตลอดระยะเวลาสัญญาเช่าด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่จากยอดหนี้สินตามสัญญาเช่าที่คงเหลืออยู่ กลุ่มกิจการคิดค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์สิทธิการใช้ตามวิธีเส้นตรงตามอายุที่สั้นกว่าระหว่างอายุสินทรัพย์และระยะเวลาการเช่า

กลุ่มกิจการปันส่วนสิ่งตอบแทนในสัญญาไปยังส่วนประกอบของสัญญาที่เป็นการเช่าและส่วนประกอบของสัญญาที่ไม่เป็นการเช่าตามราคาเอกเทศเปรียบเทียบของแต่ละส่วนประกอบ

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

สินทรัพย์และหนี้สินตามสัญญาเช่ารับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่าปัจจุบัน หนี้สินตามสัญญาเช่าประกอบด้วยมูลค่าปัจจุบันของการจ่ายชำระตามสัญญาเช่า ดังนี้

- ค่าเช่าคงที่ (รวมถึงการจ่ายชำระคงที่โดยเนื้อหา) สุทธิด้วยเงินจูงใจค้างรับ
- ค่าเช่าผันแปรที่อ้างอิงจากอัตราหรือดัชนี
- มูลค่าที่คาดว่าจะต้องจ่ายจากการรับประกันมูลค่าคงเหลือ
- ราคาสิทธิเลือกซื้อหากมีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลที่กลุ่มกิจการจะใช้สิทธิ และ
- ค่าปรับจากการยกเลิกสัญญา หากอายุของสัญญาเช่าสะท้อนถึงการที่กลุ่มกิจการคาดว่าจะยกเลิกสัญญานั้น

การจ่ายชำระตามสัญญาเช่าในช่วงการต่ออายุสัญญาเช่าได้รวมอยู่ในการคำนวณหนี้สินตามสัญญาเช่า หากกลุ่มกิจการมีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลในการใช้สิทธิต่ออายุสัญญาเช่า

กลุ่มกิจการจะคิดลดค่าเช่าจ่ายข้างต้นด้วยอัตราดอกเบี้ยโดยนัยตามสัญญา หากไม่สามารถหาอัตราดอกเบี้ยโดยนัยได้ กลุ่มกิจการจะคิดลดด้วยอัตราการกู้ยืมส่วนเพิ่มของผู้เช่า ซึ่งก็คืออัตราที่สะท้อนถึงการกู้ยืมเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ที่มีมูลค่าใกล้เคียงกัน ในสภาวะเศรษฐกิจ อายุสัญญา และเงื่อนไขที่ใกล้เคียงกัน

สินทรัพย์สิทธิการใช้จะรับรู้ด้วยราคาทุน ซึ่งประกอบด้วย

- จำนวนที่รับรู้เริ่มแรกของหนี้สินตามสัญญาเช่า
- ค่าเช่าจ่ายที่ได้ชำระก่อนเริ่ม หรือ ณ วันทำสัญญา สุทธิจากเงินจูงใจที่ได้รับตามสัญญาเช่า
- ต้นทุนทางตรงเริ่มแรก และ
- ต้นทุนการปรับสภาพสินทรัพย์

ค่าเช่าที่จ่ายตามสัญญาเช่าระยะสั้นและสัญญาเช่าสินทรัพย์ที่มีมูลค่าต่ำจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายตามวิธีเส้นตรง สัญญาเช่าระยะสั้นคือสัญญาเช่าที่มีอายุสัญญาเช่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 12 เดือน สินทรัพย์ที่มีมูลค่าต่ำประกอบด้วย อุปกรณ์ไอทีและอุปกรณ์สำนักงานขนาดเล็ก

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

กลุ่มกิจการนำการผ่อนปรนในทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับการยินยอมลดค่าเช่าที่เกี่ยวข้องกับ COVID-19 มาถือปฏิบัติย้อนหลังตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564 โดยผู้เช่าสามารถเลือกที่จะไม่พิจารณาว่าการลดค่าเช่าดังกล่าวเข้าเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า (lease modification) หรือไม่ แต่จะรับรู้การลดค่าเช่าดังกล่าวเสมือนหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า โดยกลุ่มกิจการจะสามารถถือปฏิบัติตามการผ่อนปรนดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่กลุ่มกิจการได้รับการลด หรือยกเว้นค่าเช่าอันเป็นผลโดยตรงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 และเข้าเงื่อนไขดังต่อไปนี้

ก) การเปลี่ยนแปลงการจ่ายชำระตามสัญญาเช่าทำให้ค่าตอบแทนของสัญญาเช่า(หลังปรับปรุง)มีจำนวนเกือบเท่าเดิมหรือน้อยกว่าค่าตอบแทนของสัญญาเช่าก่อนการเปลี่ยนแปลง

ข) การลดค่าเช่า เป็นการลดค่าเช่าซึ่งครบกำหนดในหรือก่อนวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2565 และ

ค) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเงื่อนไขและข้อกำหนดอื่นของสัญญาเช่า

กลุ่มกิจการเลือกที่จะนำการผ่อนปรนในทางปฏิบัติดังกล่าวมาถือปฏิบัติกับสัญญาเช่าที่เข้าเงื่อนไขข้างต้นทุกสัญญา โดยกลุ่มกิจการรับรู้การปรับลดค่าเช่าเป็นค่าเช่าผันแปรติดลบในรายการต้นทุนโดยตรงของกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง ต้นทุนโดยตรงของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม และค่าใช้จ่ายในการขาย คู่กับการปรับปรุงหนี้สินตามสัญญาเช่า ทั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อส่วนของเจ้าของ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564

ในระหว่างรอบระยะเวลาบัญชี พ.ศ. 2563 กลุ่มกิจการได้รับการยกเว้นและลดค่าเช่าตามสัญญาเช่าจากผู้ให้เช่าเนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 กลุ่มกิจการเลือกที่จะไม่ปฏิบัติตาม TFRS 16 เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่าสำหรับสัญญาเช่าทุกสัญญาที่ได้รับการยกเว้นและลดค่าเช่า แต่เลือกที่จะนำข้อยกเว้นจากมาตรการผ่อนปรนชั่วคราวเพื่อลดผลกระทบจาก COVID-19 ที่ออกโดยสภาวิชาชีพบัญชี มาถือปฏิบัติสำหรับรอบระยะเวลารายงานสิ้นสุดภายในช่วงเวลาระหว่างวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 โดยการปรับลดหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ครบกำหนดตามสัดส่วนที่ได้รับส่วนลดที่ได้รับยกเว้น ตลอดช่วงเวลาที่ได้รับการลดและยกเว้นค่าเช่า โดยรับรู้ผลต่างที่เกิดขึ้นเป็นรายการกำไร(ขาดทุน)อื่น แทนการปรับปรุงมูลค่าสินทรัพย์สิทธิการใช้และวัดมูลค่าหนี้สินตามสัญญาเช่าจากการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่าใหม่

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

สัญญาเช่า - กรณีที่กลุ่มกิจการเป็นผู้ให้เช่า

สินทรัพย์ที่ให้เช่าตามสัญญาเช่าทางการเงินบันทึกเป็นลูกหนี้สัญญาเช่าทางการเงินด้วยมูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินที่จ่ายตามสัญญาเช่า ผลต่างระหว่างยอดรวมของลูกหนี้ที่ยังไม่ได้คิดลดกับมูลค่าปัจจุบันของลูกหนี้จะทยอยรับรู้เป็นรายได้ทางการเงินโดยใช้วิธีเงินลงทุนสุทธิซึ่งสะท้อนอัตราผลตอบแทนคงที่ ต้นทุนทางตรงเริ่มแรกที่รวมอยู่ในการวัดมูลค่าลูกหนี้สัญญาเช่าทางการเงินเริ่มแรกและจะทยอยรับรู้โดยลดจากรายได้ตลอดอายุของสัญญาเช่า

รายได้ค่าเช่าตามสัญญาเช่าดำเนินงาน (สุทธิจากสิ่งตอบแทนจูงใจที่ได้จ่ายให้แก่ผู้เช่า) รับรู้ด้วยวิธีเส้นตรงตลอดช่วงเวลาการให้เช่า กลุ่มกิจการต้องรวมต้นทุนทางตรงเริ่มแรกที่เกิดขึ้นจากการได้มาซึ่งสัญญาเช่าดำเนินงานในมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์อ้างอิง และรับรู้ต้นทุนดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายตลอดอายุสัญญาเช่า โดยใช้เกณฑ์เดียวกันกับรายได้จากสัญญาเช่า สินทรัพย์ที่ให้เช่าได้รวมอยู่ในงบแสดงฐานะการเงินตามลักษณะของสินทรัพย์

6.16 **หนี้สินทางการเงิน**

ก) การจัดประเภท

กลุ่มกิจการจะพิจารณาจัดประเภทเครื่องมือทางการเงินที่กลุ่มกิจการเป็นผู้ออกเป็นหนี้สินทางการเงินหรือตราสารทุน โดยพิจารณาภาระผูกพันตามสัญญา ดังนี้

- หากกลุ่มกิจการมีภาระผูกพันตามสัญญาที่จะต้องส่งมอบเงินสดหรือสินทรัพย์ทางการเงินอื่นให้กับกิจการอื่น โดยไม่สามารถปฏิเสธการชำระหรือเลื่อนการชำระออกไปอย่างไม่มีกำหนดได้นั้น เครื่องมือทางการเงินนั้นจะจัดประเภทเป็นหนี้สินทางการเงิน เว้นแต่ว่าการชำระนั้นสามารถชำระโดยการออกตราสารทุนของกลุ่มกิจการเองด้วยจำนวนตราสารทุนที่คงที่ เพื่อแลกเปลี่ยนกับจำนวนเงินที่คงที่

- หากกลุ่มกิจการไม่มีภาระผูกพันตามสัญญาหรือสามารถเลื่อนการชำระภาระผูกพันตามสัญญาไปได้ เครื่องมือทางการเงินดังกล่าวจะจัดประเภทเป็นตราสารทุน

เงินกู้ยืมจัดประเภทเป็นหนี้สินหมุนเวียนเมื่อกลุ่มกิจการไม่มีสิทธิอันปราศจากเงื่อนไขให้เลื่อนชำระหนี้ออกไปอีกเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 12 เดือน นับจากวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 และพ.ศ. 2563 กลุ่มกิจการมีหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 14,904 ล้านบาท และ 23,788 ล้านบาท ตามลำดับในส่วนของเจ้าของ หากพิจารณาตามเงื่อนไขภายใต้ TAS 32 กลุ่มกิจการจะต้องแสดงรายการดังกล่าวเป็นหนี้สินทางการเงินทั้งจำนวน ทั้งนี้ สภาวิชาชีพบัญชีได้ออกประกาศสภาวิชาชีพบัญชีที่ 95/2562 เพื่อเป็นการผ่อนผันการจัดประเภทหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนที่ออกและได้รับชำระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2562 ให้สามารถจัดประเภทเป็นส่วนหนึ่งของส่วนของเจ้าของได้จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

ข) การวัดมูลค่า

ในการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกกลุ่มกิจการต้องวัดมูลค่าหนี้สินทางการเงินด้วยมูลค่ายุติธรรม และวัดมูลค่าหนี้สินทางการเงินทั้งหมดภายหลังการรับรู้รายการด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย

ค) การตัดรายการและการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของสัญญา

กลุ่มกิจการตัดรายการหนี้สินทางการเงินเมื่อภาระผูกพันที่ระบุในสัญญาได้มีการปฏิบัติตามแล้ว หรือได้มีการยกเลิกไป หรือสิ้นสุดลงแล้ว

หากกลุ่มกิจการมีการเจรจาต่อรองหรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของหนี้สินทางการเงิน กลุ่มกิจการจะต้องพิจารณาว่ารายการดังกล่าวเข้าเงื่อนไขของการตัดรายการหรือไม่ หากเข้าเงื่อนไขของการตัดรายการ กลุ่มกิจการจะต้องรับรู้หนี้สินทางการเงินใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรมของหนี้สินใหม่นั้น และตัดรายการหนี้สินทางการเงินนั้นด้วยมูลค่าตามบัญชีที่เหลืออยู่ และรับรู้ส่วนต่างในรายการกำไร/ขาดทุนอื่นในกำไรหรือขาดทุน

หากกลุ่มกิจการพิจารณาแล้วว่าการต่อรองเงื่อนไขดังกล่าวไม่เข้าเงื่อนไขของการตัดรายการ กลุ่มกิจการจะปรับปรุงมูลค่าของหนี้สินทางการเงินโดยการคิดลดกระแสเงินสดใหม่ตามสัญญาด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงเดิม (Original effective interest rate) ของหนี้สินทางการเงินนั้น และรับรู้ส่วนต่างในรายการกำไรหรือขาดทุนอื่นในงบกำไรขาดทุน

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

6.17 ต้นทุนการกู้ยืม

ต้นทุนการกู้ยืมของเงินกู้ยืมที่กู้มาโดยทั่วไปและที่กู้มาเป็นการเฉพาะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มา การก่อสร้าง หรือการผลิตสินทรัพย์ที่เข้าเงื่อนไข ต้องนำมารวมเป็นส่วนหนึ่งของราคาทุนของสินทรัพย์ หักด้วยรายได้จากการลงทุนที่เกิดจากการนำเงินกู้ยืมที่กู้มาโดยเฉพาะ การรวมต้นทุนการกู้ยืมเป็นราคาทุนของสินทรัพย์สิ้นสุดลงเมื่อการดำเนินการที่จำเป็นในการเตรียมสินทรัพย์ที่เข้าเงื่อนไขให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้ได้ตามประสงค์หรือพร้อมที่จะขายได้เสร็จสิ้นลง

ต้นทุนการกู้ยืมอื่น ๆ รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในรอบระยะเวลาที่เกิดขึ้น

6.18 ประมาณการหนี้สิน

กลุ่มกิจการจะบันทึกประมาณการหนี้สิน (ซึ่งไม่รวมถึงประมาณการหนี้สินสำหรับผลตอบแทนพนักงาน) อันเป็นภาระผูกพันในปัจจุบันตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่จัดทำไว้ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุการณ์ในอดีตซึ่งการชำระภาระผูกพันนั้นมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่าจะส่งผลให้กลุ่มกิจการต้องสูญเสียทรัพยากรออกไป และตามประมาณการของจำนวนที่ต้องจ่ายได้อย่างน่าเชื่อถือ ในกรณีที่กลุ่มกิจการคาดว่าประมาณการหนี้สินเป็นรายจ่ายที่จะได้รับคืน กลุ่มกิจการจะบันทึกเป็นสินทรัพย์แยกต่างหากเมื่อคาดว่าน่าจะได้รับรายจ่ายนั้นคืนอย่างแน่นอน

6.19 ผลประโยชน์พนักงาน

กลุ่มกิจการได้กำหนดโครงการผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุในหลายรูปแบบ ซึ่งมีทั้งโครงการสมทบเงินและโครงการผลประโยชน์

สำหรับโครงการสมทบเงินบริษัทจะจ่ายเงินสมทบให้กองทุนในจำนวนเงินที่คงที่ บริษัทไม่มีภาระผูกพันทางกฎหมายหรือภาระผูกพันจากการอนุมานที่จะต้องจ่ายเงินเพิ่ม ถึงแม้กองทุนไม่มีสินทรัพย์เพียงพอที่จะจ่ายให้พนักงานทั้งหมดสำหรับการให้บริการจากพนักงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน เงินสมทบจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานเมื่อถึงกำหนดชำระ

สำหรับโครงการผลประโยชน์คือโครงการจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมายที่ไม่ใช่โครงการสมทบเงิน ซึ่งจะกำหนดจำนวนเงินผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับเมื่อเกษียณอายุ โดยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น อายุจำนวนปีที่ให้บริการและค่าตอบแทน

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

หนี้สินสำหรับโครงการผลประโยชน์จะรับรู้ในงบแสดงฐานะการเงินด้วยมูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพัน ณ วันที่สิ้นรอบระยะเวลารายงาน และ ปรับปรุงด้วยต้นทุนบริการในอดีตที่ยังไม่รับรู้ ภาระผูกพันนี้คำนวณโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยอิสระทุกปีด้วยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ ซึ่งมูลค่าปัจจุบันของโครงการผลประโยชน์จะประมาณโดยการคิดลดกระแสเงินสดออกในอนาคต โดยใช้อัตราผลตอบแทนในตลาดของพันธบัตรรัฐบาล ซึ่งเป็นสกุลเงินเดียวกับสกุลเงินที่จะจ่ายภาระผูกพัน และวันครบกำหนดของพันธบัตรใกล้เคียงกับระยะเวลาที่ต้องชำระภาระผูกพันบำนาญ

กำไรและขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยเกิดขึ้นจากการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงข้อสมมติฐานจะต้องรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นในส่วนของเจ้าของในปีที่เกิด

6.20 **ภาษีเงินได้ปีปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี**

ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้สำหรับปีประกอบด้วย ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ภาษีเงินได้จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน ยกเว้นส่วนที่รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น หรือรับรู้โดยตรงไปยังส่วนของเจ้าของ

ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบันคำนวณจากอัตราภาษีตามกฎหมายภาษีอากรที่มีผลบังคับใช้อยู่ หรือที่คาดได้ค่อนข้างแน่ว่าจะมีผลบังคับใช้ภายในสิ้นรอบระยะเวลาที่รายงานในประเทศที่บริษัทย่อยและบริษัทร่วมของกลุ่มกิจการได้ดำเนินงานและเกิดรายได้ทางภาษี ผู้บริหารจะประเมินสถานะของการยื่นแบบแสดงรายการภาษีเป็นปี ๆ ในกรณีที่มีสถานการณ์ที่การนำกฎหมายภาษี ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับการตีความ และจะตั้งประมาณการค่าใช้จ่ายภาษีที่เหมาะสมจากจำนวนที่คาดว่าจะต้องจ่ายชำระภาษีแก่หน่วยงานจัดเก็บภาษี

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีตั้งเต็มจำนวนตามวิธีหนี้สิน เมื่อเกิดผลต่างชั่วคราวระหว่างฐานภาษีของสินทรัพย์และหนี้สินและราคาตามบัญชีที่แสดงอยู่ในงบการเงิน อย่างไรก็ตาม กลุ่มกิจการจะไม่รับรู้ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกิดจากการรับรู้เริ่มแรกของรายการสินทรัพย์หรือรายการหนี้สินที่เกิดจากรายการที่ไม่ใช่การรวมธุรกิจ และ ณ วันที่เกิดรายการรายการนั้นไม่มีผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุนทั้งทางบัญชีและทางภาษี ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีคำนวณจากอัตราภาษี (และกฎหมายภาษีอากร) ที่มีผลบังคับใช้อยู่ หรือที่คาดได้ค่อนข้างแน่ว่าจะมีผลบังคับใช้ภายในสิ้นรอบระยะเวลาที่รายงาน และคาดว่าอัตราภาษีดังกล่าวจะนำไปใช้เมื่อสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประโยชน์หรือหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีได้มีการจ่ายชำระ

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะรับรู้หากมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่ากลุ่มกิจการจะมีกำไรทางภาษีเพียงพอที่จะนำจำนวนผลต่างชั่วคราวนั้นมาใช้ประโยชน์ กลุ่มกิจการได้ตั้งภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีโดยพิจารณาจากผลต่างชั่วคราวของเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าที่ต้องเสียภาษี เว้นแต่กลุ่มกิจการสามารถควบคุมจังหวะเวลาของการกลับรายการผลต่างชั่วคราวและการกลับรายการผลต่างชั่วคราวมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่าจะไม่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาที่คาดการณ์ได้ในอนาคต

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะแสดงหักกลบกันก็ต่อเมื่อกิจการมีสิทธิตามกฎหมายที่จะนำสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบันมาหักกลบกับหนี้สินภาษีเงินได้ของปีปัจจุบัน และทั้งสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเกี่ยวข้องกับภาษีเงินได้ที่ประเมินโดยหน่วยงานจัดเก็บภาษีหน่วยงานเดียวกันโดยการเรียกเก็บเป็นหน่วยภาษีเดียวกันหรือหน่วยภาษีต่างกันซึ่งตั้งใจจะจ่ายหนี้สินและสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบันด้วยยอดสุทธิ

6.21 เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

เงินอุดหนุนจากรัฐบาลรับรู้ด้วยมูลค่ายุติธรรมหากกลุ่มกิจการมีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะได้รับเงินอุดหนุนนั้นและจะปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ของเงินอุดหนุนนั้น (ถ้ามี)

เงินอุดหนุนจากรัฐบาลเพื่อชดเชยต้นทุนจะรับรู้เป็นรายการรอตัดบัญชีและจะทยอยรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนตามการรับรู้ต้นทุนที่เกี่ยวข้องที่เงินอุดหนุนนั้นจ่ายให้เป็นการชดเชย

6.22 ทุนเรือนหุ้น

หุ้นสามัญจะจัดประเภทไว้เป็นส่วนของเจ้าของ

ต้นทุนส่วนเพิ่มที่เกี่ยวข้องกับการออกหุ้นใหม่ หรือการออกสิทธิในการซื้อหุ้นซึ่งสุทธิจากภาษี จะถูกแสดงในส่วนของเจ้าของโดยนำไปหักจากสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการออกตราสารทุนดังกล่าว

กรณีที่บริษัทใดก็ตามในกลุ่มกิจการซื้อคืนหุ้นสามัญของบริษัทกลับคืน (หุ้นทุนซื้อคืน) สิ่งตอบแทนที่จ่ายไว้รวมถึงต้นทุนเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องโดยตรง (สุทธิจากภาษีเงินได้) จะรับรู้เป็นหุ้นทุนซื้อคืนและแสดงเป็นรายการหักจากยอดรวมของส่วนของเจ้าของของบริษัทจนกว่าหุ้นทุนซื้อคืนดังกล่าวจะถูกยกเลิกไปหรือจำหน่ายใหม่ สิ่งตอบแทนใด ๆ ที่ได้รับจากการขายหรือนำหุ้นทุนซื้อคืนออกจำหน่ายใหม่สุทธิจากต้นทุนเพิ่มเติมที่จ่ายออกไปภายนอกสุทธิจากผลกระทบของภาษีเงินได้ที่เกี่ยวข้อง จะแสดงรวมไว้ในส่วนของเจ้าของ

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

6.23 หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน

หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนรับรู้ในส่วนของเจ้าของ เมื่อกลุ่มกิจการมีสิทธิและดุลยพินิจแต่เพียงผู้เดียวในการไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนดตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในข้อกำหนดหุ้นกู้ และมีสิทธิเลื่อนการจ่ายชำระดอกเบี้ยและดอกเบี้ยสะสมค้างชำระโดยไม่จำกัดระยะเวลาและจำนวนครั้ง และการจ่ายชำระดอกเบี้ยนั้นขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของกลุ่มกิจการ ดังนั้นการจ่ายชำระดอกเบี้ยจะถือเสมือนการจ่ายเงินปันผลและจะรับรู้โดยตรงในส่วนของเจ้าของ เมื่อมีภาระในการจ่ายชำระดอกเบี้ยเกิดขึ้น การจ่ายชำระดอกเบี้ยรับรู้ในงบกระแสเงินสดในลักษณะเดียวกันกับการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นสามัญ

กลุ่มกิจการและบริษัทใช้ข้อผ่อนผันการจัดประเภทหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน ตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 6.16 ก)

6.24 การรับรู้รายได้

รายได้จากการประกอบกิจการโรงแรม โดยส่วนใหญ่ประกอบด้วย รายได้ค่าห้องพัก ค่าขายอาหารและเครื่องดื่มและบริการที่เกี่ยวข้องอื่นจะบันทึกเป็นรายได้เมื่อได้ให้บริการแล้วสุทธิจากภาษีขายและส่วนลด

รายได้จากการให้บริการด้านที่พักอาศัย จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อเริ่มระยะเวลาการเช่าโดยวิธีเส้นตรง รายได้จากสิทธิในการบริหารสินทรัพย์ประเภทคงที่ จะรับรู้เป็นรายได้ตามสัดส่วนที่ตกลงในสัญญาสิทธิในการบริหารสินทรัพย์ รายได้จากสิทธิในการบริหารสินทรัพย์ประเภทผันแปร จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อขายสินค้าหรือได้ให้บริการแล้ว

รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่มรับรู้เป็นรายได้เมื่อส่งของและให้บริการแล้ว ที่จำนวนสุทธิจากภาษีขายและส่วนลด

รายได้ค่าเช่าจากกิจการศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์จะรับรู้เป็นรายได้ตามอัตราที่ระบุในสัญญาเช่า รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้าจะรับรู้เป็นรายได้ในจำนวนที่เท่า ๆ กัน ตลอดระยะเวลาของสัญญาเช่า

รายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์และรายได้จากการขายเครื่องตกแต่งและติดตั้งรับรู้เมื่อผู้ซื้อได้โอนการควบคุมในอสังหาริมทรัพย์ เครื่องตกแต่งและติดตั้งแก่ผู้ซื้อ

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

รายได้จากการขายสิทธิในสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลารับรู้เป็นรายได้เมื่อได้โอนการควบคุมในการเป็นเจ้าของสิทธิดังกล่าวไปให้กับผู้ซื้อสิทธิ และสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลาได้ก่อสร้างแล้วเสร็จและอยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานแล้ว กลุ่มกิจการจะยังไม่รับรู้รายได้จากการขายสิทธิดังกล่าวถ้าสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลาไม่อยู่ในสภาพพร้อมใช้

รายได้จากการผลิตและจัดจำหน่าย จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า และรับรู้รายได้จากการขายสินค้าให้แก่ห้างสรรพสินค้าตามจำนวนสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าขายได้ รายได้จากการขายเป็นจำนวนที่สุทธิจากภาษีขายและส่วนลด

รายได้จากการบริหารจัดการ จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อได้ให้บริการแล้ว

รายได้อื่นรับรู้ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- รายได้ค่าสิทธิและแฟรนไชส์ : รับรู้แบบต่อเนื่องตามวิธีเส้นตรงตลอดระยะเวลาของสัญญา
- รายได้ดอกเบี้ยและค่านายหน้า : รับรู้ตามเกณฑ์คงค้าง เว้นแต่จะมีความไม่แน่นอนในการรับชำระ
- รายได้เงินปันผล : รับรู้เมื่อผู้ถือหุ้นมีสิทธิได้รับเงินปันผล

6.25 ***ภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรง***

กลุ่มกิจการรับรู้ผลกระทบสะสมทั้งหมดของภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรงจากการปรับปรุงรายการที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นส่วนหนึ่งของรายการที่เกิดจากการซื้อกิจการ ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรงหลังจากการซื้อกิจการจะถูกรับรู้ในงบกำไรขาดทุนและองค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 บริษัทย่อยของกลุ่มกิจการที่ตั้งอยู่ในประเทศอาร์เจนตินาได้ประสบภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรงซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้อัตราเงินเฟ้อสะสมของเศรษฐกิจสูงกว่าร้อยละ 100 ตลอดระยะเวลาสามปีที่ผ่านมา ดังนั้นกลุ่มกิจการจึงได้นำ TAS 29 เรื่องการรายงานทางการเงินในสภาพเศรษฐกิจที่รุนแรง มาใช้กับงบการเงินของบริษัทในประเทศอาร์เจนตินา

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

6.26 **การจ่ายเงินปันผล**

เงินปันผลที่จ่ายประจำปี บันทึกในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทและบริษัทย่อยได้อนุมัติการจ่ายเงินปันผลนั้น

เงินปันผลที่จ่ายระหว่างกาล บันทึกในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทและบริษัทย่อยได้อนุมัติการจ่ายเงินปันผลนั้น

6.27 **อนุพันธ์ทางการเงินและการป้องกันความเสี่ยง**

ก) อนุพันธ์ทางการเงินแฝงและอนุพันธ์ทางการเงินที่ไม่เข้าเงื่อนไขของการบัญชีป้องกันความเสี่ยง

อนุพันธ์ทางการเงินแฝงที่กลุ่มกิจการแยกรับรู้รายการ และอนุพันธ์ทางการเงินที่ไม่เข้าเงื่อนไขของการบัญชีป้องกันความเสี่ยงจะรับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม และจะรับรู้การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมในงบกำไรขาดทุนโดยแสดงรวมอยู่ในรายการกำไรหรือขาดทุนอื่น - สุทธิ

กลุ่มกิจการแสดงมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ทางการเงินเป็นรายการหมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียนตามวันครบกำหนดของอนุพันธ์ทางการเงินนั้น

ข) การบัญชีป้องกันความเสี่ยง

กลุ่มกิจการรับรู้รายการสัญญาอนุพันธ์ทางการเงินเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่เข้าทำสัญญาและวัดมูลค่าต่อมาในภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน กลุ่มกิจการกำหนดให้สัญญาอนุพันธ์ทางการเงินเป็นเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- การป้องกันความเสี่ยงในมูลค่ายุติธรรมของ 1) สินทรัพย์หรือหนี้สินที่รับรู้ หรือ 2) สัญญาผูกมัดที่ยังไม่ได้รับรู้รายการ (การป้องกันความเสี่ยงในมูลค่ายุติธรรม)
- การป้องกันความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกระแสเงินสดของ 1) รายการสินทรัพย์หรือหนี้สินที่รับรู้ หรือ 2) รายการที่คาดการณ์ที่มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ในระดับสูงมาก (การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด)

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

ณ วันที่เริ่มต้นความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยง กลุ่มกิจการจะจัดทำเอกสาร 1) ที่ระบุถึงความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจระหว่างเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงและรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระแสเงินสดของเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงที่คาดว่าจะชดเชยการเปลี่ยนแปลงในกระแสเงินสดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง 2) เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการจัดการกับรายการที่มีความเสี่ยง

กลุ่มกิจการแสดงมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงทั้งจำนวนเป็นรายการหมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียนตามวันครบกำหนดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง

มูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่อยู่ในความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 8 และการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของสำรองการบัญชีป้องกันความเสี่ยงในส่วนของเจ้าของได้เปิดเผยไว้ในงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของเจ้าของ

ความมีประสิทธิผลของการป้องกันความเสี่ยง

กลุ่มกิจการพิจารณาความมีประสิทธิผลของการป้องกันความเสี่ยง ณ วันเริ่มต้นของความสัมพันธ์ป้องกันความเสี่ยงและตลอดระยะเวลาที่เหลืออยู่ เพื่อพิจารณาถึงความคงอยู่ในความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงและเครื่องมือป้องกันความเสี่ยง

สำหรับการป้องกันความเสี่ยงของรายการซื้อที่เป็นเงินตราต่างประเทศนั้น กลุ่มกิจการเข้าทำรายการป้องกันความเสี่ยงเมื่อข้อกำหนดที่สำคัญของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงมีความสอดคล้องเข้าคู่กันและทำการประเมินเชิงคุณภาพถึงความมีประสิทธิผลของการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ในกรณีที่มีความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่กระทบต่อข้อกำหนดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งทำให้ข้อกำหนดที่สำคัญของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงไม่มีความสอดคล้องเข้าคู่กันอีกต่อไป กลุ่มกิจการจะใช้วิธีการอนุพันธ์ทางการเงินเสมือน (Hypothetical derivative method) ในการพิจารณาความมีประสิทธิผล

6 **นโยบายการบัญชี** (ต่อ)

ในการป้องกันความเสี่ยงของรายการซื้อที่เป็นเงินตราต่างประเทศนั้น ความไม่มีประสิทธิผลอาจเกิดจากระยะเวลาการเกิดของรายการที่คาดการณ์ ที่คลาดเคลื่อนไปจากที่คาดการณ์ไว้ หรืออาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา

กลุ่มกิจการเข้าทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยซึ่งมีข้อกำหนดที่สำคัญคล้ายคลึงกับข้อกำหนดที่สำคัญของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง เช่น อัตราอ้างอิง วันที่กำหนดอัตราใหม่ วันที่ถึงกำหนดชำระ วันสิ้นสุดสัญญาและจำนวนเงินที่กำหนดไว้ เนื่องจากกลุ่มกิจการไม่ได้ทำการป้องกันความเสี่ยงของเงินกู้ยืมทั้งหมด ดังนั้นรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงจึงได้กำหนดเป็นสัดส่วนของรายการเงินกู้ยืมคงค้าง เทียบกับจำนวนเงินที่กำหนดไว้ของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย และเนื่องจากข้อกำหนดที่สำคัญของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงและเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงความสอดคล้องเข้าคู่กันตลอดปี จึงสรุปได้ว่ารายการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจ

กลุ่มกิจการพิจารณาความไม่มีประสิทธิผลของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย โดยใช้หลักการเดียวกับการพิจารณาความไม่มีประสิทธิผลของการป้องกันความเสี่ยงของรายการซื้อที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ดังนี้

- มูลค่าเครดิตของคู่สัญญาของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยซึ่งไม่สอดคล้องกับเงินกู้ยืม และ
- ความต่างในข้อกำหนดที่สำคัญของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยและเงินกู้ยืม

การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด

กลุ่มกิจการรับรู้ส่วนที่มีประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ทางการเงินซึ่งกำหนดและเข้าเงื่อนไขของการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดในรายการสำรองการบัญชีป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดในส่วนของเจ้าของ สำหรับกำไรหรือขาดทุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่ไม่มีประสิทธิผลจะรับรู้ในงบกำไรขาดทุนโดยแสดงรวมอยู่ในรายการกำไรหรือขาดทุนอื่น - สุทธิ

กลุ่มกิจการจะโอนจำนวนที่รับรู้สะสมในส่วนของเจ้าของดังกล่าวมายังกำไรหรือขาดทุนในรอบระยะเวลาเดียวกับที่รับรู้รายการที่ป้องกันความเสี่ยงในกำไรหรือขาดทุน ดังนี้

- กำไรหรือขาดทุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่มีประสิทธิผลของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ยผันแปรในเงินกู้ยืมของกลุ่มกิจการ จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนในรายการต้นทุนทางการเงิน ณ ช่วงเวลาเดียวกับที่กิจการรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของเงินกู้ยืมนั้น

6 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

6.28 ข้อผ่อนปรนผลกระทบจาก COVID-19

ในปี พ.ศ. 2563 กลุ่มกิจการได้เลือกปฏิบัติตามมาตรการผ่อนปรนชั่วคราวเพื่อลดผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ประกาศโดยสภาวิชาชีพบัญชี กลุ่มกิจการเลือกไม่นำข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ COVID-19 มาเป็นข้อบ่งชี้ในการด้อยค่าและไม่นำมากระทบต่อการพยากรณ์ทางการเงินในอนาคตที่ใช้ประกอบการทดสอบการด้อยค่าของสินทรัพย์ภายใต้มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 36 เรื่อง การด้อยค่าของสินทรัพย์ มาตรการผ่อนปรนชั่วคราวดังกล่าวได้สิ้นสุดแล้วในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563

ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการหยุดใช้มาตรการผ่อนปรนชั่วคราวดังกล่าวเนื่องจากข้อผ่อนปรนได้สิ้นสุดลงและกลับมาใช้มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 36 เรื่องการด้อยค่าของสินทรัพย์ บริษัทรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเป็นจำนวนรวม 2,350 ล้านบาท ในไตรมาสที่ 1 ของปี พ.ศ. 2564

7 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน

7.1 ปัจจัยความเสี่ยงทางการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงินและผลกระทบที่อาจมีต่อผลการดำเนินงานในอนาคต มีดังนี้

ความเสี่ยง	ความเสี่ยงเกิดจาก	การวัดมูลค่า	บริหารความเสี่ยงโดย
ความเสี่ยงจากตลาด - อัตราแลกเปลี่ยน	รายการทางการค้าในอนาคต สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่ไม่ได้เป็นรายการที่เป็นเงินบาท	ประมาณการกระแสเงินสด การวิเคราะห์ความอ่อนไหว	สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย (“CCIRS”)
ความเสี่ยงจากตลาด - อัตราดอกเบี้ย	เงินกู้ยืมระยะยาวด้วยอัตราดอกเบี้ยผันแปร	การวิเคราะห์ความอ่อนไหว	สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย (“IRS”)
ความเสี่ยงจากตลาด - ราคาตราสารทุน	เงินลงทุนในตราสารทุน	การวิเคราะห์ความอ่อนไหว	มีความหลากหลายของตราสารทุนในพอร์ตการลงทุน
ความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ	เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด, ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น, อนุพันธ์ทางการเงิน	การวิเคราะห์อายุ ข้อมูลการจัดลำดับด้านเครดิต	การจำกัดวงเงิน, และการขอจดหมายค้ำประกัน
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	เงินกู้ยืมและหนี้สินอื่นๆ	การประมาณกระแสเงินสดหมุนเวียน	การจัดให้มีวงเงินด้านสินเชื่อและการกู้ยืมที่สามารถเปิดใช้ได้

7 **การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน** (ต่อ)

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงของกลุ่มกิจการขึ้นตรงกับแผนกการเงินกลางของกลุ่มกิจการ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้อนุมัตินโยบายที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งแผนกการเงินกลางของกลุ่มกิจการเป็นผู้กำหนด ประเมิน และบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยจะทำงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยปฏิบัติงานของกลุ่มกิจการ ส่วนคณะกรรมการบริษัทจะกำหนดหลักการในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม รวมถึงกำหนดนโยบายเฉพาะด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน การบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ การเข้าทำตราสารอนุพันธ์ทางการเงินและเครื่องมือทางการเงินอื่น รวมทั้งการลงทุนในกรณีที่มีสภาพคล่องส่วนเกิน

ในกรณีที่เป็นไปตามเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กลุ่มกิจการจะถือปฏิบัติตามการบัญชีป้องกันความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบของความไม่สอดคล้องกันระหว่างหลักการรับรู้รายการของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยง ซึ่งจะเป็นผลให้กลุ่มกิจการรับรู้กำไร (ขาดทุน) จากการแลกเปลี่ยนตามอัตราคงที่ตามสัญญา และรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยตามอัตราที่ระบุตามสัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย และสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย

7.1.1 ความเสี่ยงจากตลาด

ก) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนจากธุรกรรมการค้าในอนาคต เงินลงทุนสุทธิในการดำเนินงานในต่างประเทศ และสินทรัพย์และหนี้สินสุทธิซึ่งเป็นสกุลเงินที่ไม่ใช่สกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของแต่ละบริษัทในกลุ่มกิจการ

กลุ่มกิจการใช้สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย และสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าในลักษณะที่สอดคล้องกัน เพื่อป้องกันความเสี่ยงและภาระผูกพันจากอัตราแลกเปลี่ยนที่คาดการณ์ไว้ และเพื่อจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเกิดขึ้นจากธุรกรรมการค้าในอนาคต โดยทั่วไป กลุ่มกิจการจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนให้เป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยการกู้ยืมที่เป็นเงินตราต่างประเทศจะถูกเปลี่ยนเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ยกเว้นสัญญาป้องกันความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนของเงินกู้ที่คาดว่าจะมีการรับชำระด้วยสกุลเงินตราต่างประเทศเดียวกัน การป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลกระทบของความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศต่อสินทรัพย์ หนี้สิน และกำไรขาดทุนของกลุ่มกิจการ

กลุ่มกิจการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงเงินตราต่างประเทศโดยการเข้าทำสัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ยเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน กลุ่มกิจการกำหนดนโยบายว่าเงื่อนไขของสัญญาดังกล่าวจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับความเสี่ยงของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงนั้น

7 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

ความเสี่ยง

กลุ่มกิจการและบริษัทมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่มีสาระสำคัญ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ซึ่งสรุปเป็นสกุลเงินบาท ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	พ.ศ. 2564			พ.ศ. 2563		
	เหรียญสหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญออสเตรเลีย	เหรียญสหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญออสเตรเลีย
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
สินทรัพย์						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	755	1	32	985	-	-
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	554	7	-	510	8	-
เงินให้กู้ยืมแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	1,002	-	-	749	-	-
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่น	110	-	-	130	-	-
หนี้สิน						
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	9,990	12,339	-	10,138	13,474	742
หุ้นกู้	1,671	2,674	-	1,502	2,950	-
ส่วนของเจ้าของ						
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	19,065	-	-	17,165	-	-

7 **การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน** (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	พ.ศ. 2564			พ.ศ. 2563		
	เหรียญสหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญออสเตรเลีย	เหรียญสหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญออสเตรเลีย
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
สินทรัพย์						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	755	1	32	985	-	-
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	386	857	192	239	2,356	99
เงินให้กู้ยืมแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	12,166	68,209	7,289	10,519	69,657	3,238
หนี้สิน						
เงินกู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5,115	-	-	3,467	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	7,864	12,339	-	8,050	13,474	742
หุ้นกู้	1,671	2,674	-	1,502	2,950	-
ส่วนของเจ้าของ						
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	19,065	-	-	17,165	-	-

กลุ่มกิจการใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน รายละเอียดกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนสุทธิได้เปิดเผยในหมายเหตุ 34

7 **การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน** (ต่อ)

ผลกระทบจากการบัญชีป้องกันความเสี่ยงต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2564	**พ.ศ. 2563**
	ล้านบาท	**ล้านบาท**
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย		
ราคาตามบัญชี (หนี้สิน)	(1,099)	(63)
จำนวนเงินตามสัญญา	24,000	24,000
วันครบกำหนด	มีนาคม พ.ศ. 2565 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577	มีนาคม พ.ศ. 2565 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577
ค่าอัตราป้องกันความเสี่ยง (Hedge ratio)	1:1	1:1
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่า ณ ปัจจุบัน (Spot value) ของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่	(1,037)	(2,406)
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงสำหรับการกำหนดความไม่มีประสิทธิผลของการป้องกันความเสี่ยง	(167)	(69)
อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ยที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงสำหรับปี		
- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (บาท ต่อ 1 ยูโร)	35.55 - 35.70	35.55 - 35.70
- อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 3.10 - ร้อยละ 4.62	ร้อยละ 3.10 - ร้อยละ 4.62

7 **การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน** (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	**พ.ศ. 2563**
	ล้านบาท	**ล้านบาท**
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย		
ราคาตามบัญชี (หนี้สิน)	(1,099)	(63)
จำนวนเงินตามสัญญา	24,000	24,000
วันครบกำหนด	มีนาคม พ.ศ. 2565 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577	มีนาคม พ.ศ. 2565 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577
ค่าอัตราป้องกันความเสี่ยง (Hedge ratio)	1:1	1:1
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่า ณ ปัจจุบัน (Spot value) ของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่	(1,037)	(2,406)
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงสำหรับการกำหนดความไม่มีประสิทธิผลของการป้องกันความเสี่ยง	(296)	(148)
อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ยที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงสำหรับปี		
- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (บาท ต่อ 1 ยูโร)	35.55 - 35.70	35.55 - 35.70
- อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 3.10 - ร้อยละ 4.62	ร้อยละ 3.10 - ร้อยละ 4.62

7 **การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน** (ต่อ)

การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

ดังที่แสดงในตารางข้างต้น กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงหลักจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินบาทและเงินเหรียญสหรัฐฯ ยูโร และเหรียญออสเตรเลีย ความอ่อนไหวในกำไรหรือขาดทุนต่อการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนส่วนใหญ่มาจากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่ไม่มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

	งบการเงินรวม					
	พ.ศ. 2564			พ.ศ. 2563		
	เหรียญสหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญออสเตรเลีย	เหรียญสหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญออสเตรเลีย
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ						
- อัตราแลกเปลี่ยน บาท						
- เพิ่มขึ้นร้อยละ 1	(92)	(150)	-	(93)	(164)	(7)
- อัตราแลกเปลี่ยน บาท						
- ลดลงร้อยละ 1	92	150	-	93	164	7

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	พ.ศ. 2564			พ.ศ. 2563		
	เหรียญสหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญออสเตรเลีย	เหรียญสหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญออสเตรเลีย
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ						
- อัตราแลกเปลี่ยน บาท						
- เพิ่มขึ้นร้อยละ 1	(13)	286	75	(13)	307	25
- อัตราแลกเปลี่ยน บาท						
- ลดลงร้อยละ 1	13	(286)	(75)	13	(307)	(25)

7 **การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน** (ต่อ)

ข) ความเสี่ยงจากกระแสเงินสดและอัตราดอกเบี้ย

กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในหนี้สินและสินทรัพย์ที่มีภาระดอกเบี้ย ซึ่งกลุ่มกิจการได้บริหารความเสี่ยงโดยเข้าทำสัญญาอนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่น สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย ทั้งนี้ ผู้บริหารได้พิจารณาความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเป็นรายเดือนตามสกุลเงินและหน่วยธุรกิจ โดยคำนึงถึงการจัดหาเงินทุนประกอบกับการป้องกันความเสี่ยง

ป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกลุ่มกิจการและบริษัท มีดังนี้

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2564	**พ.ศ. 2563**
	ล้านบาท	**ล้านบาท**
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย		
ราคาตามบัญชี (หนี้สิน)	(36)	(81)
จำนวนเงินตามสัญญา	4,583	2,292
วันครบกำหนด	15 ธันวาคม พ.ศ. 2565	15 ธันวาคม พ.ศ. 2565
ค่าอัตราป้องกันความเสี่ยง (Hedge ratio)	1:1	1:1
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าที่แท้จริง (Intrinsic value) ของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่	45	22
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยง สำหรับการกำหนดความไม่มีประสิทธิผลของการป้องกันความเสี่ยง	-	-
อัตราดอกเบี้ยที่ใช้ป้องกันความเสี่ยง	ร้อยละ 1.65 - ร้อยละ 2.15	ร้อยละ 1.90

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการมีสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยให้เป็นอัตราคงที่จำนวนร้อยละ 4 ของเงินกู้ยืมรวม

ความเสี่ยงจากกระแสเงินสดของอัตราดอกเบี้ยคือความเสี่ยงที่การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดจะส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดที่เกิดจากสินทรัพย์หรือหนี้สินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร ดังนั้นการกู้ยืมบางรายการที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวจึงทำให้กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงจากกระแสเงินสดของอัตราดอกเบี้ย กลุ่มกิจการบริหารความเสี่ยงนี้โดยการใช้สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยลอยตัวให้เป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ดังที่กล่าวข้างต้น

7 **การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน** (ต่อ)

ความเสี่ยงจากมูลค่ายุติธรรมของอัตราดอกเบี้ยคือความเสี่ยงที่มูลค่าของสินทรัพย์หรือหนี้สินทางการเงินและตราสารอนุพันธ์ทางการเงินจะเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาด กลุ่มกิจการได้บริหารความเสี่ยงจากมูลค่ายุติธรรมของอัตราดอกเบี้ยโดยการทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยซึ่งมีผลกระทบการในแปลงเงินกู้ยืมจากอัตราดอกเบี้ยคงที่เป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวเพื่อรักษาอัตราดอกเบี้ยคงที่ให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มดังที่กล่าวข้างต้น

ค) ความเสี่ยงด้านราคา

กลุ่มกิจการและบริษัทมีความเสี่ยงจากราคาของหลักทรัพย์ของเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) หรือที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุน (FVPL) เงินลงทุนในประเภทนี้มีจำนวน 197 ล้านบาท และ 88 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งแสดงการวัดมูลค่ายุติธรรมในหมายเหตุ 13

7.1.2 **ความเสี่ยงด้านเครดิต**

ความเสี่ยงด้านเครดิตเกิดจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด กระแสเงินสดตามสัญญาของสินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านสินเชื่อแก่ลูกค้าและลูกหนี้คงค้าง

ก) การบริหารความเสี่ยง

กลุ่มกิจการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตโดยการจัดกลุ่มของความเสี่ยง สำหรับเงินฝากธนาคารและสถาบันการเงิน กลุ่มกิจการจะเลือกทำรายการกับสถาบันการเงินที่มีความน่าเชื่อถือที่เป็นอิสระ

สำหรับการทำธุรกรรมกับลูกค้า กลุ่มกิจการจะประเมินความเสี่ยงจากคุณภาพเครดิตของลูกค้า โดยพิจารณาจากฐานะทางการเงิน ประสบการณ์ที่ผ่านมา และปัจจัยอื่น ๆ และกำหนดการให้วงเงินสินเชื่อจากผลการประเมินดังกล่าวซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัท ทั้งนี้ ผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้องจะทำการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านวงเงินเครดิตของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

7 **การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน** (ต่อ)

ข) การด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงิน

สำหรับลูกหนี้การค้า ประมาณการอัตราผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นพิจารณาจากประวัติการชำระเงินจากการขายในช่วงระยะเวลา 36 - 60 เดือนก่อนวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 รวมทั้งพิจารณาประสบการณ์ผลขาดทุนด้านเครดิตที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ทั้งนี้ อัตราผลขาดทุนด้านเครดิตในอดีตจะถูกปรับปรุงเพื่อให้สะท้อนถึงข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจมหภาคที่จะมีผลต่อความสามารถในการจ่ายชำระของลูกหนี้ ถ้าความสัมพันธ์กับปัจจัยเหล่านั้นมีสาระสำคัญ

สำหรับลูกหนี้อื่น กลุ่มกิจการประเมินการด้อยค่าโดยประเมินว่ามีหลักฐานที่เป็นรูปธรรมว่ามีการด้อยค่าแต่ยังไม่ได้ระบุ สำหรับลูกหนี้กลุ่มนี้ ประมาณการผลขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้ในค่าเผื่อการด้อยค่า กลุ่มกิจการพิจารณาจากข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าดังต่อไปนี้

- ปัญหาทางการเงินที่สำคัญของลูกหนี้;
- ความน่าจะเป็นที่ลูกหนี้จะล้มละลายหรือปรับโครงสร้างทางการเงิน; และ
- ผิดนัดหรือชำระล่าช้า (เกินกำหนด 1 ปี)

รายการกระทบยอดค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 และ พ.ศ.2563 มีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	**พ.ศ. 2563**	**พ.ศ. 2564**	**พ.ศ. 2563**
	ล้านบาท	**ล้านบาท**	**ล้านบาท**	**ล้านบาท**
ค่าเผื่อผลขาดทุน ณ วันที่ 1 มกราคม	(1,962)	(1,762)	(5)	(5)
รับรู้ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตเพิ่มขึ้น ในกำไรหรือขาดทุนในระหว่างปี	(132)	(200)	(1)	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	(2,094)	(1,962)	(6)	(5)

แม้ว่ากลุ่มกิจการจะมีรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดซึ่งเข้าเงื่อนไขการพิจารณาการด้อยค่าภายใต้ TFRS 9แต่กลุ่มกิจการพิจารณาว่าการด้อยค่าของรายการดังกล่าวเป็นจำนวนเงินที่ไม่มีนัยสำคัญ

7 **การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน** (ต่อ)

7.1.3 **ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง**

การจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างรอบคอบคือการมีจำนวนเงินสดและหลักทรัพย์ที่อยู่ในความต้องการของตลาดอย่างเพียงพอ และการมีแหล่งเงินทุนที่สามารถเบิกใช้ได้จากวงเงินด้านสินเชื่อที่เพียงพอต่อการชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดชำระ และเพียงพอต่อการปิดสถานะ ทั้งนี้ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี กลุ่มกิจการมีเงินฝากธนาคารที่สามารถเบิกใช้ได้ทันทีจำนวน 25,088 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 24,988 ล้านบาท) เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารสภาพคล่องของกลุ่มกิจการ จากลักษณะของการดำเนินธุรกิจของกลุ่มกิจการซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนงานบริหารการเงินของกลุ่มกิจการได้คงไว้ซึ่งความยืดหยุ่นในแหล่งเงินทุนโดยการคงไว้ซึ่งวงเงินสินเชื่อที่เพียงพอ

ผู้บริหารได้พิจารณาจาก ก) เงินสำรองหมุนเวียน (จากวงเงินสินเชื่อที่ยังไม่ได้เบิกใช้) และ ข) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดบนเกณฑ์ของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น นอกเหนือจากนี้ กลุ่มกิจการยังได้ทำการประมาณการกระแสเงินสดในสกุลเงินหลักต่างๆ พิจารณาสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงและอัตราส่วนสภาพคล่องตามข้อกำหนดต่าง ๆ และคงไว้ซึ่งแผนการจัดหาเงิน

ระยะเวลาครบกำหนดของหนี้สินทางการเงินที่สำคัญรวมถึงเงินกู้ยืมและหุ้นกู้ได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 25 เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันมีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถามในหมายเหตุ 19 และหนังสือค้ำประกันตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 42 ซึ่งเป็นภาระค้ำประกันที่ไม่ได้บันทึกเป็นหนี้สินทางการเงินในงบแสดงฐานะการเงิน

ก) การจัดการด้านการจัดหาเงิน

กลุ่มกิจการมีวงเงินกู้ที่ยังไม่ได้เบิกใช้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ตามที่เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 25

ข) วันครบกำหนดของหนี้สินทางการเงิน

ตารางที่เปิดเผยในหมายเหตุ 25 แสดงให้เห็นถึงหนี้สินทางการเงินที่จัดประเภทตามระยะเวลาการครบกำหนดตามสัญญา ซึ่งแสดงด้วยจำนวนเงินตามสัญญาที่ไม่ได้มีการคิดลด ทั้งนี้ ยอดคงเหลือที่ครบกำหนดภายในระยะเวลา 12 เดือนจะเท่ากับมูลค่าตามบัญชีของหนี้สินที่เกี่ยวข้องเนื่องการการคิดลดไม่มีนัยสำคัญ กระแสเงินสดที่แสดงภายใต้สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ยและสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยนั้นเป็นกระแสเงินสดโดยประมาณจากอัตราดอกเบี้ยล่วงหน้าที่เกี่ยวข้อง ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

7 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

7.2 การบริหารส่วนของเงินทุน

วัตถุประสงค์ของการบริหารส่วนของทุน คือ

- รักษาไว้ซึ่งการดำเนินงานต่อเนื่องและเพื่อที่จะสามารถก่อให้เกิดผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นและยังประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และ
- รักษาโครงสร้างเงินทุนไว้ให้อยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดต้นทุนเงินทุน

ในการที่จะรักษาหรือปรับระดับโครงสร้างของเงินทุนนั้น กลุ่มกิจการอาจต้องปรับจำนวนเงินปันผลจ่าย ปรับการคืนทุนให้แก่ผู้ถือหุ้น การออกหุ้นใหม่ หรือการขายสินทรัพย์เพื่อลดภาระหนี้สิน

เช่นเดียวกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กลุ่มกิจการพิจารณาระดับเงินทุนอย่างสม่ำเสมอจากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนซึ่งคำนวณจากหนี้สินสุทธิหารส่วนของเจ้าของ

การคงไว้ซึ่งอัตราส่วนตามสัญญาเงินกู้

ภายใต้เงื่อนไขของวงเงินกู้หลักของกลุ่มกิจการ กลุ่มกิจการจะต้องคงไว้ซึ่งอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ไม่เกิน 1.75

อย่างไรก็ตาม กลุ่มกิจการได้รับการยกเว้นการดำรงอัตราส่วนทางการเงินตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขสัญญาเงินกู้และข้อกำหนดสิทธิของหุ้นกู้จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564

8 มูลค่ายุติธรรม

ตารางแสดงมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน แต่ไม่รวมถึงกรณีที่มูลค่ายุติธรรมใกล้เคียงกับราคาตามบัญชี เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 13

สัดส่วนการทำธุรกรรมแบ่งตามประเภทของคู่สัญญาโดยพิจารณาจากจำนวนเงินตามสัญญา

	งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	สัดส่วนร้อยละ	สัดส่วนร้อยละ
สถาบันการเงิน	100	100

8 **มูลค่ายุติธรรม** (ต่อ)

ตารางต่อไปนี้แสดงสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าหรือเปิดเผยข้อมูลมูลค่ายุติธรรมตามลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ซึ่งไม่ได้เปลี่ยนแปลงจากปีที่แล้ว

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)				
	ข้อมูล ระดับที่ 1	ข้อมูล ระดับที่ 2	ข้อมูล ระดับที่ 3	รวมมูลค่า ยุติธรรม	ราคา ตามบัญชี
สินทรัพย์					
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	2	-	2	2
เงินลงทุนในตราสารทุน	-	-	88	88	88
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	92	-	92	92
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย	-	13	-	13	13
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น					
เงินลงทุนในตราสารทุน	24	-	173	197	197
รวมสินทรัพย์	24	107	261	392	392
หนี้สิน					
หนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	90	-	90	90
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	488	-	488	488
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย	-	2,149	-	2,149	2,149
หุ้นกู้	-	11,046	-	11,046	11,046
ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้สำหรับป้องกันความเสี่ยง					
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	36	-	36	36
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย	-	1,099	-	1,099	1,099
รวมหนี้สิน	-	14,908	-	14,908	14,908

8 **มูลค่ายุติธรรม** (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท)				
	ข้อมูล ระดับที่ 1	ข้อมูล ระดับที่ 2	ข้อมูล ระดับที่ 3	รวมมูลค่า ยุติธรรม	ราคา ตามบัญชี
สินทรัพย์					
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	2	-	2	2
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	92	-	92	92
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย	-	13	-	13	13
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น					
เงินลงทุนในตราสารทุนจดทะเบียน	24	-	-	24	24
รวมสินทรัพย์	24	107	-	131	131
หนี้สิน					
หนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	90	-	90	90
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	473	-	473	473
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย	-	2,149	-	2,149	2,149
ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้สำหรับป้องกันความเสี่ยง					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย	-	1,099	-	1,099	1,099
รวมหนี้สิน	-	3,811	-	3,811	3,811

8 **มูลค่ายุติธรรม** (ต่อ)

มูลค่ายุติธรรมแบ่งออกเป็นลำดับชั้นตามข้อมูลที่ใช้ดังนี้

ข้อมูลระดับ 1 : มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินอ้างอิงจากราคาปิด ที่อ้างอิงจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและต่างประเทศ

ข้อมูลระดับ 2 : มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินวัดมูลค่าโดยใช้เทคนิคการประเมินมูลค่าซึ่งใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้อย่างมีนัยสำคัญและอ้างอิงจากประมาณการของกิจการเองมาใช้น้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ข้อมูลระดับ 3 : มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินวัดมูลค่าโดยใช้เทคนิคการประเมินมูลค่าซึ่งไม่ได้มาจากข้อมูลที่สังเกตได้ในตลาด

ขั้นตอนการประเมินมูลค่ายุติธรรม

การประชุมระหว่างผู้บริหารสูงสุดทางด้านการเงิน (CFO) และคณะทำงานเกี่ยวกับการประเมินมูลค่ายุติธรรมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินและผลลัพธ์จะจัดขึ้นอย่างน้อยทุกไตรมาส

ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีสาระสำคัญของลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมที่ 3 คืออัตราคิดลดที่ปรับด้วยความเสี่ยงประมาณโดยอ้างอิงจากต้นทุนทางการเงินถัวเฉลี่ยของเงินทุน (Weighted average cost of capital) ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งกลุ่มกิจการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีสถานะทางการเงินที่เทียบเคียงได้กับคู่สัญญาที่เป็นผู้ออกตราสารนั้น

9 **ประมาณการทางบัญชีที่สำคัญ และการใช้ดุลยพินิจ**

การประมาณการและการใช้ดุลยพินิจได้มีการประเมินทบทวนอย่างต่อเนื่อง และอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีตและปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ในอนาคตที่เชื่อว่าสมเหตุสมผลในสถานการณ์ขณะนั้น

ก) มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินและตราสารอนุพันธ์ทางการเงิน

มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน ซึ่งไม่มีการซื้อขายในตลาดซื้อขายคล่องวัดมูลค่าโดยใช้เทคนิคการประเมินมูลค่า กลุ่มกิจการใช้ดุลยพินิจในการเลือกวิธีการและตั้งข้อสมมติฐานซึ่งส่วนใหญ่อ้างอิงจากสถานะของตลาดที่มีอยู่ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

9 **ประมาณการทางบัญชีที่สำคัญ และการใช้ดุลยพินิจ** (ต่อ)

ข) การด้อยค่าของค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้า

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด (CGUs) พิจารณาจากการคำนวณมูลค่าจากการใช้ การคำนวณนี้ใช้ประมาณการกระแสเงินสดซึ่งอ้างอิงจากงบประมาณทางการเงินครอบคลุมช่วงเวลาในประมาณการ ซึ่งได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร

กระแสเงินสดหลังจากช่วงเวลาในประมาณการ ใช้ประมาณการของอัตราการเติบโตดังกล่าวตามหมายเหตุ 22 อัตราการเติบโตดังกล่าวสอดคล้องกับการคาดการณ์อัตราการเติบโตที่รวมอยู่ในรายงานของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะกลุ่มของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินงานอยู่

ค) การกำหนดอายุสัญญาเช่า

กลุ่มกิจการพิจารณาข้อเท็จจริงและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ทำให้เกิดสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจสำหรับผู้เช่าในการใช้สิทธิขยายอายุสัญญาเช่าหรือไม่ใช้สิทธิในการยกเลิกสัญญาเช่าเพื่อกำหนดอายุสัญญาเช่า กลุ่มกิจการพิจารณาการกำหนดอายุสัญญาเช่าก็ต่อเมื่อสัญญาเช่านั้นมีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลที่ระยะเวลาการเช่าจะถูกขยายหรือถูกยกเลิก

สำหรับการเช่าอสังหาริมทรัพย์ ปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือระยะสัญญาเช่าในอดีต ค่าใช้จ่าย และสภาพของสินทรัพย์ที่เช่า

สิทธิขยายอายุสัญญาเช่าส่วนใหญ่ในสัญญาเช่าอาคารสำนักงานและยานพาหนะไม่ได้ถูกรวมอยู่ในหนี้สินตามสัญญาเช่า เนื่องจากกลุ่มกิจการพิจารณา ก) สภาพของสินทรัพย์ที่เช่า และ ข) การเปลี่ยนแทนสินทรัพย์จะไม่ก่อให้เกิดต้นทุนอย่างมีสาระสำคัญ

อายุสัญญาเช่าจะถูกประเมินใหม่เมื่อกลุ่มกิจการใช้ (หรือไม่ใช้) สิทธิหรือกลุ่มกิจการมีภาระผูกพันในการใช้ (หรือไม่ใช้) สิทธิ การประเมินความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ ซึ่งมีผลกระทบต่อการประเมินอายุสัญญาเช่าและอยู่ภายใต้การควบคุมของกลุ่มกิจการ

9 **ประมาณการทางบัญชีที่สำคัญ และการใช้ดุลยพินิจ** (ต่อ)

ง) การกำหนดอัตราการคิดลดของสัญญาเช่า

กลุ่มกิจการประเมินอัตราดอกเบี้ยการกู้ยืมส่วนเพิ่มดังนี้

- ใช้ข้อมูลที่การจัดหาเงินทุนจากบุคคลที่สามของแต่ละกิจการที่เป็นผู้เช่าและปรับปรุงข้อมูลที่ได้รับให้สะท้อนกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยทางด้านการเงินของผู้เช่าหากเป็นไปได้
- ปรับปรุงสัญญาเช่าโดยเฉพาะเจาะจง เช่น อายุสัญญาเช่า ประเทศ สกุลเงิน และหลักประกัน

จ) การด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงิน

ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินอ้างอิงจากสมมติฐานที่เกี่ยวกับความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้และอัตราการขาดทุนที่คาดว่าจะเกิด กลุ่มกิจการใช้ดุลยพินิจในการประเมินข้อสมมติฐานเหล่านี้ และพิจารณาเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อการคำนวณการด้อยค่าบนพื้นฐานของข้อมูลในอดีตของกลุ่มกิจการและสภาวะแวดล้อมทางตลาดที่เกิดขึ้น รวมทั้งการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต ณ ทุกสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

ฉ) การวัดมูลค่าที่ดินใหม่

มูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 ภายใต้วิธีราคาตลาดถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบราคาขายซึ่งคล้ายกับการวัดมูลค่าที่ดินตามมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 2 อย่างไรก็ตามลักษณะของคุณสมบัติที่เปรียบเทียบได้มีการทบทวนและปรับมูลค่าตลาดให้สอดคล้องกับลักษณะทรัพย์สินของกลุ่มกิจการ

มูลค่ายุติธรรมภายใต้วิธีรายได้ถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจากงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหารซึ่งคลอบคลุมช่วงเวลาในการประมาณการ กระแสเงินสดที่อยู่นอกเหนือช่วงเวลาในประมาณการจะประมาณการโดยใช้อัตราการเติบโตโดยประมาณ ซึ่งไม่เกินอัตราการเติบโตเฉลี่ยระยะยาวจากธุรกิจที่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินการอยู่ ผลของการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจะถูกจัดสรรให้กับที่ดินโดยผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากสินทรัพย์ดำเนินงานที่สำคัญซึ่งมีส่วนทำให้เกิดกระแสเงินสดของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด

10 **ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน**

กลุ่มกิจการเปิดเผยส่วนงานที่รายงานสี่ส่วนงาน ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจค้าปลีก สี่ส่วนงานที่รายงานในปีปัจจุบัน แบ่งตามส่วนงานที่นำเสนอและได้รับการสอบทานโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน (“CODM”) ซึ่งได้แก่ ประธานกรรมการบริหารและคณะกรรมการบริหาร โดยรวมส่วนงานที่มีลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 6.4 ข้อมูลที่แสดงด้านล่างเป็นข้อมูลที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน

10 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน (ต่อ)

10.1 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงานดำเนินงาน

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม (ล้านบาท)											
	ธุรกิจโรงแรม		ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม		ธุรกิจร้านอาหาร		ธุรกิจค้าปลีก		ตัดรายการระหว่างกัน		รวม	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
รายได้												
รวมรายได้	45,892	30,359	6,120	4,065	21,614	20,886	2,749	3,574	(164)	(188)	76,211	58,696
ต้นทุน												
รวมต้นทุน	(21,039)	(23,429)	(2,759)	(1,473)	(6,009)	(5,958)	(1,792)	(2,309)	302	274	(31,297)	(32,895)
กำไรขั้นต้นและรายได้อื่น	24,853	6,930	3,361	2,592	15,605	14,928	957	1,265	138	86	44,914	25,801
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	(19,305)	(10,178)	(2,013)	(2,259)	(10,855)	(10,785)	(1,291)	(1,478)	(126)	(92)	(33,590)	(24,792)
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษีเงินได้ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	5,548	(3,248)	1,348	333	4,750	4,143	(334)	(213)	12	(6)	11,324	1,009
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(16,082)	(14,427)	(541)	(512)	(3,124)	(3,004)	(195)	(298)	-	-	(19,942)	(18,241)
ต้นทุนทางการเงิน	(7,937)	(6,283)	(409)	(502)	(586)	(621)	(42)	(52)	(12)	6	(8,986)	(7,452)
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	(157)	(345)	189	65	(241)	(184)	-	-	-	-	(209)	(464)
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	(18,628)	(24,303)	587	(616)	799	334	(571)	(563)	-	-	(17,813)	(25,148)
ภาษีเงินได้	4,096	2,654	(241)	(66)	(256)	(174)	39	31	-	-	3,638	2,445
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	(14,532)	(21,649)	346	(682)	543	160	(532)	(532)	-	-	(14,175)	(22,703)
การรับรู้รายได้												
เมื่อปฏิบัติตามภาระที่ต้องปฏิบัติเสร็จสิ้น	21,056	13,812	5,125	3,156	20,266	19,598	2,749	3,574	(24)	(9)	49,172	40,131
ตลอดช่วงเวลาที่ปฏิบัติตามภาระที่ต้องปฏิบัติ	24,836	16,547	995	909	1,348	1,288	-	-	(140)	(179)	27,039	18,565
รวมรายได้	45,892	30,359	6,120	4,065	21,614	20,886	2,749	3,574	(164)	(188)	76,211	58,696

10 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน (ต่อ)

10.2 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงานภูมิศาสตร์

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม (ล้านบาท)											
	ธุรกิจโรงแรม		ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม		ธุรกิจร้านอาหาร		ธุรกิจค้าปลีก		ตัดรายการระหว่างกัน		รวม	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
รายได้												
ประเทศไทย	2,304	3,347	1,969	766	12,177	13,919	2,749	3,574	(164)	(188)	19,035	21,418
ทวีปยุโรป	34,162	20,131	1,505	905	235	224	-	-	-	-	35,902	21,260
ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์	5,369	4,027	-	-	2,549	2,088	-	-	-	-	7,918	6,115
ประเทศมัลดีฟส์และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง	1,751	1,130	23	50	-	-	-	-	-	-	1,774	1,180
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	21	11	-	-	4,314	2,817	-	-	-	-	4,335	2,828
กลุ่มประเทศละตินอเมริกา	1,186	674	-	-	-	-	-	-	-	-	1,186	674
อื่น ๆ	1,099	1,039	2,623	2,344	2,339	1,838	-	-	-	-	6,061	5,221
รวม	45,892	30,359	6,120	4,065	21,614	20,886	2,749	3,574	(164)	(188)	76,211	58,696
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี												
ประเทศไทย	(1,773)	(3,192)	506	77	171	265	(532)	(532)	-	-	(1,628)	(3,382)
ทวีปยุโรป	(11,786)	(16,213)	(273)	(440)	10	2	-	-	-	-	(12,049)	(16,651)
ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์	(638)	(674)	-	-	122	52	-	-	-	-	(516)	(622)
สาธารณรัฐมัลดีฟส์และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง	560	114	(4)	37	(4)	(4)	-	-	-	-	552	147
สาธารณรัฐประชาชนจีน	11	(6)	-	-	188	(108)	-	-	-	-	199	(114)
กลุ่มประเทศละตินอเมริกา	64	(338)	-	-	-	-	-	-	-	-	64	(338)
อื่น ๆ	(970)	(1,340)	117	(356)	56	(47)	-	-	-	-	(797)	(1,743)
รวม	(14,532)	(21,649)	346	(682)	543	160	(532)	(532)	-	-	(14,175)	(22,703)
รวมสินทรัพย์											369,633	362,327
รวมหนี้สิน											290,140	286,003

10 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงาน (ต่อ)

กลุ่มกิจการได้มีการจัดการส่วนงานธุรกิจทั่วโลกในลักษณะเดียวกันและส่วนงานธุรกิจเหล่านี้ดำเนินงานในเขตภูมิศาสตร์หลักมีดังนี้

ประเทศไทย เป็นประเทศแม่ที่บริษัทใหญ่ตั้งอยู่และดำเนินงานทางธุรกิจเป็นหลักของบริษัท ขอบเขตการดำเนินงานหลักประกอบด้วย ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจบันเทิง ธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย ธุรกิจจัดจำหน่าย ธุรกิจการผลิต ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้า ธุรกิจสปา และธุรกิจการจัดการ

ประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และภัตตาคาร

ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม

สาธารณรัฐมัลดีฟส์และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสปา และธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม

ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน - กิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจสปา และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

กลุ่มประเทศละตินอเมริกา - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

อื่น ๆ - กิจกรรมหลักคือ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสปาและธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ประเทศอื่น ๆ ที่กลุ่มกิจการดำเนินงานอยู่คือ ประเทศศรีลังกา ประเทศเวียดนาม ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศต่าง ๆ ในทวีปแอฟริกา เป็นต้น

11 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
เงินสดในมือ	229,103,066	231,460,302	1,017,282	629,324
เงินฝากธนาคาร	24,859,216,814	24,756,653,857	9,897,538,816	9,444,705,040
เงินฝากประจำ (อายุไม่เกิน 3 เดือน)	8,192,195	1,200,001,018	-	1,200,001,018
รวมเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	25,096,512,075	26,188,115,177	9,898,556,098	10,645,335,382

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 อัตราดอกเบี้ยถัวเฉลี่ยของเงินฝากประจำคือ ร้อยละ 3.08 ต่อปี และครบกำหนดภายใน 3 เดือน (พ.ศ. 2563 : ร้อยละ 0.4 ต่อปี และครบกำหนดภายใน 3 เดือน)

12 ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
หมุนเวียน				
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น	5,010,035,216	3,999,583,278	31,160,692	3,732,787
หัก ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่า				
จะเกิดขึ้น	(830,084,395)	(822,491,590)	(1,081,070)	(796,387)
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น - สุทธิ	4,179,950,821	3,177,091,688	30,079,622	2,936,400
ส่วนของลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาว				
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	3,985,780,053	3,512,996,812	-	-
ส่วนของลูกหนี้สัญญาเช่า				
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี - สุทธิ	485,567,412	562,217,233	-	-
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	887,257,192	900,247,941	15,466,348	16,463,456
ลูกหนี้อื่น - สุทธิ	3,984,998,246	3,218,970,654	5,782,995	9,724,062
ลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิ				
(หมายเหตุ 19)	1,114,441,563	914,369,353	4,400,353,473	4,749,142,534
รวมลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	14,637,995,287	12,285,893,681	4,451,682,438	4,778,266,452

ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น ณ วันที่ 31 ธันวาคม สามารถวิเคราะห์ตามอายุหนี้ที่ค้างชำระได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ยังไม่ถึงกำหนดชำระ	3,097,120,888	2,303,638,682	31,103,397	3,412,957
ค้างชำระ				
น้อยกว่า 90 วัน	1,084,224,333	1,021,142,419	5,665	12,786
91 ถึง 180 วัน	206,241,759	186,661,132	226	950
181 ถึง 365 วัน	246,048,259	234,876,760	481	3,688
มากกว่า 365 วัน	376,399,977	253,264,285	50,923	302,406
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น - ยอดรวม	5,010,035,216	3,999,583,278	31,160,692	3,732,787
หัก ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่า				
จะเกิดขึ้น	(830,084,395)	(822,491,590)	(1,081,070)	(796,387)
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น - สุทธิ	4,179,950,821	3,177,091,688	30,079,622	2,936,400

12 **ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น** (ต่อ)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ไม่หมุนเวียน				
ลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาว	2,687,717,938	2,355,049,751	-	-
หัก รายได้ดอกเบี้ยรอการรับรู้	(175,501,753)	(192,138,069)	-	-
หัก ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(980,064,175)	(870,373,147)	-	-
ลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาว - สุทธิ	1,532,152,010	1,292,538,535	-	-
ลูกหนี้ตามสัญญาเช่า	694,669,161	945,487,414	-	-
ลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน (หมายเหตุ 19)	-	-	558,203,821	241,557,170
รวมลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	2,226,821,171	2,238,025,949	558,203,821	241,557,170

13 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน

สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินสามารถวิเคราะห์วิธีการประเมินมูลค่ายุติธรรม ดังนี้

	งบการเงินรวม									
	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564					31 ธันวาคม พ.ศ. 2563				
	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุนตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคาตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรม ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุนตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคาตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรม ล้านบาท
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	-	-	25,097	25,097	25,097	-	-	26,188	26,188	26,188
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	-	-	14,638	14,638	14,638	-	-	12,286	12,286	12,286
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	4	-	-	4	4	136	-	-	136	136
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน										
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	-	-	2,227	2,227	2,227	-	-	2,238	2,238	2,238
เงินให้กู้ยืมกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	5,654	5,654	5,654	-	-	5,201	5,201	5,201
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	103	-	-	103	103	324	236	-	560	560
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น										
- เงินลงทุนระยะยาว	88	197	-	285	285	73	110	-	183	183
- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	3,201	3,201	3,201	-	-	3,183	3,183	3,183

13 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

	งบการเงินรวม									
	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564					31 ธันวาคม พ.ศ. 2563				
	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุนตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคาตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรม ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุนตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคาตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรม ล้านบาท
หนี้สินหมุนเวียน										
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	-	-	-	-	-	-	-	140	140	140
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	-	-	18,394	18,394	18,394	-	-	15,310	15,310	15,310
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	481	481	481	-	-	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	7,013	7,013	7,013	-	-	1,706	1,706	1,706
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	10,383	10,383	10,431	-	-	4,596	4,596	4,662
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	-	-	688	688	688	-	-	430	430	430
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	89	167	-	256	256	964	80	-	1,044	1,044
หนี้สินไม่หมุนเวียน										
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	-	-	53,792	53,792	53,792	-	-	70,098	70,098	70,098
หุ้นกู้										
- รับรู้ผ่านกำไรหรือขาดทุน	11,046	-	-	11,046	11,046	11,665	-	-	11,665	11,665
- รับรู้ด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย	-	-	49,646	49,646	50,203	-	-	48,134	48,134	48,295
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	2,637	968	-	3,605	3,605	3,194	298	-	3,492	3,492

13 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ									
	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564					31 ธันวาคม พ.ศ. 2563				
	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุนตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคาตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรม ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุนตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคาตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรม ล้านบาท
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	-	-	9,899	9,899	9,899	-	-	10,645	10,645	10,645
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	-	-	4,452	4,452	4,452	-	-	4,778	4,778	4,778
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	4	-	-	4	4	136	-	-	136	136
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน										
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	-	-	558	558	558	-	-	242	242	242
เงินให้กู้ยืมกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	134,725	134,725	134,725	-	-	127,012	127,012	127,012
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	103	-	-	103	103	324	236	-	560	560
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น										
- เงินลงทุนระยะยาวอื่น	-	24	-	24	24	-	21	-	21	21
- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	16	16	16	-	-	15	15	15

13 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ									
	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564					31 ธันวาคม พ.ศ. 2563				
	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุนตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคาตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรม ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุนตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคาตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่ายุติธรรม ล้านบาท
หนี้สินหมุนเวียน										
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	-	-	857	857	857	-	-	682	682	682
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	5,945	5,945	5,945	-	-	5,379	5,379	5,379
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน										
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	1,001	1,001	1,001	-	-	-	-	-
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	10,383	10,383	10,431	-	-	4,596	4,596	4,662
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	90	131	-	221	221	963	-	-	963	963
หนี้สินไม่หมุนเวียน										
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	-	-	23,043	23,043	23,043	-	-	25,352	25,352	25,352
หุ้นกู้	-	-	46,725	46,725	46,766	-	-	46,666	46,666	47,790
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	2,622	968	-	3,590	3,590	3,167	298	-	3,465	3,465

13 **สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน** (ต่อ)

รายการที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

	งบการเงินรวม			
	พ.ศ. 2564		พ.ศ. 2563	
	กำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	กำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท
กำไร (ขาดทุน) จากมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI	-	3	-	(2)
กำไร (ขาดทุน) จากมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVPL	13	-	3	-
รับรู้เงินปันผลรับจากเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI ในกำไรหรือขาดทุน				
- จากเงินลงทุนที่ยังคงเหลือ ณ วันสิ้นปี	1	-	1	-

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	พ.ศ. 2564		พ.ศ. 2563	
	กำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	กำไรหรือขาดทุน ล้านบาท	กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท
กำไร (ขาดทุน) จากมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI	-	3	-	(2)
รับรู้เงินปันผลรับจากเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI ในกำไรหรือขาดทุน				
- จากเงินลงทุนที่ยังคงเหลือ ณ วันสิ้นปี	1	-	1	-

13 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

การซื้อและขายหลักทรัพย์จดทะเบียนที่สำคัญระหว่างปี

ในระหว่างปี พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการและบริษัทไม่มีรายการซื้อและขายหลักทรัพย์จดทะเบียน

ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับปี

ในระหว่างปี พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการและบริษัทรับรู้การด้อยค่าเพิ่มเติมของสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย ตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 7

14 สินค้าคงเหลือ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
อาหารและเครื่องดื่ม	520,389,296	469,543,708	1,637,218	1,747,073
สินค้าสำเร็จรูป (สุทธิจากค่าเผื่อ)	1,001,323,939	1,426,096,992	72,481	81,299
วัตถุดิบ (สุทธิจากค่าเผื่อ)	1,325,388,176	1,253,891,445	-	-
งานระหว่างทำ	7,415,962	12,561,953	-	-
สินค้าระหว่างทาง	138,760,296	113,428,290	-	-
วัสดุสิ้นเปลืองและอื่น ๆ	496,905,044	407,085,304	1,288,896	1,359,402
รวมสินค้าคงเหลือ	3,490,182,713	3,682,607,692	2,998,595	3,187,774

ต้นทุนของสินค้าคงเหลือที่รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายและรวมอยู่ในต้นทุนขายเป็นจำนวน 9,824 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 10,968 ล้านบาท)

ในระหว่างปี พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการบันทึกค่าสินค้าล้าสมัยและเสียหายในงบกำไรขาดทุนเป็นจำนวน 219 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 124 ล้านบาท)

15 ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท
อสังหาริมทรัพย์เพื่ออยู่อาศัย	1,560,124,620	1,919,150,021
สถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลา	7,543,799	38,506,000
รวมที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย	1,567,668,419	1,957,656,021

ต้นทุนของที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายที่รับรู้เป็นต้นทุนขายในระหว่างปี เป็นจำนวน 1,454 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 467 ล้านบาท)

16 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ภาษีรอขอคืน	3,212,128,546	3,187,754,120	59,126,858	58,572,531
เงินมัดจำ	50,641,593	38,220,936	-	-
เงินจ่ายล่วงหน้า	5,844,698	9,943,617	-	-
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นที่ถึงกำหนดชำระ ภายในหนึ่งปี	82,201,033	102,071,305	660,000	20,451,944
อื่น ๆ	572,302,028	332,630,499	1,054,658	676,695
รวมสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	3,923,117,898	3,670,620,477	60,841,516	79,701,170

17 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย

สินทรัพย์และหนี้สินของกลุ่มที่จำหน่ายที่จัดประเภทไว้เพื่อขายมีรายละเอียด ดังนี้

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	18,285,155	3,959,581,172
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	88,801,040	84,961,874
อื่น ๆ	-	98,665,242
รวมสินทรัพย์	107,086,195	4,143,208,288
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	-	100,697,832
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	326,301,637
อื่น ๆ	-	194,286,633
รวมหนี้สิน	-	621,286,102

ในระหว่างปี พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการไม่มีขาดทุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนการดำเนินงานที่ยกเลิก (พ.ศ. 2563 : ขาดทุน 2.4 ล้านบาท)

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายระหว่างปีถูกวัดมูลค่าโดยใช้มูลค่าที่ต่ำกว่าระหว่างมูลค่าตามบัญชีกับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายเมื่อมีการจัดประเภทใหม่ การวัดมูลค่ายุติธรรมเป็นการวัดมูลค่าที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำโดยใช้วิธีเปรียบเทียบราคาตลาด

ในไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการได้เสร็จสิ้นการทำการขายและบริหารโรงแรม ในทวีปยุโรปซึ่งเกี่ยวข้องกับรายการดังต่อไปนี้

- กลุ่มกิจการได้ลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้นเพื่อขายหุ้นสามัญร้อยละ 100 ของบริษัทย่อยในต่างประเทศ 2 แห่ง ซึ่งเป็นเจ้าของโรงแรม 2 แห่งในประเทศโปรตุเกส ผู้บริหารประมาณการราคาขายขั้นต้นจำนวน 137 ล้านยูโร หรือเทียบเท่า 5,303 ล้านบาท และส่วนปรับปรุงราคาขายจำนวน 6 ล้านยูโร หรือเทียบเท่า 232 ล้านบาท ทำให้เกิดกำไรจากการขายจำนวน 24 ล้านยูโร หรือเทียบเท่า 937 ล้านบาท
- หลังจากการทำรายการขายเสร็จสิ้น กลุ่มกิจการเข้าทำสัญญาบริหารจัดการโรงแรมดังกล่าว ซึ่งทำให้กลุ่มกิจการมีสิทธิในการบริหารโรงแรมในระยะเวลาขั้นต่ำ 20 ปี โดยมีสิทธิในการต่อสัญญารวมสูงสุด 30 ปี

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	-	8,094,268,294	8,102,339,365
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	8,008,865,272	8,413,477,152	2,796,269,956	2,787,458,871
ส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	2,585,163,137	2,437,174,867	-	-
รวมเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	10,594,028,409	10,850,652,019	10,890,538,250	10,889,798,236

ก) เงินลงทุนในบริษัทย่อย

	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท
วันที่ 1 มกราคม	8,102,339,365	8,071,408,665
ลงทุนเพิ่ม	2,155,299,500	80,930,700
จำหน่ายเงินลงทุน	(2,125,871,271)	-
ลดเงินลงทุนจากการชำระบัญชีของบริษัทย่อย	(37,499,300)	(50,000,000)
วันที่ 31 ธันวาคม	8,094,268,294	8,102,339,365

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัทย่อยที่ถูกถือหุ้นทางตรงโดยบริษัท มีดังนี้

			งบการเงินเฉพาะกิจการ	
			สัดส่วนของการถือหุ้นโดยบริษัท (ร้อยละ)	
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563
บริษัท เจ้าพระยา รีซอร์ท จำกัด	โรงแรมและศูนย์การค้า	ประเทศไทย	-[1]	81.2
บริษัท หัวหิน รีซอร์ท จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท แมริมเทอเรซ รีซอร์ท จำกัด (“MTR”)	โรงแรม	ประเทศไทย	45.3[2]	45.3[2]
บริษัท สมุย รีซอร์ท แอนด์ สปา จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โรงแรมราชดำริ จำกัด (มหาชน)	โรงแรม	ประเทศไทย	99.2	99.2
บริษัท เอ็มไอ สแควร์ จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท หัวหิน วิลเลจ จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท บ้านโบราณเชียงราย จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สมุย วิลเลจ จำกัด	ชำระบัญชี	ประเทศไทย	-	100
บริษัท โคโค้ ปาล์ม โฮลเต็ล แอนด์ รีสอร์ท จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โกโก้ รีครีเอชั่น จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สมุย บีช คลับ โอนเนอร์ จำกัด	โรงแรมและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	99.7	99.7
บริษัท รอยัลการ์เด้น พลาซ่า จำกัด	ศูนย์การค้า	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เอ็ม สปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	ธุรกิจสปา	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สมุย บีช เรสซิเด้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โกโก้ เรสซิเด็นซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100

(1) สัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 81.2 เป็นการถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัทย่อย

(2) สัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 45.3 เป็นการถือหุ้นทางตรงใน MTR อีกร้อยละ 25.7 เป็นการถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัทย่อย

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
			สัดส่วนของการถือหุ้นโดยบริษัท (ร้อยละ)	
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563
บริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด (“MHG”)	บริหารโรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ ซัพพลายเชน โซลูชั่น จำกัด	บริหารงานจัดซื้อ	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เจ้าพระยา รีซอร์ท แอนด์ เรสซิเด้นท์ จำกัด	โรงเรียนการบริหารจัดการโรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (“MINOR”)	จำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	91.4[3]	91.4[3]
RGR International Limited	บริหารจัดการ	หมู่เกาะบริติชเวอร์จิน	100	100
R.G.E. (HKG) Limited	บริหารจัดการ	เขตบริหารพิเศษฮ่องกง	100	100
M&H Management Limited	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	100	100
Lodging Investment (Labuan) Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศมาเลเซีย	100	100
Minor International (Labuan) Limited	โรงแรม	ประเทศมาเลเซีย	100	100
AVC Club Developer Limited	ขายหน่วยการเข้าพักในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	100	100
AVC Vacation Club Limited	ขายหน่วยการเข้าพักในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	100	100
บริษัท ภูเก็ต บีช คลับ โอนเนอร์ จำกัด	บริหารจัดการ	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด (“MHGP”)	โรงแรม	ประเทศไทย	60	96.9[4]
บริษัท ไมเนอร์ สกาย ไรเดอร์ จำกัด	ธุรกิจบันเทิง	ประเทศไทย	100	100
Minor Continental Holding (Mauritius)	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	100	100
บริษัท สยาม ซัคเซส เรียลตี้ จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	60	-

(3) สัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 91.4 เป็นการถือหุ้นทางตรงใน MINOR อีกร้อยละ 8.6 เป็นการถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัทย่อย

(4) สัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 96.9 เป็นการถือหุ้นทางตรงใน MHGP อีกร้อยละ 3.1 เป็นการถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัทย่อย

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัทภายใต้บริษัทย่อยที่สำคัญที่ไม่ได้ถูกถือหุ้นทางตรงที่รวมในการจัดทำงบการเงินรวม มีดังต่อไปนี้

	งบการเงินรวม			
			สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563
MHG Continental Holding (Singapore) Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	100	100
Lodging Management (Mauritius) Limited	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	100	100
Minor Hotel Group MEA DMCC	บริหารโรงแรม	ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	100	100
NH Hotel Group S.A. และบริษัทย่อย[1]	โรงแรม	ประเทศในทวีปยุโรปและละตินอเมริกา	94.1	94.1
Minor Hotels Portugal, S.A. และบริษัทย่อย	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐโปรตุเกส	100	100
บริษัท ราชดำริ ลอดจ์จิ้ง จำกัด	โรงแรมและขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ ชีส จำกัด	ผลิตและขายชีส	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด	ผลิตและขายไอศกรีม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ ดีคิว จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	97	97
บริษัท เอส แอล อาร์ ที จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
Over Success Enterprise Pte. Ltd. และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	100	100
Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	92	92
Oaks Hotels & Resorts Limited (“OAKS”) และบริษัทย่อย	บริหารด้านที่พักอาศัย	ประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์	100	100
Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์	70	70
บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	100	100

[1] NH Hotel Group S.A. ได้เปิดเผยงบการเงินแก่สาธารณชน

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

	งบการเงินรวม			
			สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563
<u>บริษัทย่อยของ Minor DKL Food Group Pty. Ltd.</u>				
Espresso Pty. Ltd.	ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club Investment Pty. Ltd.	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club Franchising Company Pty. Ltd.	ธุรกิจแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club Supply Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
First Avenue Company Pty. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
BC Aus Operating Company Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Minor DKL Construction Pty. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Minor DKL Management Pty. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Minor DKL Stores Pty. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Nomad Coffee Group Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	70	70
<u>บริษัทย่อยของ Espresso Pty. Ltd.</u>				
The Coffee Club (Vic) Pty. Ltd.	ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club (Properties) Pty. Ltd.	ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club Properties (NSW) Pty. Ltd.	ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club (NSW) Pty Ltd.	ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

	งบการเงินรวม			
			สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563
<u>บริษัทย่อยของ BC Aus Operating Company Pty. Ltd.</u>				
Ribs and Rumps Operating Company Pty. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Ribs and Rumps Properties Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Ribs and Rumps International Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Ribs and Rumps System Pty. Ltd.	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
<u>บริษัทย่อยของ Minor DKL Stores Pty. Ltd.</u>				
TCC Operations Pty. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
TGT Operations Pty. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
<u>บริษัทย่อยของ The Coffee Club Investment Pty. Ltd.</u>				
The Coffee Club Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
<u>บริษัทย่อยของ The Coffee Club Pty. Ltd.</u>				
The Coffee Club Unit Trust	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club (International) Pty. Ltd.	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
<u>บริษัทย่อยของ The Coffee Club (International) Pty. Ltd.</u>				
The Coffee Club (Korea) Pty. Ltd.	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club (Mena) Pty. Ltd.	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club (NZ) Pty. Ltd.	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

	งบการเงินรวม			
			สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563
<u>บริษัทย่อยของ Nomad Coffee Group Pty. Ltd.</u>				
Veneziano Coffee Roasters Holdings Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Coffee Hit Holdings Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Nomad Coffee management Pty. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Inigo Montoya Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศนิวซีแลนด์	70	70
<u>บริษัทย่อยของ Inigo Montoya Limited</u>				
Flight Coffee Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศนิวซีแลนด์	100	100
The Hanger Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศนิวซีแลนด์	100	100
Good Time Gang Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศนิวซีแลนด์	100	100
<u>บริษัทย่อยของ Veneziano Coffee Roasters Holdings Pty. Ltd.</u>				
Veneziano (SA) Pty Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	57.5	57.5
Veneziano Coffee Roasters Pty. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Veneziano Coffee Assets Pty. Ltd.	ลงทุนในสินทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Black Bag Roasters Pty Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Nitro Coffee Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
<u>บริษัทย่อยของ Coffee Hit Holdings Pty. Ltd.</u>				
Coffee Hit System Pty. Ltd.	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Coffee Hit Properties Pty. Ltd.	ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
<u>บริษัทย่อยของ บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด</u>				
บริษัท ชิคเก้น ไทม์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สพูนฟูล (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	70	70

กลุ่มกิจการได้ใช้หุ้นของบริษัทย่อยและอสังหาริมทรัพย์ของโรงแรม ราคาตามบัญชีประมาณ 44,760 ล้านบาทตามวิธีราคาที่ตีใหม่ (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 : มูลค่า 12,514 ล้านบาทตามวิธีราคาทุน) เพื่อเป็นหลักประกันสำหรับเงินกู้ยืมและการทำหน้าที่ผู้ค้ำประกันหุ้นกู้โดยสถาบันการเงิน

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเงินลงทุนในบริษัทย่อยสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ประกอบด้วย

- บริษัทได้ลงทุนเพิ่มในหุ้นสามัญที่ออกใหม่ของบริษัท โคโค้ ปาล์ม โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท จำกัด จำนวน 3.8 ล้านหุ้น โดยมีมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท และเรียกชำระ 25 บาทต่อหุ้น คิดเป็นจำนวนเงิน 95 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม สัดส่วนการลงทุนยังคงเป็นร้อยละ 100

- ในระหว่างปี พ.ศ. 2564 การชำระบัญชีของบริษัท สมุย วิลเลจ จำกัด (“SVL”) ได้เสร็จสิ้นลง บริษัทตัดจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทย่อยที่ราคาทุนจำนวน 37.5 ล้านบาท และได้รับคืนหุ้นสามัญของ MHGP ซึ่งถือโดย SVL จำนวน 542,998 หุ้น คิดเป็นมูลค่าสินทรัพย์สุทธิจำนวน 54.3 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการลงทุนของ MHGP เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 96.9 เป็นร้อยละ 100

- บริษัทได้รับหุ้นสามัญที่ออกใหม่ของบริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด (“MHGP”) จำนวน 13.8 ล้านหุ้น ซึ่งมีมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 1,380 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนในส่วนได้เสียของบริษัทย่อยร้อยละ 100

  นอกจากนี้บริษัทได้เปลี่ยนการถือหุ้นโดยตรงในบริษัท เจ้าพระยา รีซอร์ท จำกัด เป็นถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท สยาม ซัคเซส เรียลตี้ จำกัด (“SSR”) ที่ตั้งขึ้นใหม่ ซึ่งมีหุ้นสามัญจดทะเบียน 6.26 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 626 ล้านบาท

  ต่อมาบริษัทได้มีการจำหน่ายเงินลงทุนร้อยละ 40 ใน MHGP และ SSR ที่ราคา 3,384 ล้านบาท ซึ่งรวมเงินกู้ยืมจำนวน 1,020 ล้านบาท โดยมีกำไรจากการจำหน่ายเป็นจำนวน 864 ล้านบาท

- ในไตรมาสที่ 1 ของปี พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการได้จำหน่ายสัดส่วนความเป็นเจ้าของในกลุ่มกิจการสโกมาดิ และบริษัท มารินเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด รวมถึงเปลี่ยนแปลงอำนาจการควบคุมในกิจการดังกล่าว ทำให้เกิดการเปลี่ยนสถานะเงินลงทุนจากเงินลงทุนในบริษัทย่อยเป็นส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปสำหรับบริษัทย่อย

รายละเอียดด้านล่างแสดงข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทย่อยแต่ละรายที่มีส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่มีสาระสำคัญต่อกลุ่มกิจการ ตัวเลขที่เปิดเผยแต่ละบริษัทย่อย เป็นตัวเลขก่อนตัดรายการระหว่างกัน

งบแสดงฐานะการเงินโดยสรุป

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
	NH Hotel Group S.A.	Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	รวม
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
ส่วนที่หมุนเวียน			
สินทรัพย์	15,271	1,084	16,355
หนี้สิน	23,288	1,075	24,363
รวมสินทรัพย์หมุนเวียนสุทธิ	(8,017)	9	(8,008)
ส่วนที่ไม่หมุนเวียน			
สินทรัพย์	208,472	7,744	216,216
หนี้สิน	119,739	2,437	122,176
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนสุทธิ	88,733	5,307	94,040
สินทรัพย์สุทธิ	80,716	5,316	86,032
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	7,171	1,162	8,333

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จโดยสรุป

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
	NH Hotel Group S.A. ล้านบาท	Minor DKL Food Group Pty. Ltd. ล้านบาท	รวม ล้านบาท
รายได้	32,207	2,556	34,763
กำไร (ขาดทุน) หลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	(12,823)	157	(12,666)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	(12,823)	157	(12,666)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(832)	58	(774)

งบกระแสเงินสดโดยสรุป

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
	NH Hotel Group S.A. ล้านบาท	Minor DKL Food Group Pty. Ltd. ล้านบาท	รวม ล้านบาท
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมดำเนินงาน	6,350	298	6,648
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมลงทุน	3,160	(186)	2,974
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมจัดหาเงิน	(12,098)	(195)	(12,293)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	(2,588)	(83)	(2,671)

18 **เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า** (ต่อ)

ข) เงินลงทุนในบริษัทร่วม

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	**พ.ศ. 2563**	**พ.ศ. 2564**	**พ.ศ. 2563**
	บาท	**บาท**	**บาท**	**บาท**
วันที่ 1 มกราคม	8,413,477,152	6,359,569,618	2,787,458,871	2,783,765,824
ลงทุนเพิ่ม	8,811,085	1,090,160,763	8,811,085	3,693,047
โอนมาจากบัญชีอื่น	-	1,224,618,622	-	-
ส่วนแบ่งขาดทุน				
จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	(347,600,626)	(329,425,281)	-	-
เงินปันผลรับ	(52,865,916)	(159,900,812)	-	-
การด้อยค่า	(81,691,863)	-	-	-
การแปลงค่างบการเงิน	68,735,440	228,454,242	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	8,008,865,272	8,413,477,152	2,796,269,956	2,787,458,871

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

เงินลงทุนในบริษัทร่วม มีดังต่อไปนี้

	งบการเงินรวม			
			สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563
Arabian Spa (Dubai) (LLC)	ธุรกิจสปา	ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	49	49
Eutopia Private Holding Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์	50	50
Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	50	50
Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	50	50
Sizzler China Pte. Ltd.	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศสิงคโปร์	50	50
บริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	51[(1)]	51[(1)]
Harbour View Corporation Limited	โรงแรม	ประเทศเวียดนาม	30.4	30.4
บริษัท ซูม่า กรุงเทพ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	51[(2)]	51[(2)]

(1) กลุ่มกิจการไม่มีอำนาจควบคุมเหนือบริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด แม้ว่ากลุ่มกิจการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวในอัตราร้อยละ 51 จึงถือว่าบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทร่วมและใช้วิธีส่วนได้เสียในการบันทึกเงินลงทุนในบริษัทดังกล่าวในงบการเงินรวม

(2) สัดส่วนของการถือหุ้นในบริษัท ซูม่า กรุงเทพ จำกัด เท่ากับร้อยละ 51 กลุ่มกิจการมีสิทธิออกเสียงเพียงร้อยละ 35

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

	งบการเงินรวม			
			สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563
บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	36.2	35.9
Rani Minor Holding Limited	โรงแรม	ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	25	25
Serendib Hotels PLC	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	25	25
MHG Lesotho (Proprietary) Limited	โรงแรม	ประเทศเลโซโท	46.9	46.9
บริษัท นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	40	40
BTG Holding Company Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	25.1	25.1
Cardamom Tented Camp Co., Ltd.	โรงแรม	ประเทศกัมพูชา	35	35
Borakay Beach, S.L.	โรงแรม	ประเทศราชอาณาจักรสเปน	50	50
Consorcio Grupo Hotelero T2, S.A. de C.V.	โรงแรม	ประเทศสหรัฐเม็กซิโก	10	10
Hotelera del Mar, S.A.	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐอาร์เจนตินา	20	20
Inmobiliaria 3 Poniente, S.A. De C.V.	โรงแรม	ประเทศสหรัฐเม็กซิโก	17.2	27
Mil Novecientos Doce, S.A. de C.V.	โรงแรม	ประเทศสหรัฐเม็กซิโก	25	25
Sotocaribe SI	โรงแรม	ประเทศราชอาณาจักรสเปน	35.5	35.5

18 **เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า** (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
			สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	
บริษัท	**ประเภทธุรกิจ**	**จัดตั้งขึ้นในประเทศ**	**31 ธันวาคม พ.ศ. 2564**	**31 ธันวาคม พ.ศ. 2563**
บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	36.2	35.9

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเงินลงทุนในบริษัทร่วมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ประกอบด้วย

- บริษัทได้ใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิเพื่อซื้อหุ้นของบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้นจำนวน 8,811,085 หุ้น มูลค่ารวม 8.81 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการลงทุนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 35.9 เป็นร้อยละ 36.2

ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทร่วม

ข้อมูลถัดไปได้แสดงข้อมูลทางการเงินโดยสรุป สำหรับบริษัทร่วมที่มีสาระสำคัญกับกลุ่มกิจการ ข้อมูลทางการเงินนี้ปฏิบัติตามวิธีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมการปรับปรุงให้เป็นไปตามนโยบายการบัญชีของกลุ่มกิจการ

18 **เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า** (ต่อ)

งบแสดงฐานะทางการเงินโดยสรุป

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	BTG Holding Company Pte. Ltd.	**รวม**
	ล้านบาท	**ล้านบาท**	**ล้านบาท**
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	980	4,334	5,314
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	917	3,780	4,697
สินทรัพย์หมุนเวียนรวม	1,897	8,114	10,011
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	3,169	24,008	27,177
สินทรัพย์รวม	5,066	32,122	37,188
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	760	2,858	3,618
หนี้สินทางการเงิน	63	2,099	2,162
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	534	5,110	5,644
หนี้สินหมุนเวียนรวม	1,357	10,067	11,424
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
หนี้สินทางการเงิน	197	5,338	5,535
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	896	8,993	9,889
หนี้สินไม่หมุนเวียนรวม	1,093	14,331	15,424
หนี้สินรวม	2,450	24,398	26,848
สินทรัพย์สุทธิ	2,616	7,724	10,340

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 มูลค่ายุติธรรมของหุ้นบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่ถือโดยกลุ่มกิจการคำนวณตามราคาที่ประกาศโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 2,960 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : จำนวน 2,256 ล้านบาท)

ทั้งนี้บริษัทอื่นเป็นบริษัทจำกัดและหุ้นของบริษัทเหล่านี้ไม่มีราคาเสนอซื้อขายในตลาด

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จโดยสรุป

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	BTG Holding Company Pte. Ltd.	**รวม**
	ล้านบาท	**ล้านบาท**	**ล้านบาท**
รายได้	4,817	11,320	16,137
กำไร (ขาดทุน) หลังภาษี จากการดำเนินงานต่อเนื่อง	342	(1,214)	(872)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	5	56	61
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	347	(1,158)	(811)
เงินปันผลได้รับจากบริษัทร่วม	53	-	53

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

การกระทบยอดรายการข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

การกระทบยอดรายการระหว่างข้อมูลทางการเงินโดยสรุปกับราคาตามบัญชีของส่วนได้เสียในบริษัทร่วม

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ล้านบาท	BTG Holding Company Pte. Ltd. ล้านบาท	รวม ล้านบาท
สรุปข้อมูลทางการเงิน			
สินทรัพย์สุทธิ ณ วันที่ 1 มกราคม	2,395	9,212	11,607
การออกหุ้นสามัญ	21	-	21
กำไร (ขาดทุน) สุทธิสำหรับปี	342	(1,214)	(872)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ	5	56	61
ผลต่างอัตราแลกเปลี่ยน	-	(330)	(330)
จ่ายเงินปันผล	(147)	-	(147)
สินทรัพย์สุทธิ	2,616	7,724	10,340
หัก ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(38)	-	(38)
สินทรัพย์สุทธิของผู้เป็นเจ้าของ	2,578	7,724	10,302
สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ	ร้อยละ 36.2	ร้อยละ 25.1	
ส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการในบริษัทร่วม	933	1,939	2,872
ค่าความนิยม	2,123	-	2,123
ราคาตามบัญชี	3,056	1,939	4,995

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัทร่วมที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญ

นอกเหนือจากส่วนได้เสียในบริษัทร่วมดังกล่าวข้างต้น กลุ่มกิจการยังมีส่วนได้เสียในบริษัทร่วมที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งได้บันทึกเงินลงทุนโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ราคาตามบัญชีโดยรวมของส่วนได้เสียในบริษัทร่วมแต่ละรายที่ไม่มีสาระสำคัญ	3,014
จำนวนรวมของส่วนแบ่งในบริษัทร่วม :	
กำไร (ขาดทุน) หลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	(191)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	(191)

ค) ส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564 บาท	พ.ศ. 2563 บาท	พ.ศ. 2564 บาท	พ.ศ. 2563 บาท
วันที่ 1 มกราคม	2,437,174,867	2,614,326,059	-	-
ลงทุนเพิ่ม	369,262,819	16,230,807	-	-
การเปลี่ยนสถานะเป็นเงินลงทุน ในบริษัทย่อย	-	(56,408,782)	-	-
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุน ในกิจการร่วมค้า	138,875,868	(134,476,369)	-	-
เงินปันผลรับ	(145,049,550)	-	-	-
การด้อยค่า	(215,206,575)	-	-	-
การแปลงค่างบการเงิน	105,708	(2,496,848)	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	2,585,163,137	2,437,174,867	-	-

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

กิจการร่วมค้า มีดังต่อไปนี้

	งบการเงินรวม			
			สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563
PH Resorts (Private) Ltd.	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	49.9	49.9
MHG Deep Blue Financing	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	50	50
O Plus E Holdings Private Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์	50	50
บริษัท พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตส่วนผสมอาหาร	ประเทศไทย	49.9	49.9
Liwa Minor Food & Beverage LLC	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	49	49
Rani Minor Holding II Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	49	49
บริษัท เอ็มเอสซี ไทย คูซีน จำกัด	โรงเรียนสอนทำอาหาร	ประเทศไทย	50	50
บริษัท เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
MHG Signity Assets Holding (Mauritius) Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	50	50
บริษัท ภัทรา ฟายน์ ไทยคูซีน จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	สหราชอาณาจักร	50	50
PT Wika Realty Minor Development	โรงแรม	ประเทศอินโดนีเซีย	50	50
MHG GP Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	50	50

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

	งบการเงินรวม			
			สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563
บริษัท อวาดีนะ ฮิลส์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
บริษัท ลายัน ฮิลส์ เรสซิเด็นซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
บริษัท ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
Plexus Maldives Private Limited	โรงแรม	สาธารณรัฐมัลดีฟส์	50	50
บริษัท เฮชแอนด์เอ พาร์ค จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	50	50
บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด	ผลิตส่วนผสมอาหาร	ประเทศไทย	51[1]	51[1]
Barbarons Beach Hotel MHG Limited	แอร์พอร์ตเล้าจ์	ประเทศสาธารณรัฐเซเชลส์	40	40
TCC Holding Joint Stock Company	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศเวียดนาม	50	50
Dining Collective Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	50	50
Le Kein Investment Co., Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	50	50
City Donut Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	50	50
บริษัท เวอริตา เอ็มเอ็ชจี จำกัด	ธุรกิจบริการด้านสุขภาพ	ประเทศไทย	50	50

[1] แม้ว่ากลุ่มกิจการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวในร้อยละ 51 เนื่องจากกลุ่มกิจการมีการควบคุมร่วม ตามที่ได้ตกลงในสัญญา ดังนั้น จึงทำให้บริษัทดังกล่าวยังคงจัดประเภทเป็นกิจการร่วมค้า

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้าสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ประกอบด้วย

- บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มในหุ้นสามัญที่ออกใหม่ของบริษัท มาริน เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด จำนวน 2.15 ล้านหุ้น โดยมีมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท คิดเป็นจำนวนเงิน 215 ล้านบาท และต่อมามีข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าทำให้มีการรับรู้ขาดทุนจากการด้อยค่าเต็มจำนวน และได้ขายส่วนได้เสียในกลุ่มกิจการสโกมาดิ และบริษัท มาริน เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ในระหว่างปี พ.ศ.2564

- บริษัทได้ลงทุนเพิ่มในหุ้นสามัญที่ออกใหม่ของบริษัท เฮชแอนด์เอ พาร์ค จำกัด จำนวน 1.5 ล้านหุ้น โดยมีมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท และเรียกชำระ 100 บาทต่อหุ้น คิดเป็นจำนวนเงิน 150 ล้านบาท อย่างไรก็ตามสัดส่วนการลงทุนยังคงเป็นร้อยละ 50

ภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับการร่วมค้า

กลุ่มกิจการไม่มีภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้าของกลุ่มกิจการ

ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปสำหรับกิจการร่วมค้า

ข้อมูลถัดไปได้แสดงข้อมูลทางการเงินโดยสรุปสำหรับกิจการร่วมค้าที่ในความเห็นของผู้บริหารมีสาระสำคัญกับกลุ่มกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ข้อมูลทางการเงินนี้ปฏิบัติตามวิธีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมการปรับปรุงให้เป็นไปตามนโยบายการบัญชีของกลุ่มกิจการ

บริษัททั้งหมดเป็นบริษัทจำกัดและหุ้นของบริษัทเหล่านี้ไม่มีราคาเสนอซื้อขายในตลาด

18 **เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า** (ต่อ)

งบแสดงฐานะการเงินโดยสรุป

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
	PH Resorts (Private) Ltd. ล้านบาท	PT Wika Realty Minor Development ล้านบาท	รวม ล้านบาท
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	119	7	126
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น (ไม่รวมเงินสด)	20	46	66
สินทรัพย์หมุนเวียนรวม	139	53	192
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	918	1,332	2,250
สินทรัพย์รวม	1,057	1,385	2,442
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	85	50	135
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	99	205	304
หนี้สินหมุนเวียนรวม	184	255	439
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
หนี้สินทางการเงิน	711	736	1,447
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	16	-	16
หนี้สินไม่หมุนเวียนรวม	727	736	1,463
หนี้สินรวม	911	991	1,902
สินทรัพย์สุทธิ	146	394	540

18 **เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า** (ต่อ)

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จโดยสรุป

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
	PH Resorts (Private) Ltd. ล้านบาท	PT Wika Realty Minor Development ล้านบาท	รวม ล้านบาท
รายได้	102	-	102
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	25	-	25
ขาดทุนจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	(89)	(2)	(91)
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	(3)	-	(3)
กำไร (ขาดทุน) หลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	(92)	(2)	(94)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	(14)	35	21
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	(106)	33	(73)

18 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

การกระทบยอดรายการข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

การกระทบยอดรายการระหว่างข้อมูลทางการเงินโดยสรุปกับราคาตามบัญชีของส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
	PH Resorts (Private) Ltd. ล้านบาท	PT Wika Realty Minor Development ล้านบาท	รวม ล้านบาท
สินทรัพย์สุทธิ ณ วันที่ 1 มกราคม	252	361	613
ขาดทุนสุทธิสำหรับปี	(92)	(2)	(94)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของเจ้าของ	(14)	35	21
สินทรัพย์สุทธิ	146	394	540
ส่วนได้เสียในการร่วมค้า	ร้อยละ 50	ร้อยละ 50	
ส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการในการร่วมค้า	73	197	270
ค่าความนิยม	166	28	194
ราคาตามบัญชี	239	225	464

กิจการร่วมค้าที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญ

นอกเหนือจากส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้าดังกล่าวข้างต้น กลุ่มกิจการยังมีส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้าที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งได้บันทึกเงินลงทุนโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ราคาตามบัญชีโดยรวมของส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า แต่ละรายที่ไม่มีสาระสำคัญ	2,121
จำนวนรวมของส่วนแบ่งในกิจการร่วมค้า :	
กำไร (ขาดทุน) หลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	184
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	184

19 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

กิจการและบุคคลที่ควบคุมบริษัทหรือถูกควบคุมโดยบริษัทหรืออยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกับบริษัททั้งทางตรงหรือทางอ้อมไม่ว่าจะโดยทอดเดียวหรือหลายทอด กิจการและบุคคลดังกล่าวเป็นบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับบริษัท บริษัทย่อยและบริษัทย่อยลำดับถัดไป บริษัทร่วมและบุคคลที่เป็นเจ้าของส่วนได้เสียในสิทธิออกเสียงของบริษัทซึ่งมีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญเหนือกิจการ ผู้บริหารสำคัญรวมทั้งกรรมการและพนักงานของบริษัทตลอดจนสมาชิกในครอบครัวที่ใกล้ชิดกับบุคคลเหล่านั้น กิจการและบุคคลทั้งหมดถือเป็นบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

ในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันซึ่งอาจมีขึ้นได้ต้องคำนึงถึงรายละเอียดของความสัมพันธ์มากกว่ารูปแบบความสัมพันธ์ตามกฎหมาย

บริษัทเป็นบริษัทใหญ่ขั้นสุดท้าย

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“MFG”) และบริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (“MINOR”) เป็นบริษัทย่อย ดังนั้น บริษัทในเครือของ MFG และ MINOR จึงถือเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกันของกลุ่มกิจการ

19 **รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน** (ต่อ)

19.1 **รายได้จากการขายสินค้าและให้บริการ และการซื้อสินค้าและบริการ**

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม				
บริษัทย่อย				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	-	-	30,095,203	36,248,496
เงินปันผลรับ	-	-	-	27,930,764
ดอกเบี้ยรับ	-	-	4,303,287,473	3,981,779,775
รายได้อื่น	-	-	52,394	19,787,195
การซื้อสินค้า	-	-	(837,729)	(304,262)
ค่าบริการจ่าย	-	-	(40,772,507)	(45,137,841)
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	(191,691,250)	(67,978,357)
บริษัทร่วม				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	50,496,589	89,512,474	-	-
เงินปันผลรับ	-	-	52,865,916	100,398,284
ดอกเบี้ยรับ	49,364,574	51,850,903	-	-
รายได้อื่น	472,342	993,942	-	-
การซื้อสินค้า	(37,328,054)	(48,687,884)	-	-
กิจการร่วมค้า				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	211,870,532	89,031,015	113,768,939	7,361,175
ดอกเบี้ยรับ	95,846,394	115,947,491	22,364,803	44,945,375
รายได้อื่น	3,240,799	11,889,199	-	8,502,291
การซื้อสินค้า	(68,256,518)	(67,233,959)	-	-
ค่าบริการจ่าย	-	(598,380)	-	-
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	2,966,600	3,874,306	57,136	-
การซื้อสินค้า	(28,684,421)	(72,417,736)	-	-
ค่าบริการจ่าย	(4,600,174)	(7,882,694)	-	-
ค่าใช้จ่ายอื่น	(25,226,924)	(27,312,701)	(2,962,972)	(9,227,150)

19 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

ค่าตอบแทนผู้บริหาร

ค่าตอบแทนผู้บริหารของกลุ่มกิจการและบริษัทสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 มีจำนวน 138 ล้านบาท และ 110 ล้านบาท ตามลำดับ (พ.ศ. 2563 : 280 ล้านบาท และ 121 ล้านบาท ตามลำดับ) โดยค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นผลประโยชน์ระยะสั้น ประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการอื่น

19.2 ยอดค้างชำระที่เกิดจากการขายและซื้อสินค้าและบริการ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ณ วันที่ 31 ธันวาคม				
ก) ลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
บริษัทย่อย	-	-	4,892,957,420	4,902,057,759
บริษัทร่วม	414,653,125	401,283,453	275,383	-
กิจการร่วมค้า	693,018,162	512,484,276	65,247,325	88,609,918
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	6,770,276	601,624	77,166	32,027
รวมลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิ (หมายเหตุ 12)	1,114,441,563	914,369,353	4,958,557,294	4,990,699,704
ข) เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
บริษัทย่อย	-	-	72,121,866	42,887,273
บริษัทร่วม	16,649,672	7,496,339	3,162	3,162
กิจการร่วมค้า	45,672,972	31,358,167	1,271,996	32
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	14,651,049	5,020,569	406,119	-
รวมเจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน (หมายเหตุ 26)	76,973,693	43,875,075	73,803,143	42,890,467

19 **รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน** (ต่อ)

19.3 **เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน**

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ณ วันที่ 31 ธันวาคม				
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่				
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
บริษัทย่อย	-	-	134,430,824,468	126,224,653,759
บริษัทร่วม	1,624,113,685	1,164,433,964	-	-
กิจการร่วมค้า	4,030,359,005	4,036,799,821	293,701,913	787,742,093
รวมเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่				
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5,654,472,690	5,201,233,785	134,724,526,381	127,012,395,852

19 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงของเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
บริษัทย่อย				
วันที่ 1 มกราคม	-	-	126,224,653,759	113,003,327,166
เพิ่มขึ้น	-	-	8,772,788,110	11,617,915,415
รับชำระคืน	-	-	(7,072,384,715)	(4,398,544,854)
กำไร (ขาดทุน) จากอัตรา				
แลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น	-	-	6,505,767,314	6,001,956,032
วันที่ 31 ธันวาคม	-	-	134,430,824,468	126,224,653,759
บริษัทร่วม				
วันที่ 1 มกราคม	1,164,433,964	1,268,639,086	-	-
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง				
นโยบายการบัญชี	-	(100,800,000)	-	-
ยอดยกมาหลังปรับปรุง	1,164,433,964	1,167,839,086	-	-
เพิ่มขึ้น	352,042,534	-	-	-
การแปลงค่างบการเงิน	107,637,187	(3,405,122)	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	1,624,113,685	1,164,433,964	-	-

19 **รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน** (ต่อ)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564 บาท	พ.ศ. 2563 บาท	พ.ศ. 2564 บาท	พ.ศ. 2563 บาท
กิจการร่วมค้า				
วันที่ 1 มกราคม	4,036,799,821	4,409,200,867	787,742,093	864,897,748
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง นโยบายการบัญชี	-	(183,346,000)	-	-
ยอดยกมาหลังปรับปรุง	4,036,799,821	4,225,854,867	787,742,093	864,897,748
เพิ่มขึ้น	209,782,979	160,732,252	15,000,000	110,811,945
รับชำระคืน	(729,212,570)	(342,374,443)	(521,948,379)	(187,500,000)
เปลี่ยนสถานะจากเงินลงทุนในบริษัทย่อย เป็นส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	176,623,238	-	-	-
โอนไปบัญชีอื่น	(5,000,000)	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน ที่ยังไม่เกิดขึ้น	17,350,933	(467,600)	12,908,199	(467,600)
การแปลงค่างบการเงิน	324,014,604	(6,945,255)	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	4,030,359,005	4,036,799,821	293,701,913	787,742,093

เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันเป็นเงินให้กู้ยืมที่ไม่มีหลักประกันในสกุลเงินบาทและสกุลเงินต่างประเทศ มีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาดซึ่งอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยธนาคารพาณิชย์ เงินให้กู้ยืมดังกล่าวมีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถามแต่กลุ่มกิจการจะไม่เรียกชำระคืนเงินให้กู้ยืมดังกล่าวในอีก 12 เดือนข้างหน้า เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าเป็นไปตามสัญญาผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นไปตามสัดส่วนการถือหุ้น

19 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

ศูนย์บริหารเงิน

บริษัทซึ่งเป็นศูนย์บริหารเงินตามประกาศของกระทรวงการคลัง เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการด้านการบริหารเงินแก่กลุ่มกิจการ รวมถึงการกู้ยืม และให้ยืมเงินเพื่อการบริหารสภาพคล่อง และการเป็นตัวแทนรับจ่ายเงินแก่กลุ่มกิจการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ในปี พ.ศ. 2564 ธุรกิจศูนย์บริหารเงินของบริษัทมีข้อมูลการให้กู้ยืมแก่กลุ่มกิจการในต่างประเทศโดยทำสัญญาเงินกู้เป็นสกุลเงินบาทจำนวน 49 ล้านบาท หรือเทียบเท่า 1.5 ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ การอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ศูนย์บริหารเงินสามารถให้กู้ยืมแก่กลุ่มกิจการในต่างประเทศโดยทำสัญญาเงินกู้เป็นสกุลเงินบาทนั้นได้สิ้นสุดลงแล้วเมื่อ 15 มีนาคม พ.ศ. 2563 โดยมีจำนวนเงินให้กู้ยืมสะสมคงเหลือทั้งหมดเป็นจำนวน 1,696 ล้านบาท หรือเทียบเท่า 51 ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา ซึ่งเงินกู้ยืมสะสมคงเหลือดังกล่าวจะถูกชำระคืนตามเงื่อนไขในสัญญาเงินกู้ ทั้งนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยยังคงให้บริษัทสามารถให้กู้ยืมแก่กลุ่มกิจการในต่างประเทศได้โดยทำสัญญาเงินกู้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ

เงินกู้ดังกล่าวไม่ได้ทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

19.4 เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ณ วันที่ 31 ธันวาคม				
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
บริษัทย่อย	-	-	5,944,656,113	5,379,401,907
บริษัทร่วม	481,494,772	-	-	-
รวมเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (หมายเหตุ 25)	481,494,772	-	5,944,656,113	5,379,401,907

19 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงของเงินกู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
บริษัทย่อย				
วันที่ 1 มกราคม	-	-	5,379,401,907	4,338,917,425
เพิ่มขึ้น	-	-	1,289,545,151	1,761,657,717
จ่ายชำระคืน	-	-	(1,202,884,959)	(696,231,297)
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ที่ยังไม่เกิดขึ้น	-	-	478,594,014	(24,941,938)
วันที่ 31 ธันวาคม	-	-	5,944,656,113	5,379,401,907
บริษัทร่วม				
วันที่ 1 มกราคม	-	-	-	-
เพิ่มขึ้น	464,213,230	-	-	-
การแปลงค่างบการเงิน	17,281,542	-	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	481,494,772	-	-	-

เงินกู้ยืมระยะสั้นจากบริษัทย่อยเป็นเงินกู้ยืมที่ไม่มีหลักประกันในสกุลเงินบาท มีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถาม และมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาดซึ่งอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยธนาคารพาณิชย์

20 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

	งบการเงินรวม		
	ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	รวม
	บาท	บาท	บาท
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563			
ราคาทุน	66,693,045	2,671,118,758	2,737,811,803
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(1,271,288)	(1,374,922,598)	(1,376,193,886)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	-	(109,288,764)	(109,288,764)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	65,421,757	1,186,907,396	1,252,329,153
มูลค่ายุติธรรม			1,347,339,320
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563			
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	65,421,757	1,186,907,396	1,252,329,153
ซื้อสินทรัพย์	176,000	20,485,194	20,661,194
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	(613,703)	(613,703)
การจัดประเภทใหม่	44,337,508	(44,337,508)	-
โอนมาจากบัญชีอื่น	-	80,097,827	80,097,827
ค่าเสื่อมราคา	(11,796)	(78,280,005)	(78,291,801)
กลับรายการการด้อยค่า	-	3,171,370	3,171,370
การแปลงค่างบการเงิน	3,947,353	5,242,347	9,189,700
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	113,870,822	1,172,672,918	1,286,543,740
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563			
ราคาทุน	182,102,618	2,670,765,976	2,852,868,594
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(68,231,796)	(1,381,784,892)	(1,450,016,688)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	-	(116,308,166)	(116,308,166)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	113,870,822	1,172,672,918	1,286,543,740
มูลค่ายุติธรรม			1,424,022,538

20 **อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน** (ต่อ)

	งบการเงินรวม		
	ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน บาท	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร บาท	รวม บาท
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564			
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	113,870,822	1,172,672,918	1,286,543,740
ซื้อสินทรัพย์	-	17,663,574	17,663,574
โอนมาจากบัญชีอื่น	-	460,572	460,572
ค่าเสื่อมราคา	(5,586,058)	(65,221,823)	(70,807,881)
การแปลงค่างบการเงิน	1,278,092	1,445,651	2,723,743
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	109,562,856	1,127,020,892	1,236,583,748
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564			
ราคาทุน	183,380,710	2,692,616,273	2,875,996,983
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(73,817,854)	(1,448,172,773)	(1,521,990,627)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	-	(117,422,608)	(117,422,608)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	109,562,856	1,127,020,892	1,236,583,748
มูลค่ายุติธรรม			1,581,142,929

ราคายุติธรรมถูกประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ ซึ่งมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพและมีประสบการณ์ในทำเลที่ตั้งและประเภทของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนที่มีการประเมินนั้น

กลุ่มกิจการคำนวณมูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนโดยใช้วิธีรายได้และวิธีราคาตลาด ซึ่งถือเป็นการวัดมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3

20 **อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน** (ต่อ)

การวัดมูลค่ายุติธรรมซึ่งใช้ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้อย่างมีสาระสำคัญ (ข้อมูลระดับที่ 3)

กลุ่มกิจการได้มีการเปิดเผยการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนซึ่งเป็นข้อมูลระดับที่ 3 กลุ่มกิจการได้ว่าจ้างผู้ประเมินอิสระจากภายนอกในการประเมินมูลค่ายุติธรรมเป็นระยะตามนโยบายของกลุ่มกิจการ

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงสำหรับวิธีการประมาณมูลค่ายุติธรรมระหว่างปี

ขั้นตอนการประเมินมูลค่ายุติธรรมของกลุ่มกิจการ

ฝ่ายบัญชีและการเงินของกลุ่มกิจการร่วมกับผู้ประเมินอิสระ ได้ทำการประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สำหรับการรายงานในงบการเงิน รวมถึงมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 คณะทำงานนี้ได้รายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุดทางด้านการเงิน (Chief Financial Officer) การประชุมระหว่างผู้บริหารสูงสุดทางด้านการเงินและคณะทำงานเกี่ยวกับกระบวนการประเมินมูลค่ายุติธรรมได้จัดขึ้นอย่างน้อยหนึ่งครั้งในแต่ละปี ซึ่งสอดคล้องกับวันที่รายงานประจำปีของกลุ่มกิจการ

ข้อมูลหลักที่กลุ่มกิจการใช้ในการประเมินมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 ของอัตราคิดลดสำหรับอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนได้แก่ ประมาณการจากกระแสเงินสดคิดลดของรายได้ค่าเช่าจากสัญญาเช่าในปัจจุบัน รวมถึงข้อสมมติฐานเกี่ยวกับรายได้ค่าเช่าจากสัญญาเช่าในอนาคตภายใต้เงื่อนไขของตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบัน มูลค่ายุติธรรมสะท้อนกระแสเงินสดจ่ายต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเนื่องจากอสังหาริมทรัพย์ อัตราคิดลดประมาณการจากอัตราผลตอบแทน โดยพิจารณาจากสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนและต้นทุนทางการเงินของบริษัทซึ่งผู้บริหารเห็นสมควร รวมถึงส่วนชดเชยความเสี่ยงที่เหมาะสม อัตราคิดลดที่ใช้สะท้อนถึงการประเมินสภาวะตลาดปัจจุบันในเรื่องมูลค่าของการเงินและปัจจัยความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยส่วนใหญ่มีอัตราคิดลดร้อยละ 10 ต่อปี

จำนวนเงินที่เกี่ยวข้องอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนที่ได้รับรู้ในงบกำไรขาดทุน มีดังนี้

	พ.ศ. 2564 บาท	พ.ศ. 2563 บาท
รายได้ค่าเช่า	72,552,654	136,069,979
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยตรงที่เกิดจาก		
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนซึ่งก่อให้เกิดรายได้ค่าเช่า	70,807,881	78,291,801

21 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

	งบการเงินรวม (บาท)						
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักร เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง	รวม
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563							
ราคาทุน	46,071,370,996	364,606,443	108,330,846,707	36,469,890,499	482,166,906	5,871,852,462	197,590,734,013
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(276,142,754)	(48,342,364,612)	(24,764,510,635)	(345,880,010)	-	(73,728,898,011)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	(155,923,022)	-	(345,105,897)	(231,746,174)	-	-	(732,775,093)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	45,915,447,974	88,463,689	59,643,376,198	11,473,633,690	136,286,896	5,871,852,462	123,129,060,909
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563							
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ (ตามที่รายงานไว้เดิม)	45,915,447,974	88,463,689	59,643,376,198	11,473,633,690	136,286,896	5,871,852,462	123,129,060,909
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี	-	-	(149,567,537)	-	-	105,445,418	(44,122,119)
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ (ปรับปรุงใหม่)	45,915,447,974	88,463,689	59,493,808,661	11,473,633,690	136,286,896	5,977,297,880	123,084,938,790
ซื้อสินทรัพย์	-	522,374	2,082,798,524	1,535,181,695	5,819,773	2,585,600,064	6,209,922,430
สินทรัพย์ได้มาจากการลงทุนในบริษัทย่อย - สุทธิ	-	-	8,495,882	47,126,208	3,359,003	15,115,889	74,096,982
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(308,212,595)	-	(168,223,691)	(88,951,235)	(164,160)	(2,346,172)	(567,897,853)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(86,944,565)	(129,225)	(435,196,423)	(26,837,228)	(519,809)	(70,203,327)	(619,830,577)
จัดประเภทใหม่	494,497,005	52,406,863	766,052,054	826,705,192	35,329,494	(2,174,990,608)	-
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	(1,823,345,784)	-	(1,841,517,862)	(487,526,815)	127,705	(536,424,421)	(4,688,687,177)
ค่าเสื่อมราคา	-	(14,481,948)	(4,641,629,007)	(2,879,955,266)	(47,704,658)	-	(7,583,770,879)
กลับรายการ (การด้อยค่า)	-	-	(31,303,241)	165,732,380	-	-	134,429,139
การแปลงค่างบการเงิน	961,676,346	7,174,250	4,131,498,950	1,058,289,364	(2,265,931)	518,650,963	6,675,023,942
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	45,153,118,381	133,956,003	59,364,783,847	11,623,397,985	130,268,313	6,312,700,268	122,718,224,797
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563							
ราคาทุน	45,323,580,646	438,377,633	112,613,620,208	38,574,022,165	501,118,368	6,312,855,739	203,763,574,759
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(304,421,630)	(53,106,962,893)	(26,583,823,725)	(370,850,055)	-	(80,366,058,303)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	(170,462,265)	-	(141,873,468)	(366,800,455)	-	(155,471)	(679,291,659)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	45,153,118,381	133,956,003	59,364,783,847	11,623,397,985	130,268,313	6,312,700,268	122,718,224,797

21 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

	งบการเงินรวม (บาท)						
	ราคาที่ตีใหม่	ราคาทุน					
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักร เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง	รวม
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564							
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	45,153,118,381	133,956,003	59,364,783,847	11,623,397,985	130,268,313	6,312,700,268	122,718,224,797
การตีราคาใหม่	18,899,106,435	-	-	-	-	-	18,899,106,435
ซื้อสินทรัพย์	4,993,851	14,700,480	1,010,181,661	704,045,633	13,816,346	2,344,124,816	4,091,862,787
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(3,298,699,758)	(1,471,678)	(1,752,439,374)	(103,939,661)	(154,866)	(62,544,409)	(5,219,249,746)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	(205,019,696)	(98,583,914)	(1,795,155)	(18,714,888)	(324,113,653)
จัดประเภทใหม่	(288,837,016)	101,041	3,651,214,399	2,715,773	-	(3,365,194,197)	-
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	(153,884,323)	1,857,627	240,620,748	38,380,033	-	(943,882,198)	(816,908,113)
การปรับปรุงมูลค่ายุติธรรม ณ วันซื้อกิจการ	-	-	(2,168,013)	(16,084,707)	926,010	-	(17,326,710)
การเปลี่ยนสถานะจากเงินลงทุนในบริษัทย่อย เป็นส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	-	-	(7,370,302)	(6,043,963)	(5,756,021)	(2,751,817)	(21,922,103)
ค่าเสื่อมราคา	-	(14,053,247)	(4,765,216,227)	(2,862,606,756)	(40,134,275)	-	(7,682,010,505)
กลับรายการ (การด้อยค่า)	(3,178,121,060)	-	(2,902,796,653)	(32,855,789)	-	-	(6,113,773,502)
การแปลงค่างบการเงิน	1,812,478,287	1,589,206	2,531,144,317	(129,759,806)	10,958,345	309,236,314	4,535,646,663
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	58,950,154,797	136,679,432	57,162,934,707	9,118,664,828	108,128,697	4,572,973,889	130,049,536,350
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564							
ราคาทุน / ราคาที่ตีใหม่	62,586,092,554	449,651,249	118,481,162,922	38,617,562,545	514,401,596	4,572,973,889	225,221,844,755
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(312,971,817)	(58,323,945,511)	(29,312,274,679)	(406,272,899)	-	(88,355,464,906)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	(3,635,937,757)	-	(2,994,282,704)	(186,623,038)	-	-	(6,816,843,499)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	58,950,154,797	136,679,432	57,162,934,707	9,118,664,828	108,128,697	4,572,973,889	130,049,536,350

ค่าเสื่อมราคาแสดงไว้ในต้นทุนขายและบริการ จำนวน 5,961 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 5,696 ล้านบาท) ไว้ในค่าใช้จ่ายในการขายจำนวน 1,201 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 1,299 ล้านบาท) และไว้ในค่าใช้จ่ายในการบริหารจำนวน 520 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 589 ล้านบาท)

21 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ (บาท)						
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักร เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง	รวม
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563							
ราคาทุน	9,510,983	623,900	695,067,750	523,505,064	19,747,739	3,197,650	1,251,653,086
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(499,879)	(650,343,778)	(419,477,211)	(16,190,785)	-	(1,086,511,653)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	-	-	-	(264,709)	-	-	(264,709)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	9,510,983	124,021	44,723,972	103,763,144	3,556,954	3,197,650	164,876,724
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563							
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	9,510,983	124,021	44,723,972	103,763,144	3,556,954	3,197,650	164,876,724
ซื้อสินทรัพย์	-	-	9,226,814	11,656,427	-	-	20,883,241
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	(68)	(21,299)	-	-	(21,367)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	(56,099)	(5)	-	-	(56,104)
ค่าเสื่อมราคา	-	(24,762)	(10,190,838)	(21,099,634)	(3,044,012)	-	(34,359,246)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	9,510,983	99,259	43,703,781	94,298,633	512,942	3,197,650	151,323,248
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563							
ราคาทุน	9,510,983	623,900	667,931,845	523,226,449	19,747,739	3,197,650	1,224,238,566
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(524,641)	(624,228,064)	(428,663,107)	(19,234,797)	-	(1,072,650,609)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	-	-	-	(264,709)	-	-	(264,709)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	9,510,983	99,259	43,703,781	94,298,633	512,942	3,197,650	151,323,248

21 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ (บาท)						
	ราคาที่ตีใหม่	ราคาทุน					
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักร เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง	รวม
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564							
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	9,510,983	99,259	43,703,781	94,298,633	512,942	3,197,650	151,323,248
การตีราคาใหม่ (หมายเหตุ 5)	37,585,017	-	-	-	-	-	37,585,017
ซื้อสินทรัพย์	-	-	142,063	2,535,426	-	-	2,677,489
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	-	(6)	-	-	(6)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	(2,163)	(3,031)	-	-	(5,194)
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	-	-	(829,464)	-	-	-	(829,464)
ค่าเสื่อมราคา	-	(11,016)	(5,102,703)	(20,843,799)	(327,146)	-	(26,284,664)
กลับรายการ (การด้อยค่า)	-	-	-	100,301	-	-	100,301
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	47,096,000	88,243	37,911,514	76,087,524	185,796	3,197,650	164,566,727
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564							
ราคาทุน / ราคาที่ตีใหม่	47,096,000	623,900	666,905,976	524,265,482	19,747,739	3,197,650	1,261,836,747
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(535,657)	(628,994,462)	(448,013,550)	(19,561,943)	-	(1,097,105,612)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	-	-	-	(164,408)	-	-	(164,408)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	47,096,000	88,243	37,911,514	76,087,524	185,796	3,197,650	164,566,727

21 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

ในไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการได้เสร็จสิ้นการทำการขายและเช่ากลับ ซึ่งเกี่ยวข้องกับรายการดังต่อไปนี้

- กลุ่มกิจการได้เข้าทำสัญญาขายโรงแรมแห่งหนึ่งในราคาขาย 125.5 ล้านยูโร หรือเทียบเท่า 4,787 ล้านบาท มูลค่าตามบัญชีของโรงแรมและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำรายการเหล่านี้ ณ วันปิดรายการ มีมูลค่า 128.5 ล้านยูโร หรือเทียบเท่า 4,894 ล้านบาท ซึ่งทำให้เกิดขาดทุนเป็นจำนวน 3 ล้านยูโร หรือเทียบเท่า 107 ล้านบาท
- หลังจากการทำรายการขายเสร็จสิ้น กลุ่มกิจการเข้าทำสัญญาเช่าโรงแรมดังกล่าว ซึ่งทำให้กลุ่มกิจการมีสิทธิในการบริหารโรงแรมในระยะเวลาขั้นต่ำ 20 ปี โดยมีสิทธิในการต่อสัญญาสองครั้ง โดยแต่ละครั้งมีระยะเวลา 20 ปี ซึ่งรวมระยะเวลาทั้งสิ้นสูงสุด 60 ปี

ต้นทุนการกู้ยืมจำนวน 575 ล้านบาท มาจากเงินกู้ยืมเพื่อใช้ในการก่อสร้างอาคาร และได้บันทึกเป็นต้นทุนของสินทรัพย์ซึ่งรวมอยู่ในรายการซื้อสินทรัพย์ กลุ่มกิจการใช้อัตราการตั้งขึ้นเป็นทุนร้อยละ 3 ต่อปีคิดจากต้นทุนการกู้ยืมที่รวมเป็นราคาทุนของสินทรัพย์

ในระหว่างปี พ.ศ. 2564 อาคารและส่วนปรับปรุงอาคารได้เกิดการด้อยค่าจำนวน 3,206 ล้านบาท เนื่องจากมีมูลค่าตามบัญชีมากกว่ามูลค่าที่คาดว่าได้รับคืน มูลค่าที่คาดว่าได้รับคืน (ซึ่งก็คือมูลค่าจากการใช้หรือมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย) ได้คำนวณโดยอ้างอิงจากหน่วยที่ก่อให้เกิดเงินสดซึ่งก็คือการดำเนินธุรกิจ โดยกำหนดมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนจากมูลค่าจากการใช้ และเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณามูลค่า คือ วิธีรายได้

บริษัทย่อยของกลุ่มกิจการได้ใช้ที่ดิน และอาคารซึ่งมีมูลค่า 29,862 ล้านบาทตามวิธีราคาที่ตีใหม่ (31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 : 15,520 ล้านบาทตามวิธีราคาทุน) เพื่อค้ำประกันเงินกู้ยืมจากธนาคาร (หมายเหตุ 25)

21 **ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์** (ต่อ)

ภาระผูกพันเกี่ยวกับรายจ่ายฝ่ายทุน

	งบการเงินรวม	
	ล้านบาท	**ล้านยูโร**
ภาระผูกพันเกี่ยวกับการปรับปรุงและการก่อสร้างอาคารและการซื้อสินทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	601	27
ภาระผูกพันเกี่ยวกับการปรับปรุงและการก่อสร้างอาคารและการซื้อสินทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563	312	17

ตารางต่อไปนี้แสดงการวิเคราะห์ที่ดินที่แสดงด้วยวิธีมูลค่ายุติธรรมตามการจัดประเภทลำดับชั้นมูลค่ายุติธรรมเป็นดังนี้

	งบการเงินรวม
	ข้อมูลอื่นที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ (ระดับ 3) ล้านบาท
การวัดมูลค่ายุติธรรมที่เกิดขึ้นประจำ	
ที่ดิน - ทวีปยุโรป	47,028
ที่ดิน - ทวีปอื่นๆ	11,922
	58,950

21 **ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์** (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ
	ข้อมูลอื่นที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ (ระดับ 3) ล้านบาท
การวัดมูลค่ายุติธรรมที่เกิดขึ้นประจำ	
ที่ดิน - ประเทศไทย	47
	47

การวัดมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ข้อมูลที่มีนัยสำคัญที่ไม่สามารถสังเกตได้ (ระดับ 3)

มูลค่ายุติธรรมของที่ดินประเมินโดยผู้ประเมินราคาอิสระที่มีคุณสมบัติอย่างมืออาชีพมีคุณวุฒิวิชาชีพที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับ และมีประสบการณ์ในด้านสถานที่และประเภทของทรัพย์สินที่ประเมิน

กลุ่มกิจการใช้วิธีราคาตลาด (ที่มีการปรับปรุงลักษณะที่ดิน) และวิธีรายได้ในการคำนวณมูลค่ายุติธรรมของที่ดิน โดยมูลค่ายุติธรรมถูกจัดอยู่ในระดับที่ 3 ของลำดับขั้นของมูลค่ายุติธรรม

มูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 ภายใต้วิธีราคาตลาดถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบราคาขายซึ่งคล้ายกับการวัดมูลค่าที่ดินตามมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 2 อย่างไรก็ตามลักษณะของคุณสมบัติที่เปรียบเทียบได้มีการทบทวนและปรับมูลค่าตลาดให้สอดคล้องกับลักษณะทรัพย์สินของกลุ่มกิจการ

มูลค่ายุติธรรมภายใต้วิธีรายได้ถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจากงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหารซึ่งครอบคลุมช่วงเวลาในการประมาณการ กระแสเงินสดที่อยู่นอกเหนือช่วงเวลาในประมาณการจะประมาณการโดยใช้อัตราการเติบโตโดยประมาณ ซึ่งไม่เกินอัตราการเติบโตเฉลี่ยระยะยาวจากธุรกิจที่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินการอยู่ ผลของการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจะถูกจัดสรรให้กับที่ดินโดยผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากสินทรัพย์ดำเนินงานที่สำคัญซึ่งมีส่วนทำให้เกิดกระแสเงินสดของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด

21 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ (ระดับ 3) ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 สามารถแสดงได้ดังนี้

งบการเงินรวม

คำอธิบายรายการ	มูลค่ายุติธรรม (ล้านบาท)	เทคนิคการประเมินมูลค่า	ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้	พื้นที่	ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีต่อมูลค่ายุติธรรม
ที่ดิน - ทวีปยุโรป	47,028	วิธีรายได้	ราคาต่อตารางเมตร	842,109 ตารางเมตร	มูลค่ายุติธรรมสูงขึ้นเมื่อราคาต่อตารางเมตรสูงขึ้น
ที่ดิน - ทวีปอื่นๆ	11,922	วิธีราคาตลาด	ราคาต่อตารางวา	137,790 ตารางวา	มูลค่ายุติธรรมสูงขึ้นเมื่อราคาต่อตารางวาสูงขึ้น

งบการเงินเฉพาะกิจการ

คำอธิบายรายการ	มูลค่ายุติธรรม (ล้านบาท)	เทคนิคการประเมินมูลค่า	ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้	พื้นที่	ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีต่อมูลค่ายุติธรรม
ที่ดิน - ประเทศไทย	47	วิธีราคาตลาด	ราคาต่อตารางวา	1,624 ตารางวา	มูลค่ายุติธรรมสูงขึ้นเมื่อราคาต่อตารางวาสูงขึ้น

22 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

	งบการเงินรวม (บาท)								
	สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	ทรัพย์สินทางปัญญา	ต้นทุนการพัฒนาแฟรนไชส์	ค่าลิขสิทธิ์แฟรนไชส์	ค่าความนิยม	เครื่องหมายการค้า	โปรแกรมคอมพิวเตอร์	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างติดตั้ง	รวม
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563									
ราคาทุน	7,986,780,665	540,432,920	171,343,593	253,003,721	9,954,442,255	42,468,608,101	5,088,875,673	300,978,127	66,764,465,055
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(2,894,771,014)	(107,793,707)	(163,209,583)	(168,498,128)	(396,493,478)	-	(3,175,760,311)	-	(6,906,526,221)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	(2,736,396)	(1,011,646)	-	(1,828,055)	-	(144,944,361)	(602,686)	-	(151,123,144)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	5,089,273,255	431,627,567	8,134,010	82,677,538	9,557,948,777	42,323,663,740	1,912,512,676	300,978,127	59,706,815,690
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563									
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ (ตามที่รายงานไว้เดิม)	5,089,273,255	431,627,567	8,134,010	82,677,538	9,557,948,777	42,323,663,740	1,912,512,676	300,978,127	59,706,815,690
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี	(1,002,186,101)	-	-	-	-	-	-	-	(1,002,186,101)
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ (ปรับปรุงใหม่)	4,087,087,154	431,627,567	8,134,010	82,677,538	9,557,948,777	42,323,663,740	1,912,512,676	300,978,127	58,704,629,589
ซื้อสินทรัพย์	91,841,826	68,527,175	1,340,352	9,217,250	-	-	477,803,775	72,590,388	721,320,766
สินทรัพย์ได้มาจากการลงทุนบริษัทย่อย	1,890,919,220	-	-	-	3,002,593,754	-	590,001	-	4,894,102,975
การปรับปรุงมูลค่ายุติธรรม ณ วันซื้อกิจการ	-	-	-	-	(293,361,390)	-	-	-	(293,361,390)
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(27,920,235)	-	-	-	-	-	(2,324,868)	(395,050)	(30,640,153)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(1,081,913)	(903,916)	-	(6,939,964)	-	-	(4,463,030)	(26,993,771)	(40,382,594)
การจัดประเภทใหม่	-	-	-	-	-	-	118,274,933	(118,274,933)	-
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	41,455,599	-	-	-	-	-	32,469,372	(478,470)	73,446,501
ค่าตัดจำหน่าย	(393,868,542)	(20,787,924)	(320,054)	(15,494,402)	-	-	(744,797,345)	-	(1,175,268,267)
กลับรายการ (การด้อยค่า)	-	903,920	-	1,828,055	-	-	(809,842)	-	1,922,133
การแปลงค่างบการเงิน	481,362,553	29,326,745	(3,500,702)	4,967,029	311,647,815	3,475,844,486	77,210,487	268,265	4,377,126,678
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	6,169,795,662	508,693,567	5,653,606	76,255,506	12,578,828,956	45,799,508,226	1,866,466,159	227,694,556	67,232,896,238
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563									
ราคาทุน	7,955,112,379	614,723,552	8,655,659	264,666,537	12,945,195,364	45,946,651,636	5,816,629,528	227,694,556	73,779,329,211
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(1,782,337,273)	(106,029,985)	(3,002,053)	(188,411,031)	(366,366,408)	-	(3,948,750,841)	-	(6,394,897,591)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	(2,979,444)	-	-	-	-	(147,143,410)	(1,412,528)	-	(151,535,382)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	6,169,795,662	508,693,567	5,653,606	76,255,506	12,578,828,956	45,799,508,226	1,866,466,159	227,694,556	67,232,896,238

22 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

	งบการเงินรวม (บาท)								
	สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	ทรัพย์สินทางปัญญา	ต้นทุนการพัฒนาแฟรนไชส์	ค่าลิขสิทธิ์แฟรนไชส์	ค่าความนิยม	เครื่องหมายการค้า	โปรแกรมคอมพิวเตอร์	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างติดตั้ง	รวม
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564									
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	6,169,795,662	508,693,567	5,653,606	76,255,506	12,578,828,956	45,799,508,226	1,866,466,159	227,694,556	67,232,896,238
ซื้อสินทรัพย์	372,357,331	13,360,924	1,671,974	9,195,014	-	-	201,607,938	85,947,234	684,140,415
การปรับปรุงมูลค่ายุติธรรม ณ วันซื้อกิจการ	-	-	596,371,455	-	(347,329,635)	-	24,255	-	249,066,075
การเปลี่ยนสถานะจากเงินลงทุนในบริษัทย่อยเป็นส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	-	-	-	-	(64,624,900)	-	(177,641)	-	(64,802,541)
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	-	-	-	-	(2,446)	(26,625)	(29,071)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(756,246)	-	-	(3,919,156)	-	-	(10,382,007)	-	(15,057,409)
การจัดประเภทใหม่	-	-	-	-	-	-	94,147,665	(94,147,665)	-
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	10,537,719	-	(2,213,690)	1,775,912	-	-	29,364,816	(4,308,624)	35,156,133
ค่าตัดจำหน่าย	(471,715,937)	(9,863,785)	(76,657,957)	(14,975,750)	-	-	(719,406,422)	-	(1,292,619,851)
กลับรายการ (การด้อยค่า)	-	-	-	(1,795,072)	(79,725,409)	-	(6,995,084)	(97,656,346)	(186,171,911)
การแปลงค่างบการเงิน	482,714,509	64,592,412	33,353,140	751,498	920,599,796	1,353,166,215	78,030,216	2,467,653	2,935,675,439
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	6,562,933,038	576,783,118	558,178,528	67,287,952	13,007,748,808	47,152,674,441	1,532,677,449	119,970,183	69,578,253,517
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564									
ราคาทุน	8,885,058,431	706,115,125	639,410,995	129,236,971	13,459,916,908	47,313,273,793	6,235,958,768	217,626,529	77,586,597,520
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(2,318,971,243)	(129,332,007)	(81,232,467)	(60,153,947)	(367,167,643)	-	(4,694,873,707)	-	(7,651,731,014)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	(3,154,150)	-	-	(1,795,072)	(85,000,457)	(160,599,352)	(8,407,612)	(97,656,346)	(356,612,989)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	6,562,933,038	576,783,118	558,178,528	67,287,952	13,007,748,808	47,152,674,441	1,532,677,449	119,970,183	69,578,253,517

ค่าตัดจำหน่ายแสดงไว้ในต้นทุนขายและบริการจำนวน 950 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 889 ล้านบาท) ไว้ในค่าใช้จ่ายในการขายจำนวน 45 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 53 ล้านบาท) และไว้ในค่าใช้จ่ายในการบริหารจำนวน 298 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 233 ล้านบาท)

22 **สินทรัพย์ไม่มีตัวตน** (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ (บาท)		
	โปรแกรมคอมพิวเตอร์	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างติดตั้ง	รวม
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563			
ราคาทุน	72,120,745	-	72,120,745
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(45,969,170)	-	(45,969,170)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	26,151,575	-	26,151,575
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563			
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	26,151,575	-	26,151,575
ซื้อสินทรัพย์	1,933,326	-	1,933,326
ค่าตัดจำหน่าย	(4,770,792)	-	(4,770,792)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	23,314,109	-	23,314,109
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563			
ราคาทุน	72,645,539	-	72,645,539
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(49,331,430)	-	(49,331,430)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	23,314,109	-	23,314,109
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564			
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	23,314,109	-	23,314,109
ซื้อสินทรัพย์	-	1,491,205	1,491,205
ค่าตัดจำหน่าย	(4,691,092)	-	(4,691,092)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	18,623,017	1,491,205	20,114,222
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564			
ราคาทุน	72,645,539	1,491,205	74,136,744
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(54,022,522)	-	(54,022,522)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	18,623,017	1,491,205	20,114,222

บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้นำสิทธิในการบริหารสินทรัพย์จำนวน 3,587 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 3,493 ล้านบาท) ได้นำไปวางเป็นหลักประกันเงินกู้ยืมจากธนาคาร (หมายเหตุ 25)

22 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

ค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้า

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด (CGUs) พิจารณาจากการคำนวณมูลค่าจากการใช้ การคำนวณดังกล่าวใช้ประมาณการกระแสเงินสดก่อนภาษีซึ่งอ้างอิงจากประมาณการทางการเงินครอบคลุมช่วงเวลาในประมาณการ ซึ่งได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร กระแสเงินสดหลังจากช่วงเวลาใรประมาณการใช้ประมาณการของอัตราการเติบโตดังกล่าวในตารางข้างล่าง อัตราการเติบโตดังกล่าวไม่สูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของส่วนงานที่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินงานอยู่

ค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้าได้ถูกปันส่วนให้แก่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดของกลุ่มกิจการ ที่ถูกกำหนดตามส่วนงาน

การปันส่วนของค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้าให้แก่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดสามารถแสดงได้ดังนี้

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)							
	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564				31 ธันวาคม พ.ศ. 2563			
	ธุรกิจโรงแรม	ธุรกิจร้านอาหาร	ธุรกิจค้าปลีก	รวม	ธุรกิจโรงแรม	ธุรกิจร้านอาหาร	ธุรกิจค้าปลีก	รวม
ค่าความนิยม	3,771	9,237	-	13,008	3,697	8,826	56	12,579
เครื่องหมายการค้า	40,073	7,080	-	47,153	39,242	6,558	-	45,800

ข้อสมมติฐานที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าจากการใช้แสดงได้ดังต่อไปนี้

	ธุรกิจโรงแรม	ธุรกิจร้านอาหาร
กำไรขั้นต้น[1]	ร้อยละ 25 - ร้อยละ 67	ร้อยละ 63 - ร้อยละ 79
อัตราการเติบโต[2]	ร้อยละ 3 - ร้อยละ 164	ร้อยละ 2 - ร้อยละ 53
อัตราคิดลด[3]	ร้อยละ 5.5 - ร้อยละ 14	ร้อยละ 5.8 - ร้อยละ 9.1
อัตราการเติบโตระยะยาว[4]	ร้อยละ 1.9 - ร้อยละ 5.2	ร้อยละ 1.5 - ร้อยละ 2.4

1 กำไรขั้นต้นจากงบประมาณ

2 อัตราการเติบโตถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามช่วงเวลาในประมาณการ อ้างอิงจากผลประกอบการในอดีตที่ผ่านมาประกอบกับการคาดการณ์ของผู้บริหารสำหรับการเติบโตของตลาด

3 อัตราคิดลดก่อนภาษีที่ใช้ในการประมาณการกระแสเงินสด

4 อัตราการเติบโตถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเพื่อคาดการณ์กระแสเงินสดเกินช่วงเวลาในประมาณการ

22 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

ข้อสมมติฐานเหล่านี้ได้ถูกใช้เพื่อการวิเคราะห์หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดภายในส่วนงานธุรกิจ

ฝ่ายบริหารพิจารณากำไรขั้นต้นจากงบประมาณโดยอ้างอิงจากผลประกอบการในอดีตที่ผ่านมาประกอบกับการคาดการณ์การเติบโตของตลาด อัตราการเติบโตถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ใช้สอดคล้องกับประมาณการที่รวมอยู่ในรายงานของอุตสาหกรรม ซึ่งอัตราคิดลดต้องเป็นอัตราก่อนหักภาษีที่สะท้อนถึงความเสี่ยงซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานนั้น ๆ

การด้อยค่าที่เกิดขึ้นจากหน่วยที่ก่อให้เกิดเงินสดภายใต้ธุรกิจโรงแรม จากผลขาดทุนในปี พ.ศ. 2564 คิดเป็นจำนวนเงิน 80 ล้านบาท

ข้อสมมติฐานที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อมูลค่าการใช้ ได้แก่ อัตราคิดลด ซึ่งฝ่ายบริหารได้พิจารณาความอ่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงในอัตราคิดลดที่มีต่อหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดบางแห่งภายใต้ธุรกิจโรงแรม ซึ่งมีมูลค่าจากการใช้มากกว่ามูลค่าตามบัญชีเล็กน้อย ในกรณีนี้ หากอัตราคิดลดก่อนหักภาษีเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 1 ต่อปี จากประมาณการของผู้บริหารจะทำให้กลุ่มกิจการเกิดการด้อยค่าประมาณ 867 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม สำหรับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดอื่นยังคงมีมูลค่าจากการใช้ซึ่งมากกว่ามูลค่าตามบัญชีเพียงพอ

23 สินทรัพย์สิทธิการใช้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ที่ดินและอสังหาริมทรัพย์	86,681,862,982	88,938,087,182	684,931,290	377,243,309
เครื่องจักรและอุปกรณ์	78,833,562	108,904,361	729,912	459,744
ยานพาหนะ	6,607,344	29,427,806	-	5,659,052
รวม	86,767,303,888	89,076,419,349	685,661,202	383,362,105

23 สินทรัพย์สิทธิการใช้ (ต่อ)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 และ พ.ศ. 2563 มีจำนวนที่รับรู้ไปยังกำไรขาดทุน และกระแสเงินสดที่เกี่ยวข้องกับการเช่าดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม				
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับสินทรัพย์สิทธิการใช้ :				
ที่ดินและอสังหาริมทรัพย์	10,869,997,769	9,362,065,222	73,398,578	48,785,053
เครื่องจักรและอุปกรณ์	14,459,690	18,146,821	275,270	253,987
ยานพาหนะ	11,866,644	23,661,134	1,135,697	1,895,803
รวม	10,896,324,103	9,403,873,177	74,809,545	50,934,843
สินทรัพย์สิทธิการใช้เพิ่มขึ้นระหว่างปี	8,594,759,540	9,192,704,043	389,368,422	73,951,739
กระแสเงินสดไหลออกสำหรับการเช่า	13,969,228,906	11,107,191,747	38,216,920	109,701,646
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าระยะสั้น	120,964,206	132,386,092	1,022,529	-
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าสินทรัพย์มูลค่าน้อย	48,982,844	8,126,644	2,918,268	-
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าผันแปร	275,280,691	365,340,464	-	-

24 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่น	940,489,574	977,889,691	-	-
เงินมัดจำ	1,904,136,011	1,886,181,281	9,006,738	11,988,551
ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี	128,323,933	100,459,738	184,941	218,276
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน	88,455,558	73,274,322	-	-
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	196,890,194	109,544,392	24,473,750	21,314,790
อื่น ๆ	227,602,350	218,987,499	6,067,294	2,637,008
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	3,485,897,620	3,366,336,923	39,732,723	36,158,625

25 เงินกู้ยืม

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
หมุนเวียน				
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	172,579	21,969,747	-	-
เงินกู้ยืมระยะสั้น				
จากสถาบันการเงิน	-	118,470,532	-	-
รวม	172,579	140,440,279	-	-
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการ				
ที่เกี่ยวข้องกัน(หมายเหตุ 19)	481,494,772	-	5,944,656,113	5,379,401,907
ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึง				
กำหนดชำระภายในหนึ่งปี				
จากสถาบันการเงิน	7,012,512,837	1,705,669,746	1,001,485,167	-
ส่วนของหุ้นกู้ที่ถึงกำหนดชำระ				
ภายในหนึ่งปี	10,383,115,121	4,596,224,129	10,383,115,121	4,596,224,129
รวมเงินกู้ยืมหมุนเวียน	17,877,295,309	6,442,334,154	17,329,256,401	9,975,626,036
ไม่หมุนเวียน				
เงินกู้ยืมระยะยาว				
จากสถาบันการเงิน	53,791,733,841	70,097,857,804	23,042,888,899	25,351,716,289
หุ้นกู้	60,691,632,185	59,798,677,975	46,725,378,126	46,665,828,580
รวมเงินกู้ยืมไม่หมุนเวียน	114,483,366,026	129,896,535,779	69,768,267,025	72,017,544,869
รวมเงินกู้ยืม	132,360,661,335	136,338,869,933	87,097,523,426	81,993,170,905

25 **เงินกู้ยืม** (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ.2564	พ.ศ.2563	พ.ศ.2564	พ.ศ.2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม				
ราคาตามบัญชีต้นปี	71,803,527,550	44,670,490,801	25,351,716,289	19,204,391,122
การกู้ยืมเพิ่ม	660,016,729	30,457,389,799	-	8,056,865,615
การจ่ายชำระคืน	(14,698,853,481)	(6,762,319,419)	(2,605,240,236)	(2,962,917,133)
โอนไปยังบัญชีอื่น	-	(326,301,637)	-	-
ค่าธรรมเนียมทางการเงินและค่าตัดจำหน่าย	119,647,858	229,728,047	14,487,560	53,600,856
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น	1,284,270,350	994,367,533	1,283,410,453	999,775,829
การแปลงค่างบการเงิน	1,635,637,672	2,540,172,426	-	-
ราคาตามบัญชีปลายปี	60,804,246,678	71,803,527,550	24,044,374,066	25,351,716,289

25 เงินกู้ยืม (ต่อ)

เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินที่มีสาระสำคัญของกลุ่มกิจการและบริษัทประกอบด้วย

		งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
		31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
กำหนดชำระคืน	สกุลเงิน	ล้าน	ล้าน	เงื่อนไข	อัตราดอกเบี้ย
ในระหว่างปี 2566-2569	บาท	4,000.0	4,000.0	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้อสังหาริมทรัพย์ของโรงแรมและหลักทรัพย์เพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 18 และหมายเหตุ 21)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในปี พ.ศ. 2565	เหรียญสหรัฐอเมริกา	30.0	30.0	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว LIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในปี พ.ศ. 2566	เหรียญสหรัฐอเมริกา	205.3	205.3	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว LIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในปี พ.ศ. 2566	ยูโร	145.6	145.6	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว EURIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในปี พ.ศ. 2569	ยูโร	180.0	180.0	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว EURIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในปี พ.ศ. 2565	เหรียญสหรัฐอเมริกา	19.5	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว LIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในระหว่างปี 2565-2566	รูปีศรีลังกา	50.0	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยคงที่
ในปี พ.ศ. 2565	เหรียญออสเตรเลีย	171.7	-	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้สินทรัพย์เพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 21 และหมายเหตุ 22)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BBSY บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในปี พ.ศ. 2566	เหรียญออสเตรเลีย	18.7	-	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้อสังหาริมทรัพย์ของโรงแรมเพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 21)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BBSY บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในระหว่างปี 2561-2582	ยูโร	8.9	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว EURIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในระหว่างปี 2562-2568	เหรียญสหรัฐอเมริกา	4.4	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัวของต้นทุนเงินทุนบวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในระหว่างปี 2564-2569	มาเลเซียริงกิต	132.9	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว KLIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในระหว่างปี 2563-2566	มาเลเซียริงกิต	46.8	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว KLIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในระหว่างปี 2565-2569	ยูโร	21.0	-	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้อสังหาริมทรัพย์ของโรงแรมเพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 21)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัวและคงที่
ในระหว่างปี 2565-2580	ยูโร	388.8	-	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว
ในปี พ.ศ. 2567	ยูโร	309.9	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว EURIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในระหว่างปี 2566-2574	บาท	1,419.7	-	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้อสังหาริมทรัพย์ของโรงแรมเพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 21)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว MLR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในระหว่างปี 2564-2568	ปอนด์สเตอร์ลิง	3.7	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว LIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในปี พ.ศ. 2566	เหรียญสิงคโปร์	30.8	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว SOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี
ในปี พ.ศ. 2567	เหรียญออสเตรเลีย	4.6	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BBSY บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อปี

ราคาตามบัญชีของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 มีมูลค่าใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรม ราคาตามบัญชีของเงินกู้ยืมระยะสั้นมีมูลค่าใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรม

25 เงินกู้ยืม (ต่อ)

หุ้นกู้

หุ้นกู้ประกอบด้วย

วันที่ออก	กำหนดชำระคืน	ระยะเวลา (ปี)	งบการเงินรวม 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ล้านบาท	งบการเงินรวม 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 ล้านบาท	งบการเงินเฉพาะกิจการ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ล้านบาท	งบการเงินเฉพาะกิจการ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 ล้านบาท	อัตราดอกเบี้ย	เงื่อนไข
ตุลาคม 2554	ตุลาคม 2564	10	-	300	-	300	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
สิงหาคม 2555	สิงหาคม 2565	10	2,700	2,700	2,700	2,700	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
พฤษภาคม 2558	พฤษภาคม 2568	10	4,000	4,000	4,000	4,000	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2559	มีนาคม 2564	5	-	2,800	-	2,800	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2559	มีนาคม 2574	15	1,200	1,200	1,200	1,200	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
เมษายน 2560	ตุลาคม 2566	6	-[1]	13,590	-	-	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กรกฎาคม 2560	กรกฎาคม 2570	10	1,671	1,502	1,671	1,502	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กันยายน 2560	กันยายน 2567	7	1,000	1,000	1,000	1,000	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กันยายน 2560	กันยายน 2575	15	1,000	1,000	1,000	1,000	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2561	มีนาคม 2571	10	1,000	1,000	1,000	1,000	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
ตุลาคม 2561	ตุลาคม 2576	15	3,032	2,950	3,032	2,950	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2562	มีนาคม 2564	2	-	1,500	-	1,500	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2562	มีนาคม 2565	3	7,700	7,700	7,700	7,700	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2562	มีนาคม 2567	5	6,800	6,800	6,800	6,800	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2562	มีนาคม 2572	10	7,500	7,500	7,500	7,500	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2562	มีนาคม 2574	12	4,000	4,000	4,000	4,000	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2562	มีนาคม 2577	15	5,500	5,500	5,500	5,500	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
เมษายน 2564	เมษายน 2566	2	350	-	350	-	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กรกฎาคม 2564	กรกฎาคม 2566	2	3,059	-	3,059	-	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กรกฎาคม 2564	กรกฎาคม 2567	3	3,501	-	3,501	-	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กรกฎาคม 2564	กรกฎาคม 2568	4	3,440	-	3,440	-	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กรกฎาคม 2564	กรกฎาคม 2569	5	15,158	-	-	-	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
			72,611	65,042	57,453	51,452		

[1] ในระหว่างปี พ.ศ. 2564 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ไถ่ถอนหุ้นกู้ทั้งจำนวน

25 **เงินกู้ยืม** (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงของหุ้นกู้สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ.2564	พ.ศ.2563	พ.ศ.2564	พ.ศ.2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม				
ราคาตามบัญชีต้นปี	64,394,902,104	67,375,519,560	51,262,052,709	55,064,612,531
ออกหุ้นกู้เพิ่ม	25,432,110,000	-	10,307,200,000	-
การจ่ายชำระคืน	(18,823,843,083)	(4,000,000,000)	(4,600,000,000)	(4,000,000,000)
ค่าธรรมเนียมทางการเงิน และค่าตัดจำหน่าย	(97,367,439)	131,453,912	(111,371,462)	54,571,299
(กำไร) ขาดทุนจาก อัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น	250,612,000	142,868,880	250,612,000	142,868,879
ปรับปรุงมูลค่ายุติธรรม จากการบัญชีป้องกันความเสี่ยง	(619,196,800)	(335,024,535)	-	-
การแปลงค่างบการเงิน	537,530,524	1,080,084,287	-	-
ราคาตามบัญชีปลายปี	71,074,747,306	64,394,902,104	57,108,493,247	51,262,052,709

หุ้นกู้ทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นมีเงื่อนไขของข้อกำหนดและสิทธิของผู้ถือหุ้นกู้ซึ่งได้ระบุข้อปฏิบัติและข้อจำกัดบางประการ เช่น การดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น การจ่ายเงินปันผลและการจำหน่ายจ่ายโอนหรือจำนำทรัพย์สินอันเป็นสาระสำคัญที่ใช้ในการประกอบธุรกิจหลัก

จำนวนรวมกับหุ้นกู้เดิมของบริษัทที่ยังไม่ได้ไถ่ถอนทั้งหมด ณ ขณะใดขณะหนึ่ง ต้องมีจำนวนรวมกันไม่เกิน 120,000 ล้านบาท (ตามหลักเกณฑ์เงินทุนหมุนเวียน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 บริษัทมีหุ้นกู้ที่ยังไม่ได้ออกและเสนอขายเป็นจำนวนเงิน 27,495 ล้านบาท ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นข้างต้น

25 **เงินกู้ยืม** (ต่อ)

ราคาตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรมของหุ้นกู้ของกลุ่มกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

	งบการเงินรวม			
	ราคาตามบัญชี		มูลค่ายุติธรรม	
	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2563 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2563 ล้านบาท
หุ้นกู้	71,075	64,395	71,680	65,525

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	ราคาตามบัญชี		มูลค่ายุติธรรม	
	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2563 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2563 ล้านบาท
หุ้นกู้	57,108	51,262	57,197	52,452

มูลค่ายุติธรรมคำนวณโดยวิธีกระแสเงินสดคิดลด โดยใช้อัตราตลาดที่กำหนดโดยสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน ซึ่งถือเป็นการวัดเป็นมูลค่าระดับที่ 2

ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยของเงินกู้ยืมของกลุ่มกิจการและบริษัท มีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2563 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2563 ล้านบาท
เงินกู้ยืม				
- อัตราดอกเบี้ยคงที่	71,399	64,866	56,950	51,452
- อัตราดอกเบี้ยลอยตัว	60,962	71,473	30,148	30,541
รวมเงินกู้ยืม	132,361	136,339	87,098	81,993

25 **เงินกู้ยืม** (ต่อ)

อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน มีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564 ร้อยละ	พ.ศ. 2563 ร้อยละ	พ.ศ. 2564 ร้อยละ	พ.ศ. 2563 ร้อยละ
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	2.31	2.05	2.11	1.95
หุ้นกู้	3.93	3.80	3.85	3.81

ระยะเวลาการครบกำหนดของเงินกู้ยืมระยะยาว สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2563 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2563 ล้านบาท
ครบกำหนดภายใน 1 ปี	7,013	1,706	1,001	-
ครบกำหนดภายในระหว่าง 2 - 5 ปี	51,004	60,474	23,043	18,122
ครบกำหนดมากกว่า 5 ปี	2,787	9,624	-	7,230
รวมเงินกู้ยืมระยะยาว	60,084	71,804	24,044	25,352

25 เงินกู้ยืม (ต่อ)

วงเงินกู้ยืม

กลุ่มกิจการและบริษัทมีวงเงินกู้ยืมที่ยังไม่ได้ใช้ดังต่อไปนี้

	วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564								
	งบการเงินรวม							งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา	ล้านยูโร	ล้านหยวน	ล้านเหรียญเรียล	ล้านเหรียญออสเตรเลีย	ล้านมาเลเซียริงกิต	ล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา	ล้านบาท
อัตราดอกเบี้ยลอยตัว									
ระยะสั้น	195	14	50	-	17	-	6,905	195	6,700
ระยะยาว	-	225	-	-	-	-	280	-	-
	195	239	50	-	17	-	7,185	195	6,700

	วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563								
	งบการเงินรวม							งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา	ล้านยูโร	ล้านหยวน	ล้านเหรียญเรียล	ล้านเหรียญออสเตรเลีย	ล้านมาเลเซียริงกิต	ล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา	ล้านบาท
อัตราดอกเบี้ยลอยตัว									
ระยะสั้น	248	18	50	5	4	-	8,920	248	8,700
ระยะยาว	-	3	-	-	10	6	692	-	-
	248	21	50	5	14	6	9,612	248	8,700

26 เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
เจ้าหนี้การค้า - บริษัทอื่น	11,415,837,882	8,486,579,718	4,205,828	2,241,855
เจ้าหนี้การค้า - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน (หมายเหตุ 19)	67,987,073	40,038,689	23,966,750	11,822,512
เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน (หมายเหตุ 19)	8,986,620	3,836,386	49,836,393	31,067,955
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	5,074,832,958	4,986,888,391	761,559,343	588,783,250
เจ้าหนี้ค่าก่อสร้าง	219,447,891	202,138,653	38,884	38,884
เจ้าหนี้อื่น	1,606,547,368	1,590,956,096	16,972,341	47,831,435
รวมเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	18,393,639,792	15,310,437,933	856,579,539	681,785,891

27 หนี้สินหมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
เงินมัดจำค่าห้องพัก	1,601,045,963	1,387,891,196	11,387,070	16,294,051
เจ้าหนี้กรมสรรพากร	1,177,698,086	860,381,246	1,575,029	1,724,126
เงินกู้ยืมอื่น	1,020,000,000	-	-	-
อื่น ๆ	3,068,150,903	2,626,077,265	43,315,536	14,765,243
รวมหนี้สินหมุนเวียนอื่น	6,866,894,952	4,874,349,707	56,277,635	32,783,420

เงินมัดจำค่าห้องพักจะรับรู้เป็นรายได้ภายในหนึ่งปี และเงินกู้ยืมจากบริษัทอื่นจะชำระคืนภายในหนึ่งปี

28 ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน

โครงการเป็นโครงการเกษียณอายุ ตามอัตราเงินเดือนเดือนสุดท้ายซึ่งให้ผลประโยชน์แก่สมาชิกในรูปแบบการประกันระดับเงินเกษียณอายุที่จะได้รับ โดยผลประโยชน์ที่ให้จะขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงานและเงินเดือนในปีสุดท้ายของสมาชิกก่อนที่จะเกษียณอายุ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	1,421,566,995	1,407,946,345	28,152,905	28,032,394

รายการเคลื่อนไหวของภาระผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ระหว่างปีมีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
วันที่ 1 มกราคม	1,407,946,345	1,322,469,480	28,032,394	17,613,950
(กำไร) ขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ของ				
ภาระผูกพันผลประโยชน์หลังออกจากงาน	98,526,933	(58,136,616)	-	4,803,619
ต้นทุนบริการปัจจุบัน	43,825,086	132,028,126	277,194	6,808,467
ต้นทุนดอกเบี้ย	5,618,882	6,716,366	358,320	462,403
การจ่ายชำระผลประโยชน์	(110,621,500)	(86,668,753)	(515,003)	(1,656,045)
การแปลงค่างบการเงิน	(23,728,751)	91,537,742	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	1,421,566,995	1,407,946,345	28,152,905	28,032,394

28 ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)

จำนวนที่รับรู้ในงบกำไรขาดทุนสำหรับแต่ละรายการมีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ต้นทุนบริการปัจจุบัน	43,825,086	132,028,126	277,194	6,808,467
ต้นทุนดอกเบี้ย	5,618,882	6,716,366	358,320	462,403
รวม (แสดงเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับพนักงาน)	49,443,968	138,744,492	635,514	7,270,870

ภาระผูกพันโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้โดยแยกแสดงเป็นแต่ละประเทศ มีดังนี้

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)						
	พ.ศ. 2564						
	ไทย	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	แอฟริกา	ออสเตรเลีย	ศรีลังกา	ทวีปยุโรป	รวม
มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพัน	367	13	3	12	5	1,022	1,422
รวม	367	13	3	12	5	1,022	1,422

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)						
	พ.ศ. 2563						
	ไทย	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	แอฟริกา	ออสเตรเลีย	ศรีลังกา	ทวีปยุโรป	รวม
มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพัน	303	9	6	8	3	1,079	1,408
รวม	303	9	6	8	3	1,079	1,408

28 ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)

ข้อสมมติหลักในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ใช้เป็นดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
อัตราคิดลด	ร้อยละ 1.4 - ร้อยละ 1.6	ร้อยละ 1.4 - ร้อยละ 1.6	ร้อยละ 1.4	ร้อยละ 1.4
อัตราเงินเฟ้อ	ร้อยละ 2.5	ร้อยละ 2.5	ร้อยละ 2.5	ร้อยละ 2.5
อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน	ร้อยละ 0.0 - ร้อยละ 5.0	ร้อยละ 0.0 - ร้อยละ 5.0	ร้อยละ 0.0 - ร้อยละ 5.0	ร้อยละ 0.0 - ร้อยละ 5.0

การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

	งบการเงินรวม					
	การเปลี่ยนแปลงของข้อสมมติ		ผลกระทบต่อภาระผูกพันโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้			
			การเพิ่มขึ้นของข้อสมมติ		การลดลงของข้อสมมติ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
อัตราคิดลด	ร้อยละ 0.5	ร้อยละ 0.5	ลดลง ร้อยละ 17.22	ลดลง ร้อยละ 15.88	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 19.95	เพิ่มขึ้นร้อยละ 18.62
อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน	ร้อยละ 0.5	ร้อยละ 0.5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 1.51	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 3.67	ลดลง ร้อยละ 1.50	ลดลง ร้อยละ 2.53
อัตราการลาออก	ร้อยละ 10.0	ร้อยละ 10.0	ลดลง ร้อยละ 8.67	ลดลง ร้อยละ 8.94	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10.19	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.44

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวข้างต้นนี้อ้างอิงจากการเปลี่ยนแปลงข้อสมมติ ขณะที่ให้ข้อสมมติอื่นคงที่ ในทางปฏิบัติสถานการณ์ดังกล่าวยากที่จะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงในข้อสมมติอาจมีความสัมพันธ์กัน ในการคำนวณการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของภาระผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในข้อสมมติหลักได้ใช้วิธีเดียวกัน (มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพันโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้คำนวณด้วยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ (Projected Unit Credit Method) ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน) ในการคำนวณหนี้สินบำเหน็จบำนาญที่รับรู้ในงบแสดงฐานะการเงิน

28 **ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน** (ต่อ)

	ธุรกิจโรงแรม	ธุรกิจร้านอาหาร	ธุรกิจค้าปลีก
ระยะเวลาถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของภาระผูกพันตามโครงการผลประโยชน์	9 ปี	11 ปี	10 ปี

ภาระผูกพันตามโครงการผลประโยชน์ที่ยังไม่ได้คิดลดสำหรับกลุ่มธุรกิจหลักในประเทศไทย สามารถวิเคราะห์ตามกำหนดชำระมีดังนี้

	งบการเงินรวม		
	น้อยกว่า 1 ปี ล้านบาท	ระหว่าง 1-2 ปี ล้านบาท	ระหว่าง 2-5 ปี ล้านบาท
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564			
ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ	18	7	116
รวม	18	7	116
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563			
ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ	20	18	78
รวม	20	18	78

29 หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564 บาท	พ.ศ. 2563 บาท	พ.ศ. 2564 บาท	พ.ศ. 2563 บาท
รายได้รอตัดบัญชี	243,746,831	315,962,018	49,827	419,905
เงินมัดจำค่าเช่า	138,803,174	134,314,076	2,032,310	2,181,455
ประมาณการรื้อถอน	311,694,488	332,933,351	887,672	887,672
อื่น ๆ	2,806,949,294	2,242,370,396	2,874,769	2,879,617
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	3,501,193,787	3,025,579,841	5,844,578	6,368,649

30 ทุนเรือนหุ้นและส่วนเกินมูลค่าหุ้น

	งบการเงินรวม			
	จำนวนหุ้นสามัญ	หุ้นสามัญ บาท	ส่วนเกินมูลค่าหุ้น บาท	รวม บาท
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563	4,619,004,550	4,619,004,550	15,018,400,595	19,637,405,145
เพิ่มทุนหุ้นสามัญ	563,293,156	563,293,156	9,176,526,401	9,739,819,557
การใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ	36,883	36,883	766,424	803,307
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563	5,182,334,589	5,182,334,589	24,195,693,420	29,378,028,009
การใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ	31,435,204	31,435,204	696,972,246	728,407,450
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	5,213,769,793	5,213,769,793	24,892,665,666	30,106,435,459

30 **ทุนเรือนหุ้นและส่วนเกินมูลค่าหุ้น** (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	จำนวนหุ้นสามัญ	หุ้นสามัญ บาท	ส่วนเกินมูลค่าหุ้น บาท	รวม บาท
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563	4,619,004,550	4,619,004,550	14,992,748,219	19,611,752,769
เพิ่มทุนหุ้นสามัญ	563,293,156	563,293,156	9,176,526,401	9,739,819,557
การใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ	36,883	36,883	766,424	803,307
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563	5,182,334,589	5,182,334,589	24,170,041,044	29,352,375,633
การใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ	31,435,204	31,435,204	696,972,246	728,407,450
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	5,213,769,793	5,213,769,793	24,867,013,290	30,080,783,083

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ทุนจดทะเบียนทั้งหมดประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 5,997,928,025 หุ้น (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 : จำนวน 5,887,815,947 หุ้น) ซึ่งมีมูลค่าหุ้นละ 1 บาท โดยมีหุ้นสามัญจำนวน 5,213,769,793 หุ้น (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 : จำนวน 5,182,334,589 หุ้น) ซึ่งมีมูลค่าหุ้นละ 1 บาท ที่ได้ออกและชำระเต็มมูลค่าแล้ว การเปลี่ยนแปลงของทุนจดทะเบียนในระหว่างปีได้มีการจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564

ในระหว่างปี พ.ศ. 2564 มีการใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญจำนวน 31.4 ล้านหน่วย คิดเป็นจำนวนเงิน 728.4 ล้านบาท ทำให้มีการออกหุ้นสามัญจำนวน 31.4 ล้านหุ้น ในมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท คิดเป็นจำนวน 31.4 ล้านบาท และส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญจำนวน 697 ล้านบาท หุ้นสามัญออกใหม่ทั้งหมดได้ถูกชำระเต็มมูลค่าแล้ว

31 ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญ

กลุ่มกิจการได้มีการจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัท โดยผ่านการอนุมัติจากการประชุมผู้ถือหุ้น กลุ่มกิจการไม่ได้บันทึกต้นทุนสำหรับมูลค่ายุติธรรมหรือมูลค่าที่แท้จริงของใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญดังกล่าวในงบการเงินนี้

					ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563	เพิ่มขึ้นระหว่างปี	ลดลงระหว่างปี						ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
			กำหนดวันที่ใช้สิทธิ										
ออกโดย	จัดสรรให้แก่	วันที่อนุมัติ	ครั้งแรก	ครั้งสุดท้าย	จำนวนคงเหลือ ล้านหน่วย	จำนวน ล้านหน่วย	ใช้สิทธิ ล้านหน่วย	อัตราการใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญต่อใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วย	หุ้นสามัญออกเพิ่มระหว่างปี หุ้น	ราคาในการใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญ บาท	จำนวนเงิน บาท	หมดอายุ ล้านหน่วย	จำนวนคงเหลือ ล้านหน่วย
บริษัท	ผู้ถือหุ้นเดิม (MINT - W6)	4 มิถุนายน 2562	15 สิงหาคม 2562	30 กันยายน 2564	231	-	0.10	1.027	0.10	41.878	4.3	(231)	-
บริษัท	ผู้ถือหุ้นเดิม (MINT - W7)	19 มิถุนายน 2563	16 พฤศจิกายน 2563	31 กรกฎาคม 2566	236	-	24.82	1.000	24.82	21.600	536.1	-	211
บริษัท	ผู้ถือหุ้นเดิม (MINT - W8)	22 เมษายน 2564	16 สิงหาคม 2564	5 พฤษภาคม 2566	-	179	4.63	1.000	4.63	28.000	129.5	-	174
บริษัท	ผู้ถือหุ้นเดิม (MINT - W9)	22 เมษายน 2564	16 สิงหาคม 2564	15 กุมภาพันธ์ 2567	-	162	1.89	1.000	1.89	31.000	58.5	-	160
	รวมการออกโดยบริษัท				467	341	31.44		31.44		728.4	(231)	545

31 ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญ (ต่อ)

เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2563 บริษัทได้แจ้งปรับราคาการใช้สิทธิและอัตราการใช้สิทธิของใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท (MINT-W6) จากราคาหุ้นละ 43 บาท เป็น 41.878 บาทต่อหุ้น และอัตรา 1 หุ้นสามัญ เป็น 1.027 หุ้นสามัญต่อใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วย การปรับสิทธินี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 มิถุนายน พ.ศ. 2563

ที่ประชุมสามัญประจำปีของผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2563 ได้มีมติอนุมัติให้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท (MINT-W7) จำนวนไม่เกิน 313,831,156 หน่วย เพื่อจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม โดยใบสำคัญแสดงสิทธิดังกล่าวมีอายุไม่เกิน 3 ปี นับจากวันที่ได้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิครั้งแรก และมีอัตราการใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อหุ้นสามัญ 1 หุ้น ที่ราคาใช้สิทธิ 21.6 บาทต่อหุ้น

ที่ประชุมสามัญประจำปีของผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2564 ได้มีมติอนุมัติให้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท (MINT-W8) จำนวนไม่เกิน 179,020,602 หน่วย เพื่อจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม โดยใบสำคัญแสดงสิทธิดังกล่าวมีอายุไม่เกิน 2 ปี นับจากวันที่ได้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิครั้งแรก และมีอัตราการใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อหุ้นสามัญ 1 หุ้น ที่ราคาใช้สิทธิ 28 บาทต่อหุ้นและใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท (MINT-W9) จำนวนไม่เกิน 162,237,420 หน่วย เพื่อจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม โดยใบสำคัญแสดงสิทธิดังกล่าวมีอายุไม่เกิน 3 ปี นับจากวันที่ได้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิครั้งแรก และมีอัตราการใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อหุ้นสามัญ 1 หุ้น ที่ราคาใช้สิทธิ 31 บาทต่อหุ้น

ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญ (MINT-W6) มีกำหนดวันใช้สิทธิครั้งสุดท้าย ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2564

32 สำรองตามกฎหมาย

	งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท
วันที่ 1 มกราคม	588,781,595	484,986,001
จัดสรรระหว่างปี	11,011,208	103,795,594
วันที่ 31 ธันวาคม	599,792,803	588,781,595

ภายใต้พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 บริษัทต้องจัดสรรสำรองตามกฎหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีหลังหักขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าสำรองนี้จะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนของบริษัท สำรองดังกล่าวไม่สามารถนำไปจ่ายเงินปันผลได้

33 รายได้อื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
รายได้ค่าเช่า	157,365,523	85,833,359	-	-
รายได้จากการขายของสมนาคุณ	123,692,423	124,085,939	-	-
รายได้ค่าขนส่ง	126,142,578	191,890,966	-	-
เงินสนับสนุนจากรัฐบาล	3,142,997,955	-	-	-
เงินสนับสนุน	173,480,718	147,238,880	-	-
รายได้ค่าที่ปรึกษา	189,300,377	113,112,849	-	-
ขายวัตถุดิบให้แฟรนไชส์	31,280,981	58,335,154	-	-
รายได้ค่าซ่อมบำรุง	72,140,159	67,341,039	-	-
รายได้ภาษีโรงเรือน	6,443,684	24,539,757	-	-
รายได้จากเครื่องหมายการค้า	106,526,591	98,074,492	-	-
กำไรจากขายและบริหารจัดการโรงแรมกลับ	937,310,461	-	-	-
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	-	880,773,791	-
อื่น ๆ	1,029,130,503	1,254,210,739	71,656,695	26,915,884
รวมรายได้อื่น	6,095,811,953	2,164,663,174	952,430,486	26,915,884

34 (กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน - สุทธิ	(961,976,947)	(3,554,997,131)	(1,037,346,042)	(3,654,098,708)
(กำไร) ขาดทุนจากการวัดมูลค่า				
เครื่องมือทางการเงิน - สุทธิ	(507,129,999)	4,180,212,226	(879,687,128)	4,017,433,038
รวม (กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ	(1,469,106,946)	625,215,095	(1,917,033,170)	363,334,330

35 ค่าใช้จ่ายตามลักษณะ

รายการบางรายการที่รวมอยู่ในกำไรจากการดำเนินงาน สามารถแยกตามลักษณะได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ค่าเสื่อมราคาของอสังหาริมทรัพย์				
เพื่อการลงทุน (หมายเหตุ 20)	70,807,881	78,291,801	-	-
ค่าเสื่อมราคาของที่ดิน				
อาคารและอุปกรณ์ (หมายเหตุ 21)	7,682,010,505	7,583,770,879	26,284,664	34,359,246
การด้อยค่า (กลับรายการ) ของที่ดิน				
อาคารและอุปกรณ์ (หมายเหตุ 21)	6,113,773,502	(134,429,139)	(100,301)	-
การตัดจำหน่ายของที่ดิน อาคาร				
และอุปกรณ์ (หมายเหตุ 21)	324,113,653	619,830,577	5,194	56,104
ค่าตัดจำหน่ายของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน				
(หมายเหตุ 22)	1,292,619,851	1,175,268,267	4,691,092	4,770,792
การด้อยค่า (กลับรายการ)				
ของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (หมายเหตุ 22)	186,171,911	(1,922,133)	-	-
ค่าตัดจำหน่ายของสินทรัพย์สิทธิการใช้				
(หมายเหตุ 23)	10,896,324,103	9,403,873,177	74,809,545	50,934,843
การด้อยค่าของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและ				
ส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (หมายเหตุ 18)	296,898,438	-	-	-
ผลขาดทุนด้านเครดิต	110,415,808	198,637,494	284,683	275,572
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	23,160,333,422	22,169,850,822	280,389,049	324,700,205

36 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	11,110,001,054	7,731,939,377	-	-
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(30,082,433,388)	(25,122,429,640)	(244,221,311)	(203,221,909)
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(18,972,432,334)	(17,390,490,263)	(244,221,311)	(203,221,909)

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะสามารถแสดงหักลบกลบกันได้เมื่อสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับหน่วยงานจัดเก็บภาษีเดียวกัน ในงบแสดงฐานะการเงินรวมสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีแสดงยอดรวมของสินทรัพย์และหนี้สินสุทธิในแต่ละบริษัท

36 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

รายการเคลื่อนไหวของสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีมีดังนี้

	งบการเงินรวม				
	1 มกราคม พ.ศ. 2563 บาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรหรือขาดทุน บาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น บาท	การซื้อธุรกิจ บาท	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 บาท
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี					
การขายสินค้าฝากขาย	103,257,453	(7,294,581)	-	-	95,962,872
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	212,246,858	129,268,353	-	-	341,515,211
การประมาณการหนี้สินผลประโยชน์					
พนักงาน	351,419,116	7,428,820	(11,627,323)	-	347,220,613
ค่าเสื่อมราคา	74,342,241	7,730,754	-	-	82,072,995
รายได้รับล่วงหน้า	20,134,780	1,862,671	-	-	21,997,451
ผลขาดทุนสะสมยกไป	3,200,751,666	2,168,042,275	-	-	5,368,793,941
หนี้สินตามสัญญาเช่า	804,343,009	1,106,062,872	-	-	1,910,405,881
สำรองต้นทุนของการป้องกัน					
ความเสี่ยง	17,860,642	-	6,461,488	-	24,322,130
อื่น ๆ	447,509,210	-	(143,663,863)	-	303,845,347
	5,231,864,975	3,413,101,164	(148,829,698)	-	8,496,136,441
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี					
ลูกหนี้การค้า	(55,667)	(13,190,193)	-	-	(13,245,860)
สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	(1,050,170,972)	(46,221,058)	-	-	(1,096,392,030)
รายได้ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	(600,781,498)	10,891,595	-	-	(589,889,903)
กำไรจากหลักทรัพย์เผื่อขายที่ยังไม่เกิดขึ้น	(210,976,886)	-	403,195	-	(210,573,691)
กำไรจากการขายสินทรัพย์					
ระหว่างกลุ่มกิจการที่ยังไม่เกิดขึ้น	(28,419,300)	4,253,412	-	-	(24,165,888)
การปรับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์					
ณ วันที่ซื้อกิจการ	(23,762,441,272)	924,542,054	-	(220,834,068)	(23,058,733,286)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรม					
อนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(93,735,689)	87,654,546	-	-	(6,081,143)
อื่น ๆ	2,602,179,630	22,937,601	(3,512,662,134)	-	(887,544,903)
	(23,144,401,654)	990,867,957	(3,512,258,939)	(220,834,068)	(25,886,626,704)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(17,912,536,679)	4,403,969,121	(3,661,088,637)	(220,834,068)	(17,390,490,263)

36 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

	งบการเงินรวม			
	1 มกราคม พ.ศ. 2564 บาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรหรือขาดทุน บาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น บาท	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 บาท
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
การขายสินค้าฝากขาย	95,962,872	2,449,065	-	98,411,937
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	341,515,211	599,881,729	29,464,949	970,861,889
การประมาณการหนี้สินผลประโยชน์				
พนักงาน	347,220,613	(6,988,687)	24,787,097	365,019,023
ค่าเสื่อมราคา	82,072,995	(23,795,041)	(14,207,051)	44,070,903
รายได้รับล่วงหน้า	21,997,451	(5,641,487)	-	16,355,964
ผลขาดทุนสะสมยกไป	5,368,793,941	1,191,052,314	153,562,630	6,713,408,885
หนี้สินตามสัญญาเช่า	1,910,405,881	1,188,959,000	3,894,186	3,103,259,067
สำรองต้นทุนของการป้องกัน				
ความเสี่ยง	24,322,130	-	(12,719,704)	11,602,426
อื่น ๆ	303,845,347	(27,303,660)	10,952,814	287,494,501
	8,496,136,441	2,918,613,233	195,734,921	11,610,484,595
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
ลูกหนี้การค้า	(13,245,860)	-	-	(13,245,860)
สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	(1,096,392,030)	29,219,957	(54,140,878)	(1,121,312,951)
รายได้ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	(589,889,903)	(74,786,072)	-	(664,675,975)
กำไรจากหลักทรัพย์เผื่อขายที่ยังไม่เกิดขึ้น	(210,573,691)	-	(631,958)	(211,205,649)
กำไรจากการขายสินทรัพย์				
ระหว่างกลุ่มกิจการที่ยังไม่เกิดขึ้น	(24,165,888)	9,412,743	-	(14,753,145)
การปรับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์				
ณ วันที่ซื้อกิจการ	(23,058,733,286)	192,682,075	(1,128,173,282)	(23,994,224,493)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรม				
อนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(6,081,143)	(37,507,323)	-	(43,588,466)
(กำไร) ขาดทุนจากการตีมูลค่าที่ดิน				
ที่ยังไม่เกิดขึ้น	-	703,281,826	(4,370,373,782)	(3,667,091,956)
อื่น ๆ	(887,544,903)	79,502,220	(44,775,751)	(852,818,434)
	(25,886,626,704)	901,805,426	(5,598,095,651)	(30,582,916,929)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(17,390,490,263)	3,820,418,659	(5,402,360,730)	(18,972,432,334)

36 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	1 มกราคม พ.ศ. 2563 บาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรหรือขาดทุน บาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น บาท	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 บาท
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	1,418,430	1,095,232	-	2,513,662
การประมาณการหนี้สิน	5,646,322	(1,597,979)	960,724	5,009,067
รายได้รับล่วงหน้า	-	91,482	-	91,482
ผลขาดทุนสะสมยกไป	4,317,695	3,022,722	-	7,340,417
หนี้สินตามสัญญาเช่า	1,892,200	1,660,095	-	3,552,295
	13,274,647	4,271,552	960,724	18,506,923
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
กำไรจากหลักทรัพย์เผื่อขายที่ยังไม่เกิดขึ้น	(211,520,648)	-	469,355	(211,051,293)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรมอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(93,735,690)	83,058,151	-	(10,677,539)
	(305,256,338)	83,058,151	469,355	(221,728,832)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(291,981,691)	87,329,703	1,430,079	(203,221,909)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	1 มกราคม พ.ศ. 2564 บาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรหรือขาดทุน บาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น บาท	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 บาท
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	2,513,662	36,876	-	2,550,538
การประมาณการหนี้สิน	5,009,067	1,876,399	-	6,885,466
รายได้รับล่วงหน้า	91,482	173,182	-	264,664
ผลขาดทุนสะสมยกไป	7,340,417	(7,340,417)	-	-
หนี้สินตามสัญญาเช่า	3,552,295	9,910,842	-	13,463,137
	18,506,923	4,656,882	-	23,163,805
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
กำไรจากหลักทรัพย์เผื่อขายที่ยังไม่เกิดขึ้น	(211,051,293)	-	(631,958)	(211,683,251)
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดินที่ยังไม่เกิดขึ้น	-	-	(7,517,003)	(7,517,003)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรมอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(10,677,539)	(37,507,323)	-	(48,184,862)
	(221,728,832)	(37,507,323)	(8,148,961)	(267,385,116)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(203,221,909)	(32,850,441)	(8,148,961)	(244,221,311)

36 **ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้** (ต่อ)

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสำหรับรายการขาดทุนทางภาษีที่ยังไม่ได้ใช้ยกไปจะรับรู้ได้ไม่เกินจำนวนที่เป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่าจะมีกำไรทางภาษีในอนาคตเพียงพอที่จะใช้ประโยชน์ทางภาษีนั้น กลุ่มกิจการมีรายการขาดทุนทางภาษีที่ยังไม่ได้ใช้ยกไปจำนวน 2,125 ล้านบาท ที่จะหมดอายุในช่วงปี พ.ศ. 2565 ถึง พ.ศ. 2569 และจำนวน 5,566 ล้านบาท ที่จะหมดอายุหลังจากปี พ.ศ. 2569 เป็นต้นไป ตามกฎหมายทางภาษีในประเทศที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มกิจการไม่ได้รับรู้หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสำหรับกำไรที่ไม่ได้จัดสรรและผลต่างในการแปลงค่าเงินตราต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า เนื่องจากกลุ่มกิจการสามารถควบคุมจังหวะเวลาการกลับรายการของรายการดังกล่าวได้

ภาษีเงินได้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท	บาท	บาท
ภาษีเงินได้ :				
ภาษีเงินได้ในปีปัจจุบัน	171,319,534	1,974,862,089	86,560,922	-
ภาษีเงินได้ของปีก่อนที่รับรู้ในปีปัจจุบัน	11,114,058	(16,205,099)	-	2,995,290
รวมภาษีเงินได้	182,433,592	1,958,656,990	86,560,922	2,995,290
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี :				
การเปลี่ยนแปลงของรายการ				
ที่เกิดจากผลแตกต่างชั่วคราว	(3,820,418,659)	(4,403,969,121)	32,850,441	(87,329,703)
รวมภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(3,820,418,659)	(4,403,969,121)	32,850,441	(87,329,703)
รวมค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	(3,637,985,067)	(2,445,312,131)	119,411,363	(84,334,413)

36 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

ภาษีเงินได้สำหรับกำไรก่อนหักภาษีของกลุ่มกิจการมียอดจำนวนเงินที่แตกต่างจากการคำนวณกำไรทางบัญชีคูณกับภาษีของประเทศที่บริษัทใหญ่ตั้งอยู่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2564 บาท	พ.ศ. 2563 บาท	พ.ศ. 2564 บาท	พ.ศ. 2563 บาท
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	(17,813,354,672)	(25,148,548,219)	4,821,447,308	1,465,385,149
ภาษีคำนวณจากอัตราภาษี ร้อยละ 20	(3,562,670,934)	(5,029,709,644)	964,289,462	293,077,030
ผลกระทบ :				
ผลการดำเนินงานของบริษัทร่วม สุทธิจากภาษี	76,145,536	92,780,330	-	-
ผลกระทบของอัตราภาษีที่แตกต่าง	(1,133,645,899)	(1,211,273,643)	(701,091,490)	(267,456,534)
ค่าใช้จ่ายทางภาษีที่หักได้เพิ่มเติม	(120,013,292)	(100,260,105)	(120,625,616)	(100,260,105)
ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถหักภาษี	1,228,050,481	3,004,463,767	39,727,616	1,867,996
รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี	(326,228,727)	(45,561,400)	(14,053,186)	(25,806,150)
การปรับปรุงจากปีก่อน	11,114,058	(16,205,099)	-	2,995,290
ผลประโยชน์จากการหักภาษีได้ เพิ่มเติม	(174,610,374)	(160,182,795)	(143,929)	(2,984,353)
การเปลี่ยนแปลงของผลแตกต่าง ชั่วคราวที่ไม่ได้รับรู้	(83,735,118)	(25,817,042)	-	-
การใช้ประโยชน์จากการขาดทุน ปีก่อนที่ไม่ได้รับรู้	(107,883,520)	-	(86,198,817)	-
การปรับปรุงขาดทุนทางภาษี จากปีก่อน	-	36,187,929	-	3,817,556
การรับรู้ขาดทุนทางภาษีปีก่อน ที่ไม่ได้รับรู้	-	(3,186,319)	-	(6,840,278)
การปรับปรุงเกี่ยวกับมูลค่ายุติธรรม ของอนุพันธ์ทางการเงิน	37,507,323	(83,058,151)	37,507,323	(83,058,151)
ขาดทุนทางภาษีที่ไม่ได้บันทึกเป็น สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	517,985,399	1,096,510,041	-	100,313,286
ภาษีเงินได้	(3,637,985,067)	(2,445,312,131)	119,411,363	(84,334,413)

36 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

ภาษีเงินได้ที่เพิ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นมีดังนี้

	งบการเงินรวม					
	พ.ศ. 2564			พ.ศ. 2563		
	ก่อนภาษี บาท	ภาษีเพิ่ม บาท	หลังภาษี บาท	ก่อนภาษี บาท	ภาษีเพิ่ม บาท	หลังภาษี บาท
การวัดมูลค่าใหม่ของภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	(98,526,933)	19,705,387	(78,821,546)	58,136,616	(11,627,323)	46,509,293
กำไร (ขาดทุน) จากหลักทรัพย์เผื่อขายที่ยังไม่เกิดขึ้น	4,120,274	(631,958)	3,488,316	(1,957,600)	403,195	(1,554,405)
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน	18,902,512,575	(4,370,373,782)	14,532,138,793	-	-	-
สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	123,344,942	(12,719,704)	110,625,238	(9,201,708)	6,461,488	(2,740,220)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	18,931,450,858	(4,364,020,057)	14,567,430,801	46,977,308	(4,762,640)	42,214,668

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	พ.ศ. 2564			พ.ศ. 2563		
	ก่อนภาษี บาท	ภาษีเพิ่ม บาท	หลังภาษี บาท	ก่อนภาษี บาท	ภาษีเพิ่ม บาท	หลังภาษี บาท
การวัดมูลค่าใหม่ของภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	-	-	-	(4,803,619)	960,724	(3,842,895)
กำไร (ขาดทุน) จากหลักทรัพย์เผื่อขายที่ยังไม่เกิดขึ้น	3,159,788	(631,958)	2,527,830	(2,346,775)	469,355	(1,877,420)
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน	37,585,017	(7,517,003)	30,068,014	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	40,744,805	(8,148,961)	32,595,844	(7,150,394)	1,430,079	(5,720,315)

37 กำไรต่อหุ้น

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยการหารกำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ด้วยจำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ชำระแล้วและออกจำหน่ายอยู่ในระหว่างปี

ในการคำนวณกำไรต่อหุ้นปรับลด จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยได้ปรับปรุงด้วยจำนวนหุ้นสามัญเทียบเท่าปรับลดโดยถือว่าหุ้นสามัญเทียบเท่าปรับลดได้แปลงเป็นหุ้นสามัญทั้งหมด

ในการคำนวณจำนวนหุ้นสามัญที่เพิ่มขึ้นหากมีการใช้สิทธิ บริษัทคำนวณว่าหากนำเงินที่ได้รับจากการใช้สิทธิจากใบสำคัญแสดงสิทธิที่เหลืออยู่ดังกล่าวมาซื้อหุ้นสามัญกลับคืนในราคาตลาดถัวเฉลี่ยของปีเพื่อกำหนดจำนวนหุ้นสามัญที่ต้องออกเพิ่ม แล้วนำจำนวนหุ้นสามัญส่วนเพิ่มดังกล่าวมารวมกับหุ้นสามัญที่มีอยู่

	งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	หุ้น	หุ้น
จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ใช้คำนวณกำไรต่อหุ้น - สุทธิ	5,196,134,531	4,857,562,529
หุ้นสามัญเทียบเท่าปรับลดจากการใช้สิทธิในใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญ	67,021,758	-
จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ใช้ในการคำนวณกำไรต่อหุ้นปรับลด	5,263,156,289	4,857,562,529

37 **กำไรต่อหุ้น** (ต่อ)

	งบการเงินรวม	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปีที่เป็นของผู้ถือหุ้นสามัญ	(13,166,507,779)	(21,407,335,947)
ดอกเบี้ยจ่ายสะสมสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (สุทธิจากภาษี)	(1,545,618,428)	(1,460,595,046)
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปีที่ใช้คำนวณกำไรต่อหุ้นปรับลด	(14,712,126,207)	(22,867,930,993)
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	(2.83)	(4.71)
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นปรับลด	(2.80)	(4.71)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
	บาท	บาท
กำไรสำหรับปีที่เป็นของผู้ถือหุ้นสามัญ	4,702,035,945	1,549,719,562
ดอกเบี้ยจ่ายสะสมสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (สุทธิจากภาษี)	(1,545,618,428)	(1,460,595,046)
กำไรสำหรับปีที่ใช้คำนวณกำไรต่อหุ้นปรับลด	3,156,417,517	89,124,516
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	0.61	0.02
กำไรต่อหุ้นปรับลด	0.60	0.02

38 เงินปันผล

เมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2564 ที่ประชุมสามัญประจำปีของผู้ถือหุ้นของบริษัท ได้มีการอนุมัติงดการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานปี พ.ศ. 2563

เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2563 ที่ประชุมสามัญประจำปีของผู้ถือหุ้นของบริษัท ได้มีการอนุมัติงดการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานปี พ.ศ. 2562

39 หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน

วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 บริษัทประกาศคำเสนอซื้อคืนหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวนเงิน 300 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือเทียบเท่า 9,993 ล้านบาท เพื่อไถ่ถอนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนดังกล่าวจากผู้ถือหุ้นกู้ดังกล่าว เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 ผลของคำเสนอซื้อเสร็จสิ้นลงและร้อยละ 97.59 ของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนดังกล่าวจะถูกไถ่ถอนภายใต้คำเสนอซื้อ ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถเรียกไถ่ถอนคืนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนทั้งหมดภายใต้ข้อกำหนดสิทธิของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน ต่อมาวันที่21 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 บริษัทประกาศใช้สิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนที่เหลือทั้งหมด และบริษัทได้ชำระคืนหุ้นกู้ดังกล่าวเสร็จสิ้นทั้งหมดแล้วในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2564

วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นวันเดียวกันกับที่บริษัทประกาศคำเสนอซื้อคืนหุ้นกู้ดังกล่าว บริษัทประกาศที่จะออกหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวนเงิน 300 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือเทียบเท่า 9,795 ล้านบาท ก่อนหักค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้จำนวน 2,092 ล้านบาท และการออกหุ้นกู้ดังกล่าวได้เสร็จสิ้นวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 ซึ่งรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนของเจ้าของในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ โดยมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 2.70 ต่อปีใน 5 ปีแรก และจะมีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยใหม่ทุก ๆ 5 ปีถัดไปตามที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิ หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ผู้ค้ำประกันหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนโดยสถาบันการเงิน ซึ่งสถาบันการเงินดังกล่าวรับประกันการรับซื้อคืนตามข้อกำหนดสิทธิของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 บริษัทมียอดคงเหลือหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 34,065 ล้านบาทก่อนหักค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้จำนวน 3,177 ล้านบาท ซึ่งแสดงเป็นส่วนหนึ่งของส่วนของเจ้าของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ในปี พ.ศ. 2564 บริษัทได้จ่ายดอกเบี้ยให้กับผู้ถือหุ้นกู้แล้วเป็นจำนวนเงิน 1,451 ล้านบาท (พ.ศ. 2563 : 1,455 ล้านบาท)

กลุ่มกิจการและบริษัทใช้ข้อผ่อนผันการจัดประเภทหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน ตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 6.16

40 การซื้อธุรกิจ

การซื้อธุรกิจในปีก่อน

Spoonful Pte. Ltd. และบริษัท สพูนฟูล (ประเทศไทย) จำกัด

ในไตรมาสที่ 1 ของปี พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการได้ดำเนินการวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาสุทธิของ Spoonful Pte. Ltd. และ บริษัท สพูนฟูล (ประเทศไทย) จำกัด เสร็จสิ้นแล้วในปีปัจจุบันภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 3 เรื่อง การรวมธุรกิจ ในการพิจารณามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ กลุ่มกิจการได้กำหนดวิธีการวัดมูลค่าของสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา และพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่กลุ่มกิจการจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจากสินทรัพย์อย่างน่าเชื่อถือ

รายละเอียดการปรับปรุงราคาที่ตกลงซื้อขายเงินลงทุนแสดงได้ดังนี้

	ล้านบาท
ราคาที่ตกลงซื้อขายเงินลงทุน	2,575
ปรับปรุงราคาที่ตกลงซื้อขายเงินลงทุน	(12)
รวมราคาที่ตกลงซื้อขายเงินลงทุน	2,563

รายละเอียดของรายการปรับปรุงมูลค่ายุติธรรมแสดงได้ดังนี้

	ล้านบาท
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนเพิ่มขึ้น	240
สินทรัพย์อื่นเพิ่มขึ้น	2
หนี้สินอื่นเพิ่มขึ้น	(106)
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมเพิ่มขึ้น	(148)
	(12)

40 **การซื้อธุรกิจ** (ต่อ)

มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินที่ได้มาจากการลงทุน มีดังนี้

	Spoonful Pte. Ltd. ล้านบาท	บริษัท สพูนฟูล (ประเทศไทย) จำกัด ล้านบาท	รวม ล้านบาท
เงินสด	39	36	75
ลูกหนี้	9	-	9
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	8	2	10
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	-	8	8
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	596	-	596
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	2	-	2
เจ้าหนี้	(10)	(37)	(47)
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(1)	(5)	(6)
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	(101)	-	(101)
รวม	542	4	546
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม			(164)
มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน			382

40 **การซื้อธุรกิจ** (ต่อ)

Roco Hospitality Group S.r.l., New York Palace Kft และ AGAGA s.r.o.

ในไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการได้ดำเนินการวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาสุทธิของ Roco Hospitality Group S.r.l., New York Palace Kft และ AGAGA s.r.o. เสร็จสิ้นแล้วในปีปัจจุบัน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 3 เรื่อง การรวมธุรกิจ ในการพิจารณามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ กลุ่มกิจการได้กำหนดวิธีการวัดมูลค่าของสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา และพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่กลุ่มกิจการจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจากสินทรัพย์อย่างน่าเชื่อถือ การปรับราคาซื้อขายเงินลงทุนไม่เปลี่ยนแปลงจากการปันส่วนราคาซื้อเริ่มแรก ณ วันที่ซื้อกิจการ อย่างไรก็ตาม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นสาระสำคัญในมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินที่ได้มาจากการลงทุนจากวันที่ซื้อกิจการ

รายละเอียดการลงทุนแสดงได้ดังนี้

	ล้านบาท
ราคาที่ตกลงซื้อขายเงินลงทุน	1,678
มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน	1,268
ค่าความนิยม	410
ค่าความนิยม - ตามที่รายงานไว้เดิม	410
ปรับปรุงมูลค่ายุติธรรม	-

มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินที่ได้มาจากการลงทุน มีดังนี้

	ล้านบาท
เงินสด	100
ลูกหนี้	58
สินทรัพย์หมุนเวียน	19
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	31
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	1,891
สินทรัพย์สิทธิการใช้	1,931
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	211
เจ้าหนี้	(424)
หนี้สินหมุนเวียน	(165)
หนี้สินภายใต้สัญญาเช่า	(1,931)
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(453)
มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน	1,268

41 ภาระผูกพัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการมีภาระผูกพันดังต่อไปนี้

งบการเงินเฉพาะกิจการ

- บริษัทได้ทำสัญญาการใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้าและสัญญาการบริหารงานโรงแรมกับบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ในการนี้บริษัทผูกพันที่จะจ่ายค่าธรรมเนียมการใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า และค่าธรรมเนียมการบริหารงานเป็นอัตราร้อยละของรายได้ตามที่ระบุในสัญญา สัญญานี้มีกำหนดระยะเวลา 10 ปี โดยจะสิ้นสุดในปี พ.ศ. 2569

- บริษัทได้ทำสัญญาบริการความช่วยเหลือทางเทคนิคและสัญญาการใช้เครื่องหมายการค้าและชื่อทางการค้ากับบริษัทแห่งหนึ่งในต่างประเทศ โดยบริษัทจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมซึ่งคำนวณเป็นอัตราร้อยละของยอดขายตามที่ระบุไว้ในสัญญา โดยสัญญาแรกมีผลตั้งแต่กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2537 โดยสัญญาจะมีผลจนกว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่งจะยกเลิกสัญญาตามสัญญา บริษัทย่อยต้องจ่ายค่าธรรมเนียมตามอัตราร้อยละของยอดขาย และปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในสัญญา

งบการเงินรวม

ธุรกิจโรงแรม

- บริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจโรงแรมมีการทำสัญญาการใช้เครื่องหมายการค้าและการบริหารโรงแรมเพื่อประกอบธุรกิจโรงแรมภายใต้เครื่องหมายการค้า ซึ่งมีระยะเวลาสัญญาตั้งแต่ 10 ปี ถึง 20 ปี โดยจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในอัตราระยะเวลาและวิธีการคำนวณตามที่กำหนดในแต่ละสัญญา

ธุรกิจแฟรนไชส์อาหาร

- บริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์อาหารมีการทำสัญญาแฟรนไชส์ เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหารภายใต้เครื่องหมายการค้า ซึ่งมีระยะเวลาสัญญาโดยเฉลี่ยประมาณ 10 ปีและมีเงื่อนไขการต่ออายุ โดยจะต้องจ่ายค่าตอบแทนโดยคิดจากร้อยละของยอดขายและปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงตามที่ระบุไว้ในสัญญา

ธุรกิจค้าปลีก

- บริษัทย่อยในธุรกิจค้าปลีกมีการทำสัญญาภายใต้สัญญาการจัดจำหน่ายเพื่อประกอบธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า ซึ่งมีระยะเวลาสัญญาตั้งแต่ 2 ปี ถึง 10 ปี โดยส่วนใหญ่จะเป็นค่าธรรมเนียมแประผันและจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา

41 **ภาระผูกพัน** (ต่อ)

ภาระผูกพันภายใต้สัญญาอื่น ๆ

- ภาระผูกพันหลักอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับการบริการที่เกี่ยวข้องกับการเช่าพื้นที่สำนักงาน ร้านอาหาร และร้านขายสินค้า ซึ่งเป็นค่าธรรมเนียมคงที่ต่อเดือน ระยะเวลาสัญญามีตั้งแต่ 2 ปี ถึง 30 ปี รายละเอียดของภาระผูกพันสามารถแสดงได้ดังนี้

	พ.ศ. 2564	**พ.ศ. 2563**
	ล้านบาท	**ล้านบาท**
ครบกำหนดภายใน 1 ปี	282	771
ครบกำหนดภายในระหว่าง 2 ปี - 5 ปี	408	537
ครบกำหนดมากกว่า 5 ปี	88	50
รวม	778	1,358

42 หนังสือค้ำประกัน

หนังสือค้ำประกันเพื่อการดำเนินธุรกิจปกติ มีดังนี้

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564

	งบการเงินรวม											งบการเงินเฉพาะกิจการ								
	ล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐฯ	ล้านปอนด์สเตอร์ลิง	ล้านเหรียญออสเตรเลีย	ล้านยูโร	ล้านหยวน	ล้านเหรียญเอมิเรตส์	ล้านเหรียญสิงคโปร์	ล้านเหรียญเรียล	ล้านเหรียญมาเลเซียริงกิต	ล้านรูปีศรีลังกา	ล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐฯ	ล้านปอนด์สเตอร์ลิง	ล้านเหรียญออสเตรเลีย	ล้านยูโร	ล้านเหรียญสิงคโปร์	ล้านเหรียญเรียล	ล้านเหรียญมาเลเซียริงกิต	ล้านรูปีศรีลังกา
หนังสือค้ำประกันที่ธนาคารออกให้บุคคลภายนอก	1,328.0	18.4	-	20.4	43.7	-	-	-	-	0.5	-	844.7	-	-	-	-	-	-	0.5	-
หนังสือค้ำประกัน ที่กลุ่มกิจการออกให้แก่สถาบันการเงินเพื่อค้ำประกันสินเชื่อของกลุ่มกิจการ	6,344.6	114.9	6.2	-	604.2	125.0	-	55.0	5.0	100.2	50.0	3,499.5	114.9	6.1	-	603.0	55.0	5.0	100.2	50.0

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563

	งบการเงินรวม											งบการเงินเฉพาะกิจการ								
	ล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐฯ	ล้านปอนด์สเตอร์ลิง	ล้านเหรียญออสเตรเลีย	ล้านยูโร	ล้านหยวน	ล้านเหรียญเอมิเรตส์	ล้านเหรียญสิงคโปร์	ล้านเหรียญเรียล	ล้านเหรียญมาเลเซียริงกิต	ล้านรูปีศรีลังกา	ล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐฯ	ล้านปอนด์สเตอร์ลิง	ล้านเหรียญออสเตรเลีย	ล้านยูโร	ล้านเหรียญสิงคโปร์	ล้านเหรียญเรียล	ล้านเหรียญมาเลเซียริงกิต	ล้านรูปีศรีลังกา
หนังสือค้ำประกันที่ธนาคารออกให้บุคคลภายนอก	1,410.4	-	-	20.9	32.2	-	30.0	-	-	0.5	-	908.8	-	-	-	-	-	-	0.5	-
หนังสือค้ำประกัน ที่กลุ่มกิจการออกให้แก่สถาบันการเงินเพื่อค้ำประกันสินเชื่อของกลุ่มกิจการ	6,367.6	121.1	6.2	138.7	604.2	125.0	-	55.0	5.0	100.2	50.0	3,499.5	121.1	6.1	138.7	603.0	55.0	5.0	100.2	50.0

43 เหตุการณ์ภายหลังวันที่ในงบการเงิน

เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 บริษัทออกหุ้นสามัญจำนวน 4,495,008 หุ้น จากการใช้สิทธิในใบสำคัญแสดงสิทธิในการจองซื้อหุ้นสามัญ MINT-W7 MINT-W8 และ MINT-W9 รวมเป็นเงินจำนวน 98 ล้านบาท

เอกสารแนบ

เอกสารแนบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการและผู้บริหาร
เอกสารแนบ 2 รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย
เอกสารแนบ 3 รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายในและหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)
เอกสารแนบ 4 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ
เอกสารแนบ 5 นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ ฉบับเต็ม และจรรยาบรรณธุรกิจ
เอกสารแนบ 6 รายงานคณะกรรมการชุดย่อย
เอกสารแนบ 7 บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า

เอกสารแนบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี และเลขานุการบริษัท ณ 31 ธันวาคม 2564

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
1. นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค **อายุ 72 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 43 ปี** - ประธานกรรมการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2521) - ประธานคณะกรรมการจัดการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2563) **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - เป็นบิดาของนายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค กรรมการบริษัท	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยโยนก จังหวัดลำปาง - โรงเรียนนานาชาติ กรุงเทพมหานคร **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 64/2548	MINT: 170,545,614 หุ้น (ร้อยละ 3.27 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 7,737,276 หน่วย MINT-W8: 5,876,387 หน่วย MINT-W9: 5,325,476 หน่วย <u>คู่สมรส</u> MINT: 5,834 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 265 หน่วย MINT-W8: 201 หน่วย MINT-W9: 182 หน่วย	ปัจจุบัน 2552-ปัจจุบัน 2538-ปัจจุบัน 2550-2553 2540-2555 2531-2544 2516-2523	- ประธานกรรมการและกรรมการบริษัทในเครือ - กรรมการอิสระและประธานกรรมการสรรหาพิจารณาค่าตอบแทนและกำกับดูแลกิจการ - กรรมการ - กรรมการ - กรรมการ - กรรมการ - ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการ	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. อินโดรามา เวนเจอร์ส - บจก. แปซิฟิคครอส อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท - บจก. ซาทชิ แอนด์ ซาทชิ - บมจ. เสริมสุข - บจก. โอกิลวี แอนด์ แมทเธอร์ (ประเทศไทย)

<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>

- บริษัทจดทะเบียน 3 บริษัท (เป็นบริษัทจดทะเบียนในประเทศสเปน 1 บริษัท)
- บริษัททั่วไป 42 บริษัท

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
2. นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง **อายุ 58 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 5 ปี (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559)** - กรรมการอิสระ - ประธานกรรมการตรวจสอบ - กรรมการกำหนดค่าตอบแทน - ประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาโท บริหารธุรกิจ สาขาการเงินและการตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ - ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาการเงินการธนาคาร มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Strategic Board Master Class (SBM) รุ่นที่ 7/2562 และรุ่นที่ 2/2560 - หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) ปี 2554 - หลักสูตร Finance for Non-Finance Director (FN) รุ่นที่ 1/2546 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 1/2543 **หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ** - หลักสูตร Families in Business from Generation to Generation, Harvard Business School สหรัฐอเมริกา - หลักสูตร TLCA Leadership Development Program, IMD Lausanne ประเทศสวิตเซอร์แลนด์	MINT: 35,000 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: - MINT-W8: - MINT-W9: -	2565-ปัจจุบัน 2564-ปัจจุบัน 2563-ปัจจุบัน 2562-ปัจจุบัน 2561-ปัจจุบัน 2561-ปัจจุบัน 2561-ปัจจุบัน 2560-ปัจจุบัน 2559-ปัจจุบัน 2558-ปัจจุบัน 2557-ปัจจุบัน	- กรรมการ - กรรมการ - กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบและประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน - กรรมการ - กรรมการ - กรรมการอิสระ ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการและบรรษัทภิบาล - กรรมการ - กรรมการ - กรรมการ - กรรมการ - อุปนายก	- AirAsia Aviation Group Limited - บจก. เลิร์น คอร์ปอเรชั่น - บมจ. เดอะ วัน เอ็นเตอร์ไพรส์ - สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย - บมจ. เอสเอฟ คอร์ปอเรชั่น - บมจ. ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น - บจก. อินเตอร์มาร์ท (ประเทศไทย) - บจก. กูร์เมต์ เอ็นเตอร์ไพรส์ - บจก. กูร์เมต์ เอเชีย - บจก. แฟมิลี่ ออฟฟิศ - สมาคมนักวางแผนการเงินไทย **<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน 3 บริษัท - บริษัททั่วไป 7 บริษัท 2 องค์กร

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 13/2562 สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน.) - หลักสูตร Certified Financial Planner (CFP) รุ่นที่ 1/2552 สมาคมนักวางแผนการเงินไทย (TFPA)/ Financial Planning Standards Board (FPSB)				
3. **นายจรัมพร โชติกเสถียร** **อายุ 64 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 4 ปี** **(แต่งตั้งเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2560)** - กรรมการอิสระ - กรรมการตรวจสอบ - กรรมการกำหนดค่าตอบแทน - กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ - ประธานกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา - ปริญญาตรี สาขา Electrical Engineering and Computer Science, Massachusetts Institute of Technology สหรัฐอเมริกา **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 185/2557 - หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 66/2550	MINT: - MINT-W7: - MINT-W8: - MINT-W9: -	2564-ปัจจุบัน 2564-ปัจจุบัน 2563-ปัจจุบัน 2563-ปัจจุบัน 2562-ปัจจุบัน 2561-ปัจจุบัน 2561-ปัจจุบัน 2560-ปัจจุบัน 2560-ปัจจุบัน 2560-ปัจจุบัน 2560-ปัจจุบัน	-กรรมการอิสระ -กรรมการบริหารจัดการทรัพย์สิน -ประธานกรรมการ -ประธานกรรมการ -ที่ปรึกษา -กรรมการ -กรรมการคณะการเงิน -กรรมการบริหาร -กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบและประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง -กรรมการ -กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	- บมจ. โอสถสภา - วชิราวุธวิทยาลัย - บจก. มิตตา วิสาหกิจเพื่อสังคม - บจก. คลินิเซอร์ - บมจ. เครือไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด - สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัท - สภาสถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภากาชาดไทย - ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - บมจ. สิงห์ เอสเตท - บจก. อุตสาหกรรมไหมไทย (จิม ทอมป์สัน) - ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 11 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 1/2555 สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน.) - หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐรวมเอกชน (ปรอ.) ปี 2547 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร		2553-ปัจจุบัน 2547-ปัจจุบัน 2561-2564	-กรรมการ - กรรมการ - กรรมการ	- มูลนิธิศึกษาพัฒน์ - มูลนิธิวิจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ - ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
				<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u> - บริษัทจดทะเบียน 4 บริษัท - บริษัททั่วไป 3 บริษัท 6 องค์กร	
4. **นางสาวคามิลล์ มา** **อายุ 64 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 1 ปี (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2563)** - กรรมการอิสระ - กรรมการตรวจสอบ - ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน - กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - MM, SASIN Graduate School of Business Administration - BA Political Science and East Asian Studies, Wellesley College, Wellesley Mass สหรัฐอเมริกา **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Advanced Audit Committee program (AACP) รุ่นที่ 36/2563 - หลักสูตร Board that Make a Difference (BMD) รุ่นที่ 2/2559	MINT: - MINT-W7: - MINT-W8: - MINT-W9: -	2547-2558	- Financial Advisor to Chairman, Finance Committee Member and Investment Committee Member	- เครือเจริญโภคภัณฑ์
				<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u> - บริษัทจดทะเบียน 1 บริษัท - บริษัททั่วไป - บริษัท	

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	- หลักสูตร Boardroom Success through Financing and Investment (BFI) ปี 2559 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 182/2556				
5. นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท **อายุ 70 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 3 ปี (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2561)** - กรรมการอิสระ - กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - Diploma, Executive Coaching, Berkeley School for Executive Coaching Haas School of Business University of California สหรัฐอเมริกา - Diploma, International Finance, Thunder School of Global Management, Phoenix สหรัฐอเมริกา **หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ** - Certificate, Executive Coaching, Cambridge University สหราชอาณาจักร - Intensive Program in Hotel Management with specific focus on marketing and branding, Cornell University, New York สหรัฐอเมริกา - Intensive Program in International Finance, Wharton School Executive	MINT: - MINT-W7: - MINT-W8: - MINT-W9: -	2558-ปัจจุบัน	- Managing Director - Trustee - Chapter Member of the Board **<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน 1 บริษัท - บริษัททั่วไป 1 บริษัท	- OPA Associates - Waterkeeper Alliance - American Red Cross, San Francisco สหรัฐอเมริกา

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	Development, Philadelphia สหรัฐอเมริกา				
6. นายอานิล ธาดานี่ **อายุ 75 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 23 ปี (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2541)** - กรรมการ - กรรมการกำหนดค่าตอบแทน - กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาโท สาขาบริหาร University of California, Berkeley สหรัฐอเมริกา - ปริญญาโท สาขาวิทยาศาสตร์ University of Wisconsin, Madison สหรัฐอเมริกา	MINT: 38,914,723 หุ้น (ร้อยละ 0.75 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 2,468,887 หน่วย MINT-W8: 1,393,611 หน่วย MINT-W9: 1,262,961 หน่วย	ปัจจุบัน	- กรรมการ - ผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการและกรรมการบริษัทในเครือ - ผู้ก่อตั้งและกรรมการ และกรรมการบริษัทในเครือ - ที่ปรึกษา - สมาชิก	- บมจ. โรงแรมราชดำริ - บจก. ซิมโฟนี เอเชีย โฮลดิ้ง - บจก. ซิมโฟนี อินเตอร์เนชั่นแนล โฮลดิ้ง (บริษัทจดทะเบียนในสหราชอาณาจักร) - SMU Committee for Institutional Advancement, Singapore Management University - International Institute for Strategic Studies

<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>

- บริษัทจดทะเบียน 2 บริษัท (เป็นบริษัทจดทะเบียนในสหราชอาณาจักร 1 บริษัท)
- บริษัททั่วไป 45 บริษัท

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
7. นายพอล ชาลีส์ เคนนี่ **อายุ 72 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 24 ปี (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2540)** - กรรมการ **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - General Management Program, Ashridge Management College สหราชอาณาจักร **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 28/2546	MINT: 9,074,171 หุ้น (ร้อยละ 0.17 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 26,734 หน่วย MINT-W8: 312,902 หน่วย MINT-W9: 283,567 หน่วย	ปัจจุบัน 2563-ปัจจุบัน 2552-ปัจจุบัน	- กรรมการบริษัทในเครือ - กรรมการ - กรรมการ **<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน 1 บริษัท - บริษัททั่วไป 11 บริษัท	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - Seafood Alliance Limited - บจก. ดับเบิล พี คอนซัลแท็นท์
8. นายธีรพงศ์ จันศิริ **อายุ 56 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 8 ปี (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556)** - กรรมการ - กรรมการกำหนดค่าตอบแทน **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาโท สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยซานฟรานซิสโก สหรัฐอเมริกา - ปริญญาตรี สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 10/2544	MINT: - MINT-W7: - MINT-W8: - MINT-W9: -	2564-ปัจจุบัน ปัจจุบัน ปัจจุบัน ปัจจุบัน ปัจจุบัน	- กรรมการอิสระ และกรรมการบรรษัทภิบาลและสรรหา - ประธานกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการบริษัทในเครือ - กรรมการ - กรรมการอำนวยการ - กรรมการ **<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน 4 บริษัท - บริษัททั่วไป 38 บริษัท 2 องค์กร	- บมจ. เอสซีจี แพคเกจจิ้ง - บมจ. ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป - บมจ. ไทยยูเนี่ยน ฟีดมิลล์ - สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย - สภาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ - หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 62 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	คู่สมรส MINT: 14,400 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: - MINT-W8: 496 หน่วย MINT-W9: 450 หน่วย			
9. **นายนิติ โอสถานุเคราะห์** **อายุ 48 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 3 ปี (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2561)** - กรรมการ - กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	**คุณวุฒิการศึกษา** - ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต สาขากฎหมายเศรษฐกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ศิลปศาสตร์บัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์และการเมือง Amherst College สหรัฐอเมริกา - มัธยมตอนปลาย Deerfield Academy สหรัฐอเมริกา	MINT: 497,600,851 หุ้น (ร้อยละ 9.54 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 22,393,220 หน่วย MINT-W8: 17,096,581 หน่วย MINT-W9: 15,493,776 หน่วย	ปัจจุบัน	- กรรมการ กรรมการบริหาร และกรรมการสรรหากำหนดค่าตอบแทนและบรรษัทภิบาล	- บมจ. โอสถสภา
			2562-ปัจจุบัน	- กรรมการ คณะกรรมการการเงิน	- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
			2560-ปัจจุบัน	- กรรมการ คณะกรรมการกลุ่มอาเซียนและเอเชียตะวันออก คณะกรรมการกลุ่มค้าปลีกและบริการ และคณะกรรมการกฎหมาย ภาษี และกฎระเบียบ	- หอการค้าไทย
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร - ไม่มี	**หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 253/2561		2558-ปัจจุบัน	- กรรมการและกรรมการผู้จัดการ	- บจก. บางกอกรินเวสท์
			2558-ปัจจุบัน	- กรรมการและกรรมการผู้จัดการ	- บจก. พิชัยสวัสดิ์
			2555-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- มูลนิธิโอสถานุเคราะห์
			2547-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- บมจ. คุ้มภัยโตเกียวมารีน ประกันภัย (ประเทศไทย)
			2534-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- บจก. โอสถานุเคราะห์โฮลดิ้ง

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	- หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่นที่ 42/2556 - หลักสูตร Role of Compensation Committee (RCC) รุ่นที่ 13/2554 - หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 27/2547 **หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ** - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 20 สถาบันวิทยาการตลาดทุน - Global Business Leader รุ่นที่ 1 (GBL 1), Lead Business Institute - หลักสูตรพัฒนาความสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร รุ่นที่ 9 (พสบ.บก.ทท.9), กองบัญชาการกองทัพไทย - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 15/2563 สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน.) - หลักสูตร Top Executive Program for Creative and Amazing Thai Services (TopCATS) รุ่นที่ 1/2562 สถาบันวิทยาการการค้า			**<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน 2 บริษัท - บริษัททั่วไป 4 บริษัท 3 องค์กร	

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCoT) รุ่นที่ 11/2561 สถาบันวิทยาการการค้า				
10. นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย **อายุ 56 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 13 ปี** - กรรมการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2551) - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2563) **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ สหราชอาณาจักร - ปริญญาตรี สาขา Computer Systems Analysis & Design ประเทศศรีลังกา **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 103/2551	MINT: 10,279,109 หุ้น (ร้อยละ 0.20 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 668,726 หน่วย MINT-W8: 517,494 หน่วย MINT-W9: 468,978 หน่วย	ปัจจุบัน	- กรรมการบริษัทในเครือ **<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน 3 บริษัท (เป็นบริษัทจดทะเบียนในประเทศศรีลังกา 1บริษัท และประเทศสเปน 1 บริษัท) - บริษัททั่วไป 112 บริษัท	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
11. นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค **อายุ 50 ปี** **จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 8 ปี** - กรรมการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2556)	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาธุรกิจระหว่างประเทศ Washington State University, Pullman, WA, สหรัฐอเมริกา	MINT: 3,869,252 หุ้น (ร้อยละ 0.07 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 122,825 หน่วย	2563-ปัจจุบัน 2556-ปัจจุบัน 2556-ปัจจุบัน 2554-ปัจจุบัน 2555-2562	- ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการต่างประเทศ - กรรมการและผู้บริหารบริษัทในเครือ - กรรมการ - Trustee - กรรมการ	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. คริสเตียนีและนีลเส็น (ไทย) - โรงเรียนนานาชาติกรุงเทพ - บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
- กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - บุตรนายวิลเลียม เอ็ลส์วู๊ด ไฮเน็ค ประธานกรรมการและประธานคณะกรรมการจัดการ	- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาการตลาด Washington State University, Pullman, WA, สหรัฐอเมริกา **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 47/2547	MINT-W8: 131,659 หน่วย MINT-W9: 119,316 หน่วย		**<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน 2 บริษัท - บริษัททั่วไป 28 บริษัท 1 องค์กร	
12. นายไบรอัน เจมส์ เดลานี่ **อายุ 45 ปี** - ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2559) **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - C.A., Accounting, Institute of Chartered Accountants, Ireland - Master of Accounting, Accounting, UCD Michael Smurfit Graduate Business School, Dublin, Ireland - Bachelor of Business Studies, Accounting, Institute of Technology Tallaght, Ireland **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 235/2560	MINT: 355,181 หุ้น (ร้อยละ 0.01 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 15,787 หน่วย MINT-W8: 10,516 หน่วย MINT-W9: 9,530 หน่วย	2559-ปัจจุบัน 2558-2559 2555-2558 2553-2555	- กรรมการบริษัทในเครือ - ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน - ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน - หัวหน้าฝ่ายบัญชี	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป - โอ๊คส์ โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท ควีนส์แลนด์ ประเทศออสเตรเลีย - เงินกองทุน AMP Capital ซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย
				<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u> - บริษัทจดทะเบียน - บริษัท - บริษัททั่วไป 3 บริษัท	

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	การพัฒนาความรู้ต่อเนื่องด้านบัญชี ปี 2564 (หลักสูตรและจำนวนชั่วโมงที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับด้านบัญชี) **หลักสูตร** / **ชั่วโมง** Update Deferred Tax / Financial instrument / Digital Assets/Business Combination by online (Online) / 3.45 Lease Modification and Concession/ Impairment of Assets (Online) / 3.45				
13. นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ **อายุ 50 ปี** - ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเชิงกลยุทธ์ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2563) **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาโท สาขา Finance and International Business, University of Notre Dame, Indiana, สหรัฐอเมริกา - ปริญญาตรี พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 176/2556 **หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ**	MINT: 993,829 หุ้น (ร้อยละ 0.02 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 38,897 หน่วย MINT-W8: 31,755 หน่วย MINT-W9: 28,778 หน่วย	ปัจจุบัน	- กรรมการบริษัทในเครือ	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
			2562-2563	- กรรมการและกรรมการบริหารความเสี่ยง	- บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท
			2559-2563	- รองประธานเจ้าหน้าที่การเงินส่วนกลางและรองประธานฝ่ายวางแผนกลยุทธ์	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
			2553-2559	- รองประธานฝ่ายวางแผนกลยุทธ์	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
				<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u> - บริษัทจดทะเบียน - บริษัท - บริษัททั่วไป 29 บริษัท	

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	- หลักสูตร Chief Financial Officer Certification Program รุ่นที่ 20/2559 สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ - หลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP) รุ่นที่ 12/2556 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสถาบันวิทยาการตลาดทุน				
14. **นายโกศิน ฉันธิกุล** **อายุ 39 ปี** - ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2563) **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - Bachelor of Arts in Economics, Wesleyan University สหรัฐอเมริกา **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 192/2557	MINT: 182,993 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 9,309 หน่วย MINT-W8: 4,579 หน่วย MINT-W9: 4,149 หน่วย	ปัจจุบัน 2563-ปัจจุบัน 2561-2563 2558-2561	- กรรมการบริษัทในเครือ - กรรมการ - รองประธานอาวุโสฝ่ายการลงทุนและการควบรวม - รองประธานฝ่ายการลงทุนและการควบรวม **<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน 2 บริษัท (เป็นบริษัทจดทะเบียนในประเทศสเปน 1 บริษัท) - บริษัททั่วไป 12 บริษัท	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท - บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
15. **นางสาวสมศรี รัชฎาภรณ์กุล** **อายุ 57 ปี** - รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2564) **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาโท บริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย - ปริญญาตรี คณะบัญชี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 179/2556 **หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ** - หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 62 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 23/2559 สถาบันวิทยาการตลาดทุน - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCoT) รุ่นที่ 11/2561 สถาบันวิทยาการการค้า	MINT: 761,164 หุ้น (ร้อยละ 0.01 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 31,398 หน่วย MINT-W8: 25,318 หน่วย MINT-W9: 22,944 หน่วย	ปัจจุบัน 2558-ปัจจุบัน 2555-ปัจจุบัน 2549-ปัจจุบัน 2555-2563	- กรรมการบริษัทในเครือ - กรรมการและเหรัญญิก - กรรมการชมรมเลขานุการบริษัทไทย - กรรมการและเหรัญญิก - รองประธานฝ่ายการเงินและฝ่ายเลขานุการบริษัท **<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน - บริษัท - บริษัททั่วไป 1 บริษัท 3 องค์กร	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - มูลนิธิไมเนอร์ - สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย - มูลนิธิโกลเด้น ไทรแองเกิ้ล เอลเลเฟ่น - บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	- หลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP) รุ่นที่ 7/2554 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (TLCA) - หลักสูตร Chief Financial Officer Certification Program รุ่นที่ 10/2552 สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ - หลักสูตรการบริหารการท่องเที่ยวสำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 3 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย				
16. นางสาวจุฑาทิพ อดุลพันธุ์ **อายุ 49 ปี** - รองประธานฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2559) **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาโท สาขา Finance, Management and Strategy, Kellogg School of Management, Northwestern University สหรัฐอเมริกา - ปริญญาตรี พาณิชยศาสตร์และการบัญชี สาขาการเงินและการธนาคาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Role of the Compensation Committee Program รุ่นที่ 7/2551	MINT: 261,085 หุ้น (ร้อยละ 0.01 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 9,167 หน่วย MINT-W8: 8,185 หน่วย MINT-W9: 7,417 หน่วย	2549-2553, 2546-2547 2547-2548 2543-2546	- ผู้จัดการฝ่ายเลขานุการบริษัทและนักลงทุนสัมพันธ์ - ผู้อำนวยการ สำนักประธาน - Associate, Investment Banking **<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน - บริษัท - บริษัททั่วไป 2 บริษัท	- บมจ. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ - บมจ. จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ - บล. ไอเอ็นจี (ประเทศไทย)

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	- หลักสูตร Company Secretary Program รุ่นที่ 20/2549 **หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ** - หลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP) รุ่นปี 2561 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสถาบันวิทยาการตลาดทุน				
17. นางสาวรวิกานต์ อินชัยวงศ์ **อายุ 37 ปี** - รองประธานฝ่ายการเงิน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2564) **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ผู้สอบบัญชีอนุญาตเลขที่ 10762 - Master of Business Administration, University of Leeds สหราชอาณาจักร - ปริญญาตรี พาณิชยศาสตร์และการบัญชี สาขาการสอบบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	MINT: 31,704 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 595 หน่วย MINT-W8: 623 หน่วย MINT-W9: 565 หน่วย	2562-2563 2560-2562 2559-2560 2557-2559 2555-2557	- Structured Finance Director - Senior Finance Manager - Senior Associate - Capital Markets Division, Investment Banking Group - Senior Manager - Investment and Investor Relations Division - Deputy Manager - Strategy & Finance Analyst and Investor Relations Division **<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน - บริษัท - บริษัททั่วไป - บริษัท	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) - บมจ. คันทรี่ กรุ๊ป ดีเวลลอปเมนท์ - บมจ. อินโดรามา เวนเจอร์ส

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
18. นายพลพิพัฒ อัศวนิก **อายุ 46 ปี** - รองประธานฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2564) **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาโท คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ - ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	MINT: 134,528 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 23 หน่วย MINT-W8: - MINT-W9: -	2558-2564 2555-2558 2553-2555 2552-2553	- ผู้ช่วยรองประธานฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า - กรรมการผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า - ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า - ผู้อำนวยการด้านคำปรึกษา **<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>** - บริษัทจดทะเบียน - บริษัท - บริษัททั่วไป - บริษัท	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บจก. อิเมอร์ริทิส (ประเทศไทย)
19. นายอิสรา ศิริบุญฤทธิ์ **อายุ 52 ปี** - รองประธานฝ่ายการจัดการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2556) - ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี - เป็นผู้ทำบัญชีที่มีคุณสมบัติและเงื่อนไขของการเป็นผู้ทำบัญชีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้า	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ <u>การพัฒนาความรู้ต่อเนื่องด้านบัญชี ปี 2564</u> (หลักสูตรและจำนวนชั่วโมงที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับด้านบัญชี) **หลักสูตร** / **ชั่วโมง** Update Deferred Tax / Financial instrument / Digital Assets/Business Combination by online (Online) / 3.30	MINT: 80,141 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: - MINT-W8: - MINT-W9: -	2556-ปัจจุบัน	- รองประธานฝ่ายการจัดการ	- บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร - ไม่มี					

หลักสูตร	ชั่วโมง
Lease Modification and Concession/ Impairment of Assets (Online)	3.30
ร่างมาตรฐาน การรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 1 เรื่อง การนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินมาใช้เป็นครั้งแรก (ปรับปรุงเพิ่มเติม เรื่อง เครื่องมือทางการเงิน) (Online)	2
เสวนาชี้แจง การนำการผ่อนปรนในทางปฏิบัติมาถือปฏิบัติกับการยินยอมลดค่าเช่าจากสถานการณ์ Covid-19 ตาม TFRS 16 ฉบับปรับปรุง (Online)	2
สรุปประเด็นการรับรู้รายได้ที่มักเข้าใจผิดและปัญหาสัญญาเช่า Lease accounting (Online)	6
การเสวนา " ประมาณการกระแสเงินสดคิดลดเพื่อพิจารณาการด้อยค่าตาม TAS 36 หลังสิ้นสุดมาตรการผ่อนปรนฯ (Online)	2
การบรรยายเคล็ดลับความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมไทยฝ่าวิกฤต Covid-19 ด้วย Digital Transformation (Online)	2
เสวนา "ฝ่ากระแส Disruption ความท้าทายของนักบัญชีในยุคดิจิทัล" (Online)	2

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
20. นางสาวสรัญญา สุนทรส **อายุ 49 ปี** - เลขานุการบริษัท (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2554) **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** - ไม่มี	**คุณวุฒิการศึกษา** - ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ Loyola University Chicago สหรัฐอเมริกา - ปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ **หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)** - หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่นที่ 17/2562 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 240/2560 - หลักสูตร Company Secretary Program (CSP) รุ่นที่ 49/2556 **หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ** - หลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP) รุ่นปี 2562 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสถาบันวิทยาการตลาดทุน	MINT: 182,336 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว) MINT-W7: 101 หน่วย MINT-W8: 5,684 หน่วย MINT-W9: 5,151 หน่วย	2554-ปัจจุบัน	- Group Director of Corporate Secretary	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	- หลักสูตร Fundamental Practice for Corporate Secretary (FPCS) รุ่นที่ 25/2555 สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (TLCA)				

นอกจากนี้ ในปี 2564 นางสาวสรัญญา สุนทรส เลขานุการบริษัท ได้เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสัมมนาออนไลน์ ดังต่อไปนี้

- Roadmap and action plan for a post-pandemic world จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- National Director Conference 2564: Leadership Behind Closed Door จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- บทบาทเลขานุการบริษัทในการยกระดับ CG ด้าน Anti-Corruption จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Company Secretary Forum 2564 “Empowering Board Evaluation Through the Company Secretary Lens” จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- ธุรกิจกับสิทธิมนุษยชนในตลาดทุนไทย เนื่องในโอกาสครบรอบ 10 ปี หลักการชี้แนะของสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC)
- บทบาทหน้าที่ของกรรมการตรวจสอบ ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC)
- วิสัยทัศน์ ความท้าทาย กับก้าวต่อไปของกรรมการหญิง จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC)
- ESG: โอกาสและความเสี่ยงที่บริษัทควรรู้ จัดโดยสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (TLCA)
- วันต่อต้านคอร์รัปชัน 2564 ภายใต้แนวคิด “คบเด็กสร้างชาติ” จัดโดยองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย)

ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมของกรรมการบริษัท อ้างอิงตามการจัดหมวด GICS ระดับ 1 Sector

	กรรมการ	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม (GICS Sector)							
		Consumer Discretionary	Consumer Staples	Communication Services	Financials	Healthcare	Industrials	Materials	Real Estate
1	นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค	● ▲	● ▲	● ▲	●	●		●	●
2	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	●	●	●	● ▲		●	●	
3	นายจรัมพร โชติกเสถียร	●	●	●	● ▲	●	● ▲		●
4	นางสาวคามิลล์ มา	●	● ▲		▲				
5	นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท	● ▲	●				▲		
6	นายอานิล ธาดานี่	●	●		● ▲		●		●
7	นายพอล ซาลีส์ เคนนี่	● ▲	● ▲				●		
8	นายธีรพงศ์ จันศิริ	●	● ▲		● ▲	● ▲	● ▲	● ▲	●
9	นายนิติ โอสถานุเคราะห์	●	● ▲		● ▲				● ▲
10	นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย	● ▲	● ▲			●			●
11	นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	● ▲	● ▲				●		●

หมายเหตุ ● **ประสบการณ์ที่ได้รับจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ** ▲ **ประสบการณ์ที่ได้รับจากการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร**

▲ นายวิลเลียม เอ็ลล์วู๊ด ไฮเน็ค

ปัจจุบัน	ประธานคณะกรรมการจัดการ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
ปัจจุบัน	ผู้บริหาร บริษัทในเครือ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
2516-2523	ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการ บริษัท โอกิลวี แอนด์ แมทเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

▲ นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง

2544-2558	กรรมการผู้จัดการ บริษัทหลักทรัพย์ ธนชาต จำกัด (มหาชน)
2539-2544	กรรมการผู้จัดการ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ซโรเดอร์ จำกัด
2536-2539	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัทหลักทรัพย์ เอกธำรง จำกัด (มหาชน
2533-2536	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท มอร์แกน เกรนเฟลล์ไทย จำกัด

▲ นายจรัมพร โชติกเสถียร

2560-ปัจจุบัน	กรรมการบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2557-2560	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2553-2557	กรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2542-2553	ผู้บริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2535-2537	กรรมการผู้จัดการ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม ไทยพาณิชย จำกัด

▲ นางสาวคามิลล์ มา

2547-2558	Financial Advisor to Chairman, Financial Committee Member and Investment Committee Member of Charoen Pokphand Group
2541-2543	Financial Institutions Regional Equity Analyst of Morgan Stanley (Asia) Ltd.
2537-2541	Director Strategic and Equity Investment Portfolio, and Derivatives Business Development of Securities One Pcl.

▲ นายอานิล ธาดานี่

2548-ปัจจุบัน	ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซิมโฟนี เอเชีย โฮลดิ้ง จำกัด

▲ นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท

2558-ปัจจุบัน	Managing Director of OPA Associates
2553-2558	Vice President United Kingdom & Ireland of Marriott Hotels International
2549-2557	Vice President Hawaii & South Pacific of Marriott Hotels International-Honolulu, Hawaii

▲ นายพอล ซาลีส์ เคนนี่

2545-2563	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

▲ นายธีรพงศ์ จันศิริ

ปัจจุบัน	ประธานกรรมการบริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
ปัจจุบัน	กรรมการบริหาร บริษัทในเครือ บริษัท ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

▲ นายนิติ โอสถานุเคราะห์

2558-ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ บริษัท บางกอกรินเวสท์ จำกัด
2558-ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ บริษัท พิชัยสวัสดิ์ จำกัด

▲ นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย

ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
ปัจจุบัน	ผู้บริหาร บริษัทในเครือ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
2555-ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหนาที่บริหาร ไมเนอร์ โฮเทลส์

▲ นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค

2563-ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ ต่างประเทศ บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
2545-2558	ผู้บริหาร บริษัทในเครือ บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
2543-2545	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บริษัท โคคา-โคล่า จำกัด สหรัฐอเมริกา

เอกสารแนบ 2 รายละเอียดการดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร ในบริษัทย่อย บริษัทร่วมหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง

บริษัท	นายวิลเลียม เอ็ดเวิร์ด ไฮเน็ค	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	นายจรัมพร โชติกเสถียร	นางสาวคาเมลีย์ มา	นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท	นายอานิล ธาดานี่	นายพอล ชาลีส์ เคนนี่	นายธีรพงศ์ จันศิริ	นายนิติ โอสถานุเคราะห์	นายอ็มมานูเอล จู๊ด คิลิปโร้จ ราชบเบเรีย	นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	นายไบรอัน เจมส์ เดลานี่	นายชัยพัฒน์ โพฑูรย์	นายโกศิน ฉันธิกุล	นางสาวสมศรี รัชญาภรณ์กุล	นางจุฑาทิพ อดุลพันธุ์	นางสาวรวิวาน์ อินชัยวงศ์	นายพลทิพัฒ อัศวนิก
บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	X	●	●	●	●	●	●	●	●	*	*							
บริษัท สยาม ซัคเซส เรียลตี้ จำกัด										●			●	●				
บริษัท เจ้าพระยา รีซอร์ท จำกัด	●									●								
บริษัท หัวหิน รีซอร์ท จำกัด										●								
บริษัท เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด										●								
บริษัท ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด										●								
บริษัท แมริม เทอเรซ รีซอร์ท จำกัด	●									●								
บริษัท สมุย รีซอร์ท แอนด์ สปา จำกัด										●			●					
บริษัท โรงแรม ราชดำริ จำกัด (มหาชน)	●									●								
บริษัท เอ็มไอ สแควร์ จำกัด										●			●					
บริษัท หัวหิน วิลเลจ จำกัด										●			●					
บริษัท บ้านโบราณ เชียงราย จำกัด										●								
บริษัท เอชแอนด์เอ พาร์ค จำกัด										●								
บริษัท โคโค้ ปาล์ม โฮลเต็ล แอนด์ รีสอร์ท จำกัด										●								
บริษัท โกโก้ รีครีเอชั่น จำกัด										●								
บริษัท สมุย บีช คลับ โอนเนอร์ จำกัด										●			●					
บริษัท นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด										●								
บริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด										●								
บริษัท สมุย บีช เรสซิเด้นท์ จำกัด										●								
บริษัท ลายัน ฮิลล์ เรสซิเด็นซ์ จำกัด										●								
บริษัท โกโก้ เรสซิเด็นซ์ จำกัด										●								
บริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด										●		●	●		●			
บริษัท ไมเนอร์ ซัพพลาย เชน โซลูชั่นส์ จำกัด													●					
บริษัท เจ้าพระยา รีซอร์ท แอนด์ เรสซิเด้นท์ จำกัด	●									●								
Eutopia Private Holding Limited	●									●								
Harbour View Corporation Limited	●									●								

บริษัท	นายวิเลียม เอ็ดเวิร์ด ไฮเน็ค	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	นายจรัพพร โชติกเสถียร	นางสาวคาเมลีย์ มา	นายเอ็ดเวิร์ด คีง ยูเนนเน็ท	นายนวิน ธานนาวี	นายพอล เบเลีย์ เคนนี่	นายธีรพงศ์ จันศิริ	นายนิติ โอสถานุเคราะห์	นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชกาเรีย	นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	นายไพรัช เจมส์ เดลานี่	นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์	นายโกศิน ชันธิกุล	นางสาวสมศรี รัชฎาภรณ์บุญ	นายจุฬาทิพ อดุลพันธุ์	นางสาวกิตนันต์ อิ่นชัยงศ์	นายพณิพัฒ อัศวนิก
Serendib Hotels Pcl.										●								
Anantara Vacation Club (HK) Limited										●								
Sanya Anantara Consulting Limited										●								
บริษัท ภูเก็ต บีช คลับ โอนเนอร์ จำกัด										●			●					
บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด										●			●					
บริษัท ไมเนอร์ สกาย ไรเดอร์ จำกัด													●					
บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)														●				
บริษัท ราชดำริ เรสซิเด็นซ์ จำกัด	●									●								
บริษัท ราชดำริ ลอดจ์จิ้ง จำกัด										●								
บริษัท สตาร์ เทรเวลเลอร์ จำกัด													●					
บริษัท ซูม่า กรุงเทพ จำกัด	●									●								
Corbin and King Limited	●									●				●				
บริษัท อวาดีนะ ฮิลส์ จำกัด										●				●				
Arabian Spas (Dubai) (LLC)	●									●								
บริษัท เอ็มเอชจี โฮลดิ้ง จำกัด										●								
Cardamom Tented Camp Co., Ltd.	●																	
PT Lodging Management (Indonesia) Limited												●						
Jada Resort and Spa (Private) Limited										●								
Kalutara Luxury Hotel and Resort (Private) Limited										●								
PH Resort (Private) Ltd.										●								
Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited	●									●								
Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited	●									●								
Sothea Pte. Ltd.										●								
Minor Hotel Group South Africa (PTY) Limited										●								
O Plus E Holdings Private Limited	●									●								
Bai Dai Tourism Company Limited										●								
Hoi An Riverpark Hotel Company Limited										●								

บริษัท	นายวิลเลียม เอ็ดเวิร์ด ไฮเน็ค	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	นายจรัมพร โชติกเสถียร	นางสาวคาเมลีย์ มา	นายเอ็ดเวิร์ด คีต ฮูเบนเน็ท	นายนาริน ธาดานี่	นายพอล เบเลีย์ เคนนี่	นายธีรพงศ์ จันศิริ	นายนิติ โอสถานุเคราะห์	นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากเรีย	นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	นายไพรัช เจมส์ เดลานี่	นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์	นายโกศิน ชันธิกุล	นางสาวสมศรี รัชญากรณ์กุล	นายจุฬาทิพ อดุลพันธุ์	นางสาวกิตนันต์ อินชัยงศ์	นายพลทิพัฒ อัศวนิก
MHG Management (India) Private Limited														●				
Rani Minor Holding Limited										●								
MHG Australia Investments Pty. Ltd.										●								
PT Wika Realty Minor Development										●								
Plexus Maldives Private Limited	●									●								
NH Hotel Group S.A.	●									●				●				
Sands Hotels (Pty) Limited										●								
Minor Hotel Group Gaborone (Proprietary) Limited										●								
Minor Hotel Group MEA DMCC										●								
MHG Desaru Hotel Sdn. Bhd.	●									●				●				
MHG Desaru Villas Sdn. Bhd.	●									●				●				
MHG Lesotho (Proprietary) Limited										●								
Minor Hotels Zambia Limited										●								
Rani Minor Holding II Limited										●								
Barbarons Beach Hotel MHG Limited										●								
บริษัท เวอริตา เอ็มเอ็ชจี จำกัด										●				●				
บริษัท เอ็มสปา เมดิคัล จำกัด	●													●				
Minor Hotel Group (Maldives) Private Limited										●								
บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	●									●	●		●					
บริษัท ไมเนอร์ ชีส จำกัด										●	●							
บริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด										●	●							
บริษัท เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย) จำกัด																		
บริษัท พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด											●							
บริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด										●	●							
บริษัท เอ็มเอสซี ไทย คูซีน จำกัด											●							
บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด											●							
บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด														●				
Sizzler China Pte. Ltd.										●	●							

บริษัท	นายวิเลียม เอ็ดเวิร์ด ไฮเน็ค	นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	นายจรัมพร โชติกเสถียร	นางสาวคาลิดส์ มา	นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท	นายตนนิ ธวาณี	นายพอล ซาวิส์ เคนนี่	นายธีรพงศ์ จันศิริ	นายณิ โชสถานุเคราะห์	นายเอ็มมานูเอล จี๊ด ดิดิเย่ร์ จาชกาเรีย	นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	นายไบรอัน เจมส์ เดลานี่	นายชัยพัฒน์ โพธุรย์	นายโกศิน ชิ้นธิกุล	นางสาวศศิธร ธัญญาลักษณ์	นางจุฑาทิพ อดุลพันธุ์	นางสาวอริยาภรณ์ เอื้อนพัฒนศิลป์	นายพณิพัฒน์ อัศวนิก
The Minor (Beijing) Restaurant Management Co., Ltd.											●		●					
Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd.	●										●		●					
Liwa Minor Food & Beverage LLC										●	●							
Minor Food (Seychelles) Limited											●							
Oaks Hotels & Resorts Limited										●								
Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	●									●	●							
The Minor Food Group (India) Private Limited																		
Patara Fine Thai Cuisine Limited											●							
The Minor Food Group (Myanmar) Limited																		
TCC Holding Joint Stock Company											●							
Benihana Holding Pte. Ltd.	●										●							
บริษัท ชิคเก้น ไทม์ จำกัด										●								
บริษัท สพูนฟูล (ประเทศไทย) จำกัด										●			●					
Spoonful Pte. Ltd.										●								
บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	●										●		●					
บริษัท อาร์มิน ซิสเท็มส์ จำกัด																		
บริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด													●					
บริษัท ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด													●					
บริษัท เดอะ กู้ด ไลฟ์ โกลบอล จำกัด													●					
บริษัท ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ จำกัด													●					
บริษัท ไมเนอร์ แฟชั่น จำกัด												●						

X = ประธานกรรการ ● = กรรมการ * = กรรมการบริหาร

เอกสารแนบ 3 รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท

รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ชื่อ	นายต่อพงษ์ เหมือดชัยภูมิ
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายในและบริหารความเสี่ยง
คุณวุฒิการศึกษา	• ปริญญาโท สาขา Business Economics and Auditing, Copenhagen Business School • อนุปริญญา สาขาการบริหารการเงินและบัญชี University of Southern Denmark • อนุปริญญา สาขาการบริหารธุรกิจ Copenhagen Business School
ประวัติการอบรม	• How to Develop Risk Management Plan (HRP รุ่น 14/2017) จัดโดย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) • Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL รุ่น 18/2019) จัดโดย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
ประสบการณ์การทำงาน	• ผู้จัดการ ฝ่าย Business Operational Risk Management ธนาคาร สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) • ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท อิออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) • Head of Department for Public Service Sector บริษัท ดีลอยต์ ประเทศเดนมาร์ก [Deloitte Denmark (Original name: Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited)]

รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

ชื่อ:	นายสตีเฟ่น แอนดรูว์ ฮอยนาสกี้
ตำแหน่ง:	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพาณิชย์และกลุ่มงานกฎหมาย
คุณวุฒิการศึกษา/ ประวัติการอบรม:	• นิติศาสตร์บัณฑิต เกียรตินิยม มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย สหรัฐอเมริกา • ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐกิจและการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย สหรัฐอเมริกา • Bar Admission นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา • หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 123/2552 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
ประสบการณ์การทำงาน:	• Counsel of Linklaters, Bangkok, Thailand • Associate of Linklaters, Hong Kong • Associate of Linklaters, New York, USA • Project Manager of Sinai Wildlife Projects, Sinai, Egypt

เอกสารแนบ 4 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

(1) ทรัพย์สินถาวรหลักของบริษัท และบริษัทย่อย

กลุ่มบริษัทมีทรัพย์สินหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ โดยแยกเป็นธุรกิจได้ดังนี้

ธุรกิจโรงแรม

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2564	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2563	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	11	218/2-3 หมู่ 10 เมืองพัทยา	สิทธิการเช่า 11 ปี (สิ้นสุดปี 2572)	- อาคารโรงแรม 2 หลัง 4 ชั้น และ 10 ชั้น จำนวน 298 ห้อง	78.25	44.42	-ไม่มี-
	-	88 ถ.รัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	6.84	8.89	-ไม่มี-
<u>บริษัทย่อย</u>							
บจก. หัวหิน วิลเลจ	36	43/1 ถ.เพชรเกษม หัวหิน	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2573)	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 12 หลัง จำนวน 187 ห้อง	118.25	127.67	-ไม่มี-
บจก. บ้านโบราณ เชียงราย	800	229 หมู่ 1 ต.เวียง อ.เชียงแสน จ.เชียงราย	สิทธิการเข้าทำประโยชน์ 5 ปี (สิ้นสุดปี 2566)	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 2 หลัง มีห้องพัก 61 ห้อง	46.18	67.65	-ไม่มี-
		499 หมู่ 1 ต.เวียง อ.เชียงแสน จ. เชียงราย		- เต้นท์แคมป์ 15 หลัง	11.17	20.23	-ไม่มี-
บจก. สมุย รีซอร์ท แอนด์ สปา	14	99/9 หาดบ่อผุด เกาะสมุย	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารโรงแรม 3 ชั้น - ห้องพัก 106 ห้อง	865.18	337.78	-ไม่มี-

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2564	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2563	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
	4.76	53/5 หมู่ 4 ต.ตลิ่งงาม อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารโรงแรม จำนวน 58 ห้อง	294.1	-	-ไม่มี-
บจก. เจ้าพระยา รีซอร์ท	27	257/1-3 ถ.เจริญนคร แขวงสำเหร่ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า 38 ปี (สิ้นสุดปี 2592)	- อาคารโรงแรม 7 ชั้น 2 หลัง จำนวน 408 ห้อง และอาคารที่จอดรถ 7 ชั้น 1 หลัง	311.16	341.66	-ไม่มี-
		257 ถ.เจริญนคร แขวงสำเหร่ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ		- อาคารโรงแรม 26 ชั้น 1 หลัง จำนวน 248 ห้อง	1,124.79	1,185.54	-ไม่มี-
				- ส่วนปรับปรุงที่ดิน	12.44	-	-ไม่มี-
บมจ. โรงแรมราชดำริ	10	ถนนราชดำริ กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2586)	- อาคารโรงแรม 7 ชั้น 1 หลัง 8 ชั้น 1 หลัง และ 9 ชั้น 1 หลัง จำนวน 354 ห้อง	354.81	393.04	-ไม่มี-
บจก. แมริม เทอเรซ รีซอร์ท	37	อ.แม่ริม จ.เชียงใหม่	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2567)	- อาคารโรงแรม 3 ชั้น 1 หลัง และอาคาร 2 ชั้น 17 หลัง จำนวน 76 ห้อง	267.25	313.83	-ไม่มี-

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2564	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2563	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
บจก. เอ็ม ไอ สแควร์	46	หาดไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารวิลล่า 1 ชั้น 83 หลัง	2,814.69	1,183.67	2,815*
	37	หาดไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารโรงแรม 3 ชั้น 8 หลัง จำนวน 265 หลัง และอาคาร 1 ชั้น 3 หลัง	2,187.11	703.07	2,526*
				- สำนักงานขาย	4.19	12.11	-ไม่มี-
Minor International (Labuan) Ltd.	-	เกาะ Kihavah Huravlhu	สิทธิการเช่า 23 ปี (สิ้นสุดปี 2573)	- อาคารวิลล่า 1 ชั้น 79 หลัง	-	1,089.83	-ไม่มี-
Minor Hotel Group (Maldives) Private Limited	-	เกาะ Kihavah Huravlhu	สิทธิการเช่า 23 ปี (สิ้นสุดปี 2573)	- อาคารวิลล่า 1 ชั้น 79 หลัง	1,159.63	-	-ไม่มี-
Jada Resort and Spa (Private) Ltd.	21	ประเทศศรีลังกา	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2586)	- อาคารโรงแรม 2 ชั้นและ 3 ชั้น จำนวน 6 หลัง จำนวน 105 ห้อง	981.08	972.09	-ไม่มี-
บจก. ราชดำริ ลอดจ์จิ้ง	3	159 ถ.ราชดำริ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2584)	- อาคารโรงแรม 22 ชั้น จำนวน 224 ห้อง	1,577.84	1,666.26	-ไม่มี-
	72	หาดแหลมใหญ่ เกาะสมุย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงที่ดิน	10.43	11.56	-ไม่มี-
Oaks Hotels & Resort Limited และบริษัทย่อย	-	ประเทศนิวซีแลนด์ และประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ/ สิทธิการเช่า	- ที่ดิน อาคารโรงแรม ห้องพักอาศัย สำนักงาน ส่วนปรับปรุงอาคาร และส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	2,692.87	2,675.30	2,147

* รวมสิ่งปลูกสร้างในอนาคตตามเงื่อนไขในสัญญา

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2564	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2563	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
บจก. สมุย บีช คลับ โอนเนอร์	-	หาดไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- สำนักงานขาย สำนักงานต้อนรับร้านอาหาร และสระว่ายน้ำ	2,336.55	1,656.17	-ไม่มี-
บจก. เอ็มเอชจี ภูเก็ต	68	ต.เชิงทะเล อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินเปล่า	775.40	266.98	-ไม่มี-
				- อาคารโรงแรม จำนวน 77 ห้อง	719.72	750.23	-ไม่มี-
	1	219 หมู่ 5 ต.อ่างทอง อ.เกาะสมุย สุราษฎร์ธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารวิลล่า 1 ชั้น 60 หลัง	3,390.53	624.70	3,397*
		53/5 หมู่ 4 ต.ตลิ่งงาม อ.เกาะสมุย สุราษฎร์ธานี		- อาคารโรงแรม จำนวน 34 ห้อง	-	315.24	-ไม่มี-
บจก. โคโค ปาล์ม โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท	60	ต.บางม่วง อ.ตะกั่วป่า จ. พังงา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินเปล่า	1,916.09	286.30	3,834*
MHG Australia Investment Pty. Ltd	-	ประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม จำนวน 301 ห้อง	942.13	916.38	942
Hoi An Riverpark Hotel Company Limited	-	ประเทศเวียดนาม	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 2 หลัง จำนวน 94 ห้อง	236.72	239.77	-ไม่มี-
Bai Dai Tourism Company Limited	-	ประเทศเวียดนาม	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 3 หลัง จำนวน 63 ห้อง	481.09	441.89	-ไม่มี-
Sothea Pte. Ltd	-	ประเทศกัมพูชา	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 3 ชั้น 1 หลัง จำนวน 39 ห้อง	175.90	168.45	-ไม่มี-

* รวมสิ่งปลูกสร้างในอนาคตตามเงื่อนไขในสัญญา

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2564	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2563	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
Sands Hotels Holdings (Namibia) (Proprietary) Limited	-	ประเทศนามิเบีย	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม จำนวน 173 ห้อง	511.03	549.62	-ไม่มี-
Minor Hotel Group Gaborone (Proprietary) Limited	12.3088 เอเคอร์	ประเทศบอสวานา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม จำนวน 196 ห้อง	1,767.71	1,731.18	-ไม่มี-
Pojuca S.A	291,400 ตารางเมตร	ประเทศบราซิล	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม 2 แห่ง จำนวน 504 ห้อง	1,058.07	1,057.19	-ไม่มี-
Minor Hotels Portugal, S.A. และบริษัทย่อย	-	ประเทศโปรตุเกส	เป็นเจ้าจอง	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม	2,810.88	2,746.69	2,568
Corbin & King Limited	-	ประเทศอังกฤษ	เป็นเจ้าของ	- ร้านอาหาร	639.78	571.62	- ไม่มี-
Minor Hotels Zambia Limited	-	ประเทศแซมเบีย	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม 2 แห่ง จำนวน 385 ห้อง	1,277.82	934.34	-ไม่มี-
บจก. โกโก้ รีครีเอชั่น	-	ตำบลบ่อผุด อ.เกาะสมุย สุราษฎร์ธานี	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2593)	- ร้านอาหาร	68.39	70.72	-ไม่มี-
MHG Desaru Hotel Sdn. Bhd and MHG Desaru Villas Sdn. Bhd.	100,368 ตาราง เมตร	ประเทศมาเลเซีย	สิทธิการเช่า 99 ปี	- ที่ดิน สิทธิการเช่าที่ดิน และ อาคารโรงแรม จำนวน 90 ห้อง	845.00	832.24	-ไม่มี-
บจก. ราชดำริ เรสซิเด้นท์	-	แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงอาคาร	199.44	209.80	-ไม่มี-

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2564	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2563	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
NH Hotel Group S.A. และบริษัทย่อย	-	ประเทศในยุโรปและละตินอเมริกา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม และส่วนปรับปรุงอาคาร	78,397.45	76,209.02	11,634
บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป	-	88 ถ.รัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	สิทธิการเช่า 3 ปี (สิ้นสุดปี 2566)	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	17.42	21.65	-ไม่มี-
บจก. เจ้าพระยา รีซอร์ท และเรสซิเด้นท์	-	ประเทศไทย		- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	21.14	23.19	-ไม่มี-
บจก.หัวหิน รีซอร์ท	2	107/1 ถ.เพชรเกษม อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน	48.01	-	-ไม่มี-
รวม					113,554.52	101,777.97	
อื่น ๆ					35.97	37.24	
รวมธุรกิจโรงแรม					113,590.49	101,815.21	

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2564	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2563	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	-	สิทธิการเช่าร้านอาหาร	สิทธิการเช่า 3-30 ปี	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	473.68	578.19	-ไม่มี-
	45 ตรว	66/71-73 หมู่ที่ 2 ต.บ่อผุด อ.เกาะสมุย สุราษฎร์ธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร 4 ชั้น	50.59	70.75	-ไม่มี-
บจก. สเวนเซ่นส์ (ไทย)	-	สิทธิการเช่าร้านอาหารประเทศไทย	สิทธิการเช่า 3-28 ปี	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	93.89	113.77	-ไม่มี-
บจก. เอส.แอล.อาร์.ที	-	สิทธิการเช่าร้านอาหารประเทศไทย	สิทธิการเช่า 3-22 ปี	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	214.88	220.26	-ไม่มี-
บจก. เบอร์เกอร์ ประเทศไทย	-	สิทธิการเช่าร้านอาหารประเทศไทย	สิทธิการเช่า 12-15 ปี	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	413.59	439.29	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ ซีส	29	อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงงาน และส่วนปรับปรุงอาคาร	99.72	39.75	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ แดรี่	-	อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงงาน	86.43	92.98	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ ดีคิว	-	ประเทศไทย	ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า 14 ปี (สิ้นสุดปี 2571)	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	29.64	39.25	-ไม่มี-

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2564	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2563	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย)	-	ประเทศไทย	สิทธิการเช่า 9 ปี (สิ้นสุดปี 2569) ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า 3 ปี	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	78.62	188.13	-ไม่มี-
Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd.	-	ประเทศสิงคโปร์	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	29.33	46.19	-ไม่มี-
The Minor Food Group (China) Limited	-	ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	80.14	88.28	-ไม่มี-
Over Success Enterprise	-	ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	478.02	350.47	-ไม่มี-
Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	-	ประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	106.52	98.58	-ไม่มี-
The Minor Food Group (Myanmar) Limited	-	ประเทศพม่า	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	-	2.31	-ไม่มี-
Primacy Investment Limited	-	ประเทศมัลดิฟส์	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	27.47	30.46	-ไม่มี-
Minor Food (Seychelles) Limited	-	ประเทศเซเชลส์	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	13.51	8.20	-ไม่มี-
Benihana (U.K.) Limited	-	ประเทศอังกฤษ	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	0.13	16.98	ไม่มี
บจก ชิคเก้น ไทม์	-	ประเทศไทย	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	64.64	101.20	-ไม่มี-
บจก. สพูนฟูล (ประเทศไทย)	-	ประเทศไทย	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	133.88	104.22	-ไม่มี-
รวม					2,478.68	2,629.26	
อื่นๆ					-	0.04	
รวมธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม					2,478.68	2,629.3	

ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2564	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2563	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
บจก. นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง	-	60/185 หมู่ 19 ซอย 17 นิคมอุตสาหกรรมนวนคร อ.คลองหลวง จ. ปทุมธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร	108.08	74.36	-ไม่มี-
บจก. เอสมิโด แฟชั่น	-	ศูนย์การค้า เอ็มโพเรี่ยม ห้องเลขที่ 2S23 และ 2P24	สิทธิการเช่า 24 ปี	- สิทธิการเช่าพื้นที่	-	1.14	-ไม่มี-
				- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าในศูนย์การค้า	-	16.4	-ไม่มี-
บจก. อาร์มิน ซิสเท็มส์	-	88 ถ.รัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าในศูนย์การค้า	65.69	97.40	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ แฟชั่น	-	38,39 หมู่6, ถ.บางนา-ตราด ต.บางแก้ว อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าในศูนย์การค้า	4.33	6.20	-ไม่มี-
บจก. สโกมาดิ (ประเทศไทย)	-	2467-2461/1 ถ.เพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าในศูนย์การค้า	-	1.27	-ไม่มี-
บจก. มาริน เอ็นจิเนียริง	-	371/1 หมู่ที่ 6 ต.บ่อวิน อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าในศูนย์การค้า	-	8.26	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์	-	88 ถ. รัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าในศูนย์การค้า	2.73	2.32	-ไม่มี-
รวมธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต					180.60	207.35	

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนของบริษัท และบริษัทย่อย

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2564	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2563	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
บจก. รอยัล การ์เด้น พลาซ่า	8	218 หมู่ 10 เมืองพัทยา	สิทธิการเช่า 11 ปี (สิ้นสุดปี 2572)	- อาคารศูนย์การค้า 1 หลัง 3 ชั้น	49.80	54.38	-ไม่มี-
	2	889 หมู่ 3 หาดไม้ขาว จ. ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า 1 หลัง 2 ชั้น	70.98	78.73	-ไม่มี-
บจก ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์	3 ไร่ 30 ตรว.	101/97 นิคมอุตสาหกรรมนวนคร หมู่ 20 ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ. ปทุมธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร	7.99	7.99	-ไม่มี-
บจก. เจ้าพระยา รีซอร์ท ส่วนอาคารศูนย์การค้า	-	257/6 ถ.เจริญนคร แขวงสำเหร่ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ	เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า	839.88	873.91	-ไม่มี-
บจก. เอ็ม ไอ สแควร์	1 ไร่ 122 ตรว.	889/1 ต.ไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า	81.11	86.08	-ไม่มี-
บจก. สมุย บีช คลับ โอนเนอร์	20 ไร่	239-239/1 หมู่ 3 ต.ไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า	72.74	76.68	-ไม่มี-
บจก.อาร์มิน ซีสเท็มส์	81.1 ตรม.	779/207 ต.ชะอำ อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี	เป็นเจ้าของ	- คอนโดมิเนียม	4.00	-	-ไม่มี-
NH Hotel Group S.A.	-	ประเทศสเปน	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร	110.08	108.77	-ไม่มี-
รวมอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน					1,236.58	1,286.54	

มูลค่าสุทธิทางบัญชีของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ มีดังนี้

หน่วย: ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัท และบริษัทย่อย	ราคาทุน ณ วันที่ 31 ธ.ค. 64	ราคาทุน ณ วันที่ 31 ธ.ค. 63	อายุการใช้งาน* (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่ 31 ธ.ค. 64	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่ 31 ธ.ค. 63
ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	63,035.74	45,797.84	-	59,086.83	45,287.07
อาคารและปรับปรุงอาคาร	118,481.16	112,613.62	อายุสัญญาเช่า และ 5-60 ปี	57,162.93	59,364.78
เครื่องจักร เครื่องตกแต่งติดตั้งและอุปกรณ์อื่น	38,617.56	38,574.02	3-15 ปี	9,118.66	11,623.40
ยานพาหนะ	514.4	501.12	4-5 ปี	108.13	130.27
งานระหว่างก่อสร้าง	4,572.97	6,312.86	-	4,572.97	6,312.70
รวม	225,221.83	203,799.46		130,049.54	122,718.22

* ยกเว้นที่ดินซึ่งมีอายุการให้ประโยชน์ไม่จำกัด

มูลค่าสุทธิทางบัญชีของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนมีดังนี้

หน่วย: ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัท และบริษัทย่อย	ราคาทุน ณ วันที่ 31 ธ.ค. 64	ราคาทุน ณ วันที่ 31 ธ.ค. 63	อายุการใช้งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่ 31 ธ.ค. 64	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่ 31 ธ.ค. 63
ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	183.38	182.10	อายุสัญญาเช่า	109.56	113.87
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	2,692.62	2,670.77	อายุสัญญาเช่า และ 20 ปี	1,127.02	1,172.67
รวม	2,876.00	2,852.87		1,236.58	1,286.54

(2) ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย

ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย มีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 64	31 ธ.ค. 63	(ปี)	31 ธ.ค. 64	31 ธ.ค. 63
สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	8,885.06	7,955.11	ไม่มากกว่า 40 ปี	6,562.93	6,169.80
ทรัพย์สินทางปัญญา	706.12	614.72	10 ปี และ 40 ปี	576.78	508.69
ต้นทุนการพัฒนาแฟรนไชส์	639.41	8.66	3-30 ปี	558.18	5.65
ค่าลิขสิทธิ์แฟรนไชส์	129.24	264.67	10-20 ปี	67.29	76.26
ค่าความนิยม	13,459.92	12,945.20	-	13,007.75	12,578.83
เครื่องหมายการค้า	47,313.27	45,946.65	-	47,152.67	45,799.51
โปรแกรมคอมพิวเตอร์	6,235.96	5,816.63	3-10 ปี	1,532.68	1,866.47
โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างติดตั้ง	217.63	227.69	-	119.97	227.69
รวม	77,586.61	73,779.33		69,578.25	67,232.90

(3) ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย มีดังนี้

หน่วย: ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อย	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่		ภาระผูกพัน
	31 ธ.ค. 64	31 ธ.ค. 63	ณ 31 ธ.ค. 2564
อสังหาริมทรัพย์เพื่ออยู่อาศัย	1,560.12	1,919.15	-
สถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลา	7.54	38.51	-
รวม	1,567.66	1,957.66	-

(4) นโยบายการลงทุน

จากงบการเงินเฉพาะของบริษัทสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทมีเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าในธุรกิจโรงแรม อาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นจำนวนรวม 10,890 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.74 ของสินทรัพย์รวม ทั้งนี้บริษัทมีนโยบายลงทุนผ่านบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า โดยบริษัทจะพิจารณาลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนให้บริษัทสามารถพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับสินค้าและบริการในระดับที่สมบูรณ์ เหนือความพึงพอใจของลูกค้า

สำหรับการกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทได้แต่งตั้งผู้บริหารของบริษัทเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม เพื่อร่วมดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม นอกจากนี้ บริษัทยังมอบหมายให้ตัวแทนของบริษัทในฐานะผู้ถือหุ้น เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามนโยบายและหลักการของบริษัท

(5) **การประเมินมูลค่าทรัพย์สิน**

รายการ	มูลค่ายุติธรรม (ล้านบาท)	พื้นที่	ผู้ประเมินราคาทรัพย์สิน/ ผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน หรือผู้ประเมินหลัก	วัตถุประสงค์การ ประเมินราคาทรัพย์สิน	วันที่รายงาน
ที่ดิน - ทวีปยุโรป	47,028.10	842,109 ตารางเมตร	Kroll Advisory, S.L.U.	เพื่อแสดงมูลค่าของที่ดินด้วยวิธีการตีราคาใหม่ตามนโยบายการบัญชีของบริษัท	31 ธันวาคม 2564
ที่ดิน - ทวีปอื่นๆ	11,922.06	137,790 ตารางวา	บริษัท เอเจนซี่ ฟอร์ เรียล เอสเตท แอฟแฟร์ส จำกัด		31 ธันวาคม 2564

เอกสารแนบ 5 นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ ฉบับเต็ม และจรรยาบรรณธุรกิจ

เปิดเผยไว้บนเว็บไซต์ของบริษัท:

https://www.minor.com/th/corporate-governance/cg-guidelines

https://www.minor.com/th/downloads/code-of-conduct

รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 3 ท่าน ได้แก่ นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ นายจรัมพร โชติกเสถียร และ นางสาว คามิลล์ มา เป็นกรรมการตรวจสอบ โดยมีประธานเจ้าหน้าที่การเงิน และผู้อำนวยการกลุ่มบริษัทฝ่ายตรวจสอบภายในและบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมประชุมด้วยในฐานะเลขานุการและผู้ประสานงาน

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทให้ปฏิบัติหน้าที่ในการสอบทานข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน การตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาต พร้อมกันนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้พยายามสนับสนุนและส่งเสริมให้บริษัทมีการปฏิบัติตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีของบริษัทจดทะเบียน เพื่อให้บริษัทมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนให้การแนะนำในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในที่ดีต่อผู้บริหารรวมทั้งได้ทบทวนถึงกิจกรรมอื่นๆของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

คณะกรรมการตรวจสอบได้พบและหารือกับฝ่ายบริหารและผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของบริษัท เพื่อทบทวนและประเมินผลเกี่ยวกับนโยบายและหลักการทางบัญชี แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีและการเงิน การประเมินการควบคุมภายในและแผนงานการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบได้ร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของบริษัทอย่างอิสระหนึ่งครั้ง โดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมด้วย เพื่อหารือเกี่ยวกับแผนการสอบบัญชี ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือทุจริต นอกจากนั้น คณะกรรมการตรวจสอบยังได้ทบทวนและรับรองข้อมูลรายงานทางการเงินสำหรับทุกๆ สิ้นไตรมาส รวมถึงทำการประเมินผลและนำเสนอข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการทำให้มั่นใจได้ว่าข้อบกพร่องด้านการควบคุมภายในต่าง ๆ จะได้รับการดำเนินการแก้ไขและป้องกันอย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่เหมาะสมเพื่อป้องกันหรือลดทอนผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น คณะกรรมการตรวจสอบดำเนินการทบทวนและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัทในการอนุมัตินโยบายและหลักการทางบัญชีรวมถึงการรายงานรายการระหว่างกัน

ฝ่ายตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัทมีหน้าที่ประเมินความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจและข้อบกพร่องในการควบคุมภายในของบริษัทผ่านกิจกรรมการตรวจสอบอย่างเป็นระบบโดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการดำเนินกลยุทธของบริษัท ด้านรายงานทางการเงิน ด้านการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับภายในกลุ่มบริษัท ผลการตรวจสอบภายในจะถูกนำเข้าหารือกับผู้บริหารของหน่วยงานรับตรวจเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานแก้ไขปรับปรุงร่วมกันและรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบรับทราบอย่างสม่ำเสมอ

ฝ่ายตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัทยังทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำหรับการปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกลุ่มบริษัท ผ่านกระบวนการการตรวจสอบภายใน การติดตามผลภายหลังจากการตรวจสอบภายใน และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ธุรกิจในเรื่องการควบคุมภายในที่สำคัญและการบริหารความเสี่ยงสำหรับการดำเนินโครงการต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งการให้คำแนะนำในการป้องกันการทุจริตให้กับหน่วยงานในบริษัทและยังทำงานอย่างใกล้ชิดร่วมกับแต่ละหน่วยธุรกิจเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทเพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกลุ่มบริษัทในภาพรวม

การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในปีที่ผ่านมา

ในปี 2564 คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สอบทานและอนุมัติงบการเงินรวมของบริษัทสำหรับรายไตรมาสและประจำปีโดยได้พิจารณารายการเกี่ยวโยงกันที่เกิดขึ้นในรอบปี 2564 มีความสมเหตุสมผลและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทอย่างเหมาะสม รวมทั้งได้ทำการประเมินและให้คำแนะนำกับคณะกรรมการบริษัท
2. ทบทวนสถานะของบริษัทด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทในทุก ๆ ไตรมาส
3. พิจารณาความสำเร็จของบริษัทในด้านประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโครงการใหม่ๆและบริษัทลูกในต่างประเทศ
4. สอบทานความเหมาะสมและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายใน รวมถึงการพิจารณาความเป็นอิสระของการตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบยังอนุมัติแผนการตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัทและพิจารณารายงานผลการตรวจสอบภายในและแผนการแก้ไขปรับปรุงจากฝ่ายบริหาร
5. ประสานงานกับคณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง แผนงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
6. พิจารณาอย่างอิสระและแต่งตั้งผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของบริษัทและอนุมัติค่าสอบบัญชีสำหรับปี 2564 ทั้งนี้คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีรับอนุญาตโดยไม่มีเจ้าหน้าที่บริษัทเข้าร่วม
7. พิจารณาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับโครงสร้างของคณะกรรมการกำกับดูแล และปรับปรุงกระบวนการสื่อสารและการรายงานข้อมูลการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
8. คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับรองรายงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ ประเด็นสำคัญจะถูกนำขึ้นหารือในการประชุมคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ จากการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็น ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. รายงานทางการเงิน ในปี 2564 มีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ ทั้งนี้ระบบการควมคุมภายในสำหรับการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างเหมาะสม
2. บริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ
3. บริษัทมีระบบการควบคุมภายในและกระบวนการบริหารความสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ สินทรัพย์ของบริษัทได้รับการป้องกันและดูแลรักษาเป็นอย่างดี การบันทึกรายการทางบัญชีมีความเหมาะสม และทรัพยากรได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
4. ฝ่ายตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัท ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
5. ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ได้แก่ บริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอเอส จำกัด ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม
6. รายการระหว่างกันซึ่งเกิดขึ้นในปี 2564 มีความสมเหตุสมผลและเป็นไปอย่างเหมาะสมเพื่อผลประโยชน์ของบริษัท
7. ในปี 2564 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมทั้งสิ้น 4 ครั้ง โดยเป็นการทบทวนและสอบทานข้อมูลรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทซึ่งได้รับการรับรองโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาต รวมทั้งพิจารณาผลของการตรวจสอบภายในและการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงของทั้งกลุ่มบริษัท

รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบมีดังนี้

	รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/จำนวนครั้งที่ประชุม
1.	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	ประธานกรรมการตรวจสอบ	4/4
2.	นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการตรวจสอบ	4/4
3.	นางสาว คามิลล์ มา	กรรมการตรวจสอบ	4/4

8. คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการตรวจสอบได้เสนอต่อคณะกรรมการบริษัทให้แต่งตั้งบริษัท ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอเอส จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทสำหรับรอบบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 การแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและค่าสอบบัญชีจะได้นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติในการประชุมสามัญประจำปี

นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง
ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

รายงานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 5 คน ทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารของบริษัทและประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนเป็นกรรมการอิสระ โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งกำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

ในปี 2564 คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมีการประชุม 2 ครั้ง (การเข้าร่วมประชุมของกรรมการกำหนดค่าตอบแทนแต่ละคนได้รายงานไว้ในหัวข้อสรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณะกรรมการบริษัท และได้รายงานผลการประชุมต่อคณะกรรมการบริษัทด้วยทุกครั้ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- พิจารณาอนุมัติ*ค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง** จากการประเมินผลงานในส่วนที่เกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด และทบทวนและอนุมัติขั้นตอนการประเมินและโครงสร้างผลตอบแทนประจำปีของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตามการแนะนำเบื้องต้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- พิจารณาทบทวนแนวทางการถือหุ้นของบริษัท (Stock Ownership Guidelines) สำหรับผู้บริหารระดับสูง
- ทบทวนและประสานงานกับผู้บริหารในการพิจารณาและวิเคราะห์ค่าตอบแทนของบริษัทโดยคำนึงถึงมาตรการชั่วคราวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้สถานการณ์โควิด 19
- ร่วมกับคณะกรรมการบริษัทในการพัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- ร่วมกับผู้บริหารในการพิจารณาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ของผู้บริหารที่มีศักยภาพสูง (Top Performers)
- พิจารณาอนุมัติการขยายอายุโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (EJIP) และรายชื่อผู้บริหารที่มีสิทธิเข้าร่วมโครงการเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
- พิจารณาทบทวนและปรับปรุงแผนค่าตอบแทนจูงใจระยะยาว (Long-term Incentive Plan) สำหรับผู้บริหารระดับสูง

ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนนั้น คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ

นางสาวคามิลล์ มา
ประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

*หมายเหตุ: *สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในหัวข้อการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร*

รายงานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 4 คน ทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารของบริษัทและประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการเป็นกรรมการอิสระ โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัท ดูแลให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยมีขนาดและองค์ประกอบรวมถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสม พิจารณาขั้นตอนและวิธีการประเมินการทำงานของคณะกรรมการบริษัท รวมถึงการปรับปรุงและดำเนินการให้บริษัทปฏิบัติตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

ในปี 2564 คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีการประชุมรวม 2 ครั้ง (การเข้าร่วมประชุมของกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการแต่ละคนได้รายงานไว้ในหัวข้อสรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ) เพื่อดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ซึ่งได้ระบุไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ซึ่งการดำเนินการที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

- ร่วมกับคณะกรรมการจัดการพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Committee) และปรับปรุงโครงสร้างคณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส (Whistleblower Committee)
- พิจารณาทบทวนองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย โดยพิจารณาถึงความหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์กับบริษัท ฯลฯ ตลอดจนความหลายหลายทางเพศที่เหมาะสม เพื่อให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัทใน*การพิจารณาสรรหากรรมการ* *
- พิจารณาทบทวน*ค่าตอบแทนกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ* * และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
- พิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อช่วยให้คณะกรรมการแต่ละคณะใช้ในการพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา
- พิจารณาทบทวนการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (CG Code) มาปรับใช้และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของบริษัทและแนวปฏิบัติของกรรมการตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- พิจารณาทบทวนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อย ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขหลักจรรยาบรรณ นโยบายการแจ้งเบาะแส นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากล ตลอดจนแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการนั้น คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยเชื่อมั่นว่า การดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพและเติบโตอย่างยั่งยืน

นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง

ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

*หมายเหตุ: *สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในหัวข้อขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการ และการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร*

รายงานคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง

เรียน ท่านผู้ถือหุ้น บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง และได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง ขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือการดำเนินงานของคณะกรรมการในการควบคุมการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญของบริษัท ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ตลอดจนการกำหนดแนวทาง นโยบายและกระบวนการหรือการติดตามผล และการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงมีสมาชิกทั้งหมด 4 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย กรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน และกรรมการบริหารจำนวน 1 ท่าน โดยมีนายจรัมพร โชติกเสถียร ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง ในปี 2564 คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงได้จัดให้มีการประชุมของคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงจำนวน 4 ครั้ง ในระหว่างเดือนมกราคมถึงธันวาคม โดยเป็นไปตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง ประธานคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงได้รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการควบคุมการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญของบริษัท ได้แก่ การกำหนดแนวทาง นโยบายและกระบวนการหรือการติดตามผล และการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าวให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบ พร้อมทั้งรายงานผลการประชุมของคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อรับทราบ

รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง มีดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/ จำนวนครั้งที่ประชุม
1. นายจรัมพร โชติกเสถียร	ประธานกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	4/4
2. นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท	กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	1/4
3. นายนิติ โอสถานุเคราะห์	กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	4/4
4. นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค	กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	4/4

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานที่สำคัญของคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้

- ติดตามผลกระทบของการระบาดของโรคโควิด-19 ต่อธุรกิจและการดำเนินงานของบริษัทอย่างใกล้ชิด รวมทั้งแผนบริหารความต่อเนื่องของบริษัท และแผนงานสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจหลังจากโรคโควิด-19
- สอบทานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้งานระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรของบริษัท รวมทั้งข้อมูลความเสี่ยงและรายงานที่แสดงในระบบ เพื่อให้แน่ใจว่าคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาสเกิดความเสี่ยงได้
- สอบทานและพิจารณาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดีของบริษัท แนวทางการประเมินความเสี่ยง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง ร่วมกับฝ่ายบริหารและคณะอนุกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง
- รับรายงานกิจกรรมการจัดการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส และพิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงโดยรวมที่บริษัทยอมรับได้ และกลยุทธ์ของบริษัทเกี่ยวกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านองค์กร ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงภายนอก ตลอดจนแผนดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- สอบทานการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงซึ่งจะถูกระบุในรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1 One Report)

โดยสรุปแล้ว คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงมีความเห็นว่า ในปี 2564 บริษัทมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี เครื่องมือบริหารความเสี่ยง นโยบายและแนวทางในการส่งเสริมกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งวิธีการดังกล่าวทำให้บริษัทสามารถกำหนดแผนดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมีการติดตามและทบทวนการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการและกำกับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

นายจรัมพร โชติกเสถียร
ประธานคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง

เอกสารแนบ 7 บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า

ไมเนอร์ โฮเทลส์

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการถือหุ้น
1	บริษัท สยาม ซัคเซส เรียลตี้ จำกัด (“SSR”)	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	6,261,000	MINT	60.0%
2	บริษัท เจ้าพระยา รีซอร์ท จำกัด	โรงแรมและศูนย์การค้า	ประเทศไทย	12,000,000	SSR	81.2%
3	บริษัท หัวหิน รีซอร์ท จำกัด ("HHR")	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	2,000,000	MINT	100.0%
4	บริษัท เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000,000	HHR	50.0%
5	บริษัท ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	500,000	HHR	50.0%
					รวมหุ้นที่ถือโดย PBCO	
6	บริษัท แม่ริม เทอเรซ รีซอร์ท จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	3,000,000	MINT	71.0%
					รวมหุ้นที่ถือโดย RHC	
7	บริษัท สมุย รีซอร์ท แอนด์ สปา จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100,000	MINT	100.0%
8	บริษัท โรงแรม ราชดำริ จำกัด (มหาชน) (“RHC”)	โรงแรม	ประเทศไทย	45,000,000	MINT	99.2%
9	บริษัท เอ็มไอ สแควร์ จำกัด ("MI")	โรงแรม	ประเทศไทย	100,000	MINT	100.0%
10	บริษัท หัวหิน วิลเลจ จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	3,500,000	MINT	100.0%
11	บริษัท บ้านโบราณ เชียงราย จำกัด ("BBC")	โรงแรม	ประเทศไทย	1,650,000	MINT	100.0%
12	บริษัท เฮชแอนด์เอ พาร์ค จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	4,000,000	BBC	50.0%
13	บริษัท สมุย วิลเลจ จำกัด (“SV”)	อยู่ระหว่างการชำระบัญชี	ประเทศไทย	375,000	MINT	0.0%
14	บริษัท โคโค้ ปาล์ม โฮลเต็ล แอนด์ รีสอร์ท จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	1,730,000	MINT	100.0%
15	บริษัท โกโก้ รีครีเอชั่น จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	40,000	MINT	100.0%
16	บริษัท สมุย บีช คลับ โอนเนอร์ จำกัด	โรงแรมและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
17	บริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ("RGP")	ศูนย์การค้า	ประเทศไทย	750,000	MINT	100.0%
18	บริษัท นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100,000	RGP	40.0%
19	บริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (“MST”)	ธุรกิจสปา	ประเทศไทย	410,000	MINT	100.0%
20	บริษัท สมุย บีช เรสซิเด้นท์ จำกัด ("SBR")	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
21	บริษัท ลายัน ฮิลล์ เรสซิเด็นซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	500,000	SBR	50.0%
					รวมหุ้นที่ถือโดย PBCO	
22	บริษัท โกโก้ เรสซิเด็นซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
23	บริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด ("MHG")	บริหารโรงแรม	ประเทศไทย	1,079,307	MINT	100.0%

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการถือหุ้น
24	บริษัท ไมเนอร์ ซัพพลาย เชน โซลูชั่นส์ จำกัด	บริหารงานจัดซื้อ	ประเทศไทย	262,515	MINT	100.0%
25	บริษัท เจ้าพระยา รีซอร์ท แอนด์ เรสซิเด้นท์ จำกัด	โรงเรียนการบริหารจัดการโรงแรม	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
26	RGR International Limited ("RGRI")	บริหารจัดการ	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	100,000	MINT	100.0%
27	Eutopia Private Holding Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์	1,000,000	RGRI	50.0%
28	Harbour View Corporation Limited	โรงแรม	ประเทศเวียดนาม	11,000,000	RGRI	30.4%
29	R.G.E. (HKG) Limited	บริหารจัดการ	ประเทศฮ่องกง	100,000	MINT	100.0%
30	M & H Management Limited	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	1,000	MINT	100.0%
31	Lodging Investment (Labuan) Limited ("LIL")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศมาเลเซีย	1,000	MINT	100.0%
32	Serendib Hotels Pcl.	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	75,514,738	LIL	25.0%
33	Minor International (Labuan) Limited	โรงแรม	ประเทศมาเลเซีย	12,501,000	MINT	100.0%
34	AVC Club Developer Limited	ขายหน่วยการเข้าพักในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	1,000	MINT	100.0%
35	AVC Vacation Club Limited ("AVC V")	ขายหน่วยการเข้าพักในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	1,000	MINT	100.0%
36	Anantara Vacation Club (HK) Limited ("AVC (HK)")	บริการด้านการตลาด	ประเทศฮ่องกง	10,000	AVC V	100.0%
37	Sanya Anantara Consulting Limited	บริการให้คำปรึกษา	ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	USD 500,000	AVC (HK)	100.0%
38	บริษัท ภูเก็ต บีช คลับ โอนเนอร์ จำกัด ("PBCO")	บริหารจัดการ	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
39	บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	17,443,000	MINT	60.0%
40	บริษัท ไมเนอร์ สกาย ไรเดอร์ จำกัด	ธุรกิจบันเทิง	ประเทศไทย	290,000	MINT	100.0%
41	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	490,408,365	MINT	35.9%
42	Minor Continental Holding (Mauritius) ("MCHM")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	EUR 13,500	MINT	100.0%
43	Minor Continental Holding (Luxembourg) S.A.R.L ("MCHL")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศลักเซมเบิร์ก	EUR 12,500	MCHM	100.0%
44	Pojuca S.A.	โรงแรม	ประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐบราซิล	หุ้นสามัญ 91,138,377 หุ้นบุริมสิทธิ 68,505,744	MCHL	100.0%

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการถือหุ้น
45	Minor Hotels Portugal, S.A. ("MHP")	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐโปรตุเกส	1,000,000	MCHL	100.0%
46	Coimbra Jardim Hotel S.A.	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐโปรตุเกส	3,650,000	MHP	100.0%
47	บริษัท ราชดำริ เรสซิเด็นซ์ จำกัด ("RRL")	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	5,000,000	MI	100.0%
48	บริษัท ราชดำริ ลอดจ์จิ้ง จำกัด (“RLL”)	โรงแรม	ประเทศไทย	300,000	MI	100.0%
49	บริษัท สตาร์ เทรเวลเลอร์ จำกัด	จัดการด้านการท่องเที่ยว	ประเทศไทย	10,000	MI	49.0%
50	บริษัท ซูม่า กรุงเทพ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	160,000	RLL	51.0%
51	Corbin and King Limited และบริษัทย่อย	ลงทุนในบริษัทอื่น	สหราชอาณาจักร	23,335,391	MI	74.0%
52	บริษัท อวาดีนะ ฮิลส์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50,000	RRL	50.0%
					รวมหุ้นที่ถือโดย SBR	
53	Arabian Spas (Dubai) (LLC)	ธุรกิจสปา	ประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์	300	MST	49.0%
54	Hospitality Investment International Limited ("HIIL")	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติชเวอร์จิน	10,000,000	MHG	100.0%
55	MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MHGIH")	บริหารจัดการ	ประเทศสิงคโปร์	59,059,572	MHG	100.0%
56	MHG International Holding (Mauritius) ("MHGIHM")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทสสาธารณรัฐมอริเชียส	1,000	MHG	100.0%
57	บริษัท เอ็มเอชจี โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	1,000	MHG	100.0%
58	MHG Deep Blue Financing	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	200,000	MHG	50.0%
59	Cardamom Tented Camp Co., Ltd.	โรงแรม	ประเทศกัมพูชา	100,000	MHG	35.0%
60	Lodging Management (Labuan) Limited	บริหารโรงแรม	ประเทศมาเลเซีย	1,000	HIIL	100.0%
61	Lodging Management (Mauritius) Limited ("LMM")	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	1,000	HIIL	100.0%
62	PT Lodging Management (Indonesia) Limited	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐอินโดนีเซีย	1,500	HIIL	93.3%
63	Jada Resort and Spa (Private) Limited ("Jada")	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	412,877,494	HIIL	87.0%
64	Paradise Island Resorts (Private) Limited	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	6,000,000	Jada	100.0%
65	Kalutara Luxury Hotel and Resort (Private) Limited	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	193,709,415	Jada	100.0%
66	PH Resorts (Private) Ltd.	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	271,767	HIIL	49.9%
67	Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	2	HIIL	50.0%

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการถือหุ้น
68	Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	2	HIIL	50.0%
69	Sothea Pte. Ltd.	โรงแรม	ราชอาณาจักรกัมพูชา	1,450	LMM	80.0%
70	Minor Hotel Group South Africa (PTY) Limited	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐแอฟริกาใต้	1,000	LMM	100.0%
71	O Plus E Holdings Private Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์	1,050,000	LMM	50.0%
72	MHG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศสิงคโปร์	1	MHGIH	100.0%
73	Vietnam Hotel Projekt B.V. ("VHP")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์	EUR 22,863	MHGIH	100.0%
74	Bai Dai Tourism Company Limited	โรงแรม	ประเทศเวียดนาม	VND 282,761,507,975	VHP	100.0%
75	Hoi An Riverpark Hotel Company Limited	โรงแรม	ประเทศเวียดนาม	USD 1,080,000	VHP	91.0%
76	MHG Management (India) Private Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐอินเดีย	10,000	MHGIH	100.0%
77	Rani Minor Holding Limited ("Rani")	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์	50,000,000	MHGIH	25.0%
78	MHG Australia Holding Pte. Ltd. ("MHGAH")	บริหารจัดการ	ประเทศสิงคโปร์	1	MHGIH	100.0%
79	MHG Australia Investments Pty. Ltd.	บริหารสินทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	MHGAH	100.0%
80	PT Wika Realty Minor Development	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐอินโดนีเซีย	170,000	MHGIH	50.0%
81	MHG GP Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	5,150,002	MHGIH	50.0%
82	Plexus Maldives Private Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์	471,600	MHGIH	50.0%
83	MHG Continental Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MHGCHS")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	3,518,000	MHGIH	100.0%
84	NH Hotel Group S.A. และบริษัทย่อย	โรงแรม	ประเทศในยุโรปและละตินอเมริกา	392,180,243	MHGCHS	94.1%
85	Sands Hotels (Pty) Limited	โรงแรม	ประเทศนามิเบีย	NAD 100	MHGIHM	100.0%
86	Minor Hotel Group Gaborone (Proprietary) Limited ("Gaborone")	โรงแรม	ประเทศบอตสวานา	500,000	MHGIHM	80.0%
87	Minor Hotel Group MEA DMCC ("MHG DMCC")	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์	50	MHGIHM	100.0%
88	MHG Desaru Hotel Sdn. Bhd.	โรงแรม	ประเทศมาเลเซีย	หุ้นสามัญ 7,000,000 หุ้นบุริมสิทธิแปลงสภาพที่สามารถเรียกคืนได้ 74,000,012	MHGIHM	60.0%

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการถือหุ้น
89	MHG Desaru Villas Sdn. Bhd.	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศมาเลเซีย	หุ้นสามัญ 3,000,000 หุ้นบุริมสิทธิแปลงสภาพที่สามารถเรียกคืนได้ 37,000,008	MHGIHM	60.0%
90	MHG Lesotho (Proprietary) Limited	โรงแรม	ประเทศเลโซโท	12,628	MHGIHM	46.9%
91	MHG Signity Assets Holding (Mauritius) Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	100,000	MHGIHM	50.0%
92	Minor Hotels Zambia Limited	โรงแรม	ประเทศแซมเบีย	50,000	MHGIHM	100.0%
93	Rani Minor Holding II Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์	50,000	MHGIHM	49.0%
94	Barbarons Beach Hotel MHG Limited	แอร์พอร์ตเล้าจ์	ประเทศสาธารณรัฐเซเชลส์	100	MHG DMCC	40.0%
95	บริษัท เวอริตา เอ็มเอ็ชจี จำกัด	ธุรกิจบริการด้านสุขภาพ	ประเทศไทย	50,000	MST	50.0%
96	บริษัท เอ็มสปา เมดิคัล จำกัด	ธุรกิจบริการด้านสุขภาพ	ประเทศไทย	10,000	MST	100%
97	Minor Hotel Group (Maldives) Private Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์	100	MHG DMCC	100%

<u>ไมเนอร์ ฟู้ด</u>

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการถือหุ้น
1	บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ("MFG")	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	32,730,684	MINT	99.7%
2	บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	1,000,000	MFG	100.0%
3	บริษัท ไมเนอร์ ชีส จำกัด	ผลิตและขายชีส	ประเทศไทย	600,000	MFG	100.0%
4	บริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด	ผลิตและขายไอศครีม	ประเทศไทย	600,000	MFG	100.0%
5	บริษัท ไมเนอร์ ดีคิว จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	160,000	MFG	100.0%
6	บริษัท เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	3,700,000	MFG	97.0%
7	บริษัท เอสแอลอาร์ที จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	4,000,000	MFG	100.0%
8	บริษัท เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	5,220,000	MFG	100.0%
9	บริษัท พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตส่วนผสมอาหาร	ประเทศไทย	1,050,000	MFG	49.9%
10	บริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	450,000	MFG	51.0%
11	บริษัท เอ็มเอสซี ไทย คูซีน จำกัด	โรงเรียนสอนทำอาหาร	ประเทศไทย	800,000	MFG	50.0%
12	International Franchise Holding (Labuan) Limited ("IFH")	เจ้าของลิขสิทธิ์	ประเทศมาเลเซีย	1,800,000	MFG	100.0%

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการถือหุ้น
13	Primacy Investment Limited ("Primacy")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	134,069,606	MFG	100.0%
14	The Pizza Company Ltd.	เจ้าของลิขสิทธิ์	ประเทศสาธารณรัฐมอริเชียส	1	MFG	100.0%
15	บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด	ผลิตส่วนประกอบอาหาร	ประเทศไทย	3,100,000	MFG	51.0%
16	MFG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd.	เจ้าของลิขสิทธิ์	ประเทศสิงคโปร์	SGD 1 USD 63,500	MFG	100.0%
17	บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ("MF Holding")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	2,000,000	MFG	100.0%
18	Franchise Investment Corporation of Asia Ltd. ("FICA")	เจ้าของลิขสิทธิ์	หมู่เกาะบริติชเวอร์จิน	22,387,802	IFH	100.0%
19	Sizzler China Pte. Ltd.	เจ้าของลิขสิทธิ์	ประเทศสิงคโปร์	2	IFH	50.0%
20	The Minor (Beijing) Restaurant Management Co., Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	RMB 135,000,000	FICA	100.0%
21	Delicious Food Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("DFHS")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	9,201,000	Primacy	100.0%
22	MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MFGIHS")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	73,823,745	Primacy	100.0%
23	Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. ("MFGS") และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	326,086	Primacy	92.0%
24	Liwa Minor Food & Beverage LLC	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์	3,000	Primacy	49.0%
25	Minor Food (Seychelles) Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐเซเชลส์	2,400,000	Primacy	100.0%
26	The Food Theory Group Pte. Ltd. ("Food Theory")	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	338,000	MFGS	100.0%
27	Dining Collective Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	200,000	MFGS	50.0%
28	Ya Hua International Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	700,000	Food Theory	100.0%
29	Delicious Food Australia Finance Pty. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศออสเตรเลีย	59,000,100	DFHS	100.0%
30	MHG Hotel Holding Australia Pty. Ltd. ("MHH")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	15,300,100	DFHS	100.0%
31	Delicious Food Holding (Australia) Pty. Ltd. ("DFHA")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	10	DFHS	100.0%
32	Oaks Hotels & Resorts Limited และบริษัทย่อย	บริหารด้านที่พักอาศัย	ประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์	189,131,898	MHH	100.0%

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการถือหุ้น
33	Minor DKL Food Group Pty. Ltd. ("DKL")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์	46,000,000	DFHA	70.0%
34	The Minor Food Group (India) Private Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐอินเดีย	24,077,144	MFGIHS	70.0%
35	Over Success Enterprise Pte. Ltd. และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	10,000	MFGIHS	100.0%
36	Patara Fine Thai Cuisine Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	สหราชอาณาจักร	13,700,000	MFGIHS	50.0%
37	The Minor Food Group (Myanmar) Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์	2,000,000	MFGIHS	100.0%
38	TCC Holding Joint Stock Company	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศเวียดนาม	2,500,000	MFGIHS	50.0%
39	Benihana Holding Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	23,085,331	MFGIHS	75.0%
40	บริษัท ชิคเก้น ไทม์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	1,000,000	MF Holding	100.0%
41	บริษัท สพูนฟูล (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	50,000	MF Holding	70.0% รวมหุ้นที่ถือโดย SPS
42	Spoonful Pte. Ltd. (“SPS”)	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	21,000	Primacy	70.0%
43	Le Kein Investment Co., Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	VND 2000,000,000	MFGS	50.0%
44	City Donut Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	100,000	Food Theory	50.0%
45	Minor BT Holding (Singapore) Pte. Ltd. (“Minor BT”)	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	79,955,600	Primacy	100.0%
46	BTG Holding Company Pte. Ltd. (“BTG”)	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	1,000	Minor BT	25.1%
47	BreadTalk Group Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	563,450,160	BTG	98.0%

หมายเหตุ: สามารถค้นหาบริษัทในกลุ่ม DKL เพิ่มเติมได้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 18

ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการถือหุ้น
1	บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ("MCL")	จำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	489,770,722	MINT	99.9%
						รวมหุ้นที่ถือโดย MFG
2	บริษัท อาร์มิน ซิสเท็มส์ จำกัด	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	1,100,000	MCL	100.0%
3	บริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด	ผลิตสินค้าอุปโภค	ประเทศไทย	100,000	MCL	100.0%
4	บริษัท ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	40,000	MCL	100.0%
5	บริษัท เดอะ กู้ด ไลฟ์ โกลบอล จำกัด	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	700,000	MCL	100.0%
						รวมหุ้นที่ถือโดย MLL
6	บริษัท ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ จำกัด ("MLL")	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	350,000	MCL	100.0%
7	บริษัท เอสมิโด แฟชั่นส์ จำกัด	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	13,000,000	MCL	90.8%
8	บริษัท ไมเนอร์ แฟชั่น จำกัด	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	300,000	MCL	100.0%

MINOR
INTERNATIONAL

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110
โทรศัพท์: +66 (0) 2365 7500 www.minor.com