



แผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1)
และแผนปฏิบัติการ ร.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568





ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

สารบัญ

คำนำ	09
บทสรุปผู้บริหาร	10
1. ข้อมูลทั่วไปของธนาคาร	27
1.1 ความเป็นมา	27
1.2 กฎหมายการจัดตั้ง	30
1.3 ลักษณะการประกอบกิจการปัจจุบัน	31
1.4 โครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง	34
2. กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ	37
2.1 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SODs)	37
2.2 กรอบความยั่งยืน และประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	41
2.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	47
2.4 สภาพแวดล้อมภายนอก	52
2.5 สภาพแวดล้อมภายใน	114
2.6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	167
2.7 กลยุทธ์ TOWS Matrix	168
2.8 สรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความสามารถพิเศษขององค์กร	169
3. แผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 - 2571 (ทบทวนปีบัญชี 2568)	170
3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม	170
3.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	172
3.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	183
3.4 ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactics) ประจำปีบัญชี 2568	186
3.5 แผนเพิ่มประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Improvement Plan: SIP)	193
3.6 การแสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์	195
4. ประมาณการทางการเงิน ปีบัญชี 2567 - 2571	197
4.1 สมมติฐานในการทำประมาณการทางการเงิน ปีบัญชี 2567 - 2571	197
4.2 เป้าหมายทางการเงิน ปีบัญชี 2567 - 2571	198
4.3 ประมาณการทางการเงิน ปีบัญชี 2567 - 2571	199
4.4 ประมาณการรายจ่าย ปีบัญชี 2568	204
5. กรอบอัตราค่าจ้าง	206
5.1 แผนอัตราค่าจ้างบุคลากร ปีบัญชี 2568 - 2571	206
5.2 แผนอัตราค่าจ้างบุคลากร ปีบัญชี 2568	207
6. การบริหารความเสี่ยง	211
6.1 ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Factor : RF) ปีบัญชี 2568	211
6.2 ดัชนีชี้วัด/ เป้าหมายการจัดการความเสี่ยง	213
6.3 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ปีบัญชี 2568	214
7. ภาคผนวก	215
I รายละเอียดแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568	216
II กระบวนการทำแผนวิสาหกิจ ร.ก.ส.	288
III กรอบการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานประจำปีบัญชี 2568	291
IV การสอบทานความสมดุลและสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์	294
V ประมาณการทางการเงินตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	298



สารบัญภาพ

1-1	ช่องทางการให้บริการของ ธ.ก.ส. แยกตามรายการกิจการสาขาภาค ณ 30 ก.ย. 67	28
2-1	กรอบการพัฒนางานอย่างยั่งยืน (Sustainability Framework)	36
2-2	ผลการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	40
2-3	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีบัญชี 2568	42
2-4	วัตถุประสงค์การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	43
2-5	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)	47
2-6	หมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	49
2-7	หมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ ธ.ก.ส. จับเคสเลื่อน	51
2-8	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	51
2-9	แนวนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) ระยะ 5 ปี (ปี 2564 – 2568)	54
2-10	โมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2570	55
2-11	นโยบายรัฐบาล	56
2-12	IGNITE Thailand	58
2-13	แนวนโยบายภูมิทัศน์ภาคการเงินไทย	59
2-14	ภาพแสดงการเติบโตของการค้าโลกในปี 2567	61
2-15	ภาพแสดงการเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2567	61
2-16	ภาพแสดงการเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2567 – 2568	61
2-17	ภาพแสดงอัตราเงินเฟ้อทั่วโลกและอัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน ปี 2567	61
2-18	ภาพแสดงคาดการณ์อัตราเงินเฟ้อ ปี 2567 และ 2568	62
2-19	ภาพแสดงคาดการณ์การปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบาย	62
2-20	ภาพแสดงคาดการณ์การเติบโตเศรษฐกิจไทยปี 2567-2568	62
2-21	ภาพแสดงผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่แท้จริง (Real GDP)	62
2-22	ภาพแสดงคาดการณ์อัตราเงินเฟ้อทั่วไปและอัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน	63
2-23	ภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยนโยบายสหรัฐฯ และไทย ปี 2565 – 2566	63
2-24	ภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในแต่ละประเทศ ปี 2565 – 2566	63
2-25	ภาพแสดงดัชนีผลผลิตและดัชนีราคาสินค้าเกษตร ปี 2565 – 2567	64
2-26	ภาพแสดงดัชนีผลผลิตและดัชนีราคาหมวดพืชผล ปี 2565 – 2567	64
2-27	ภาพแสดงดัชนีผลผลิตและดัชนีราคาหมวดประมง ปี 2565 – 2567	65
2-28	ภาพแสดงดัชนีผลผลิตและดัชนีราคาหมวดปศุสัตว์ ปี 2565 – 2567	65
2-29	สัดส่วน GDP ภาคการเกษตรไทยและต่างประเทศ	65
2-30	ภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินครัวเรือนต่อ GDP	66
2-31	ภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินครัวเรือนแบ่งตามวัตถุประสงค์	66
2-32	ภาพแสดงสัดส่วนหนี้ NPLs แยกตามรายวัตถุประสงค์	66
2-33	ภาพแสดงมูลค่าหนี้สินครัวเรือนของเกษตรกร ปี 2558 – 2566	67
2-34	ภาพแสดงสัดส่วนภาระหนี้สินต่อรายได้	67
2-35	ภาพแสดงข้อมูลสินเชื่อเชิงสถิติจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ	68
2-36	ภาพแสดงแนวโน้มความต้องการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคทั่วไป Q3/2567	68
2-37	โครงสร้างกำลังแรงงาน	69
2-38	สถานการณ์การจ้างงาน	69
2-39	จำนวนผู้มีงานทำ และอัตราการเปลี่ยนแปลง	69

2-40	อัตราการใช้งานรวมและอัตราการใช้งานในระบบ	70
2-41	จำนวนผู้ใช้งานที่เคยทำงานมาก่อนและไม่เคยทำงานมาก่อนจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	70
2-42	จำนวนผู้ใช้งานและอัตราการใช้งานจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ไตรมาส 2 ปี 2567	70
2-43	ข้อมูลสถิติผู้สูงอายุประเทศไทย	71
2-44	แผนภูมิร้อยละและจำนวนของผู้สูงอายุ	72
2-45	โครงสร้างประชากรไทย	72
2-46	สัดส่วนครัวเรือนที่ใช้บริการทางการเงินกับผู้ให้บริการในระบบ (Formal usage)	74
2-47	สัดส่วนการเข้าถึงบริการทางการเงินใน 4 บริการพื้นฐาน	74
2-48	บทบาทของช่องทางสำคัญในการใช้บริการทางการเงินพื้นฐาน	75
2-49	จำนวน Internet & Mobile Banking (ล้านบัญชี)	76
2-50	ปริมาณและมูลค่าการใช้ Internet & Mobile Banking	76
2-51	มูลค่าเฉลี่ยต่อรายการและสถิติการใช้งานต่อวันของพร้อมเพย์ ปี 2566	77
2-52	สัดส่วนปริมาณและมูลค่าการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ 2562 – 2566	78
2-53	อันดับธุรกิจที่มีปริมาณธุรกรรมการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์สูงสุดในปี 2566	78
2-54	ปริมาณและมูลค่าการใช้ e-Money แยกตามวัตถุประสงค์	79
2-55	สัดส่วนปริมาณและมูลค่าการถอนเงินของคนไทย	79
2-56	เปรียบเทียบระบบการชำระเงินของภาคธุรกิจในปัจจุบันและการทำธุรกรรมผ่านระบบ PromptBiz	81
2-57	ธนาคารผู้ให้บริการนำร่อง 5 แห่ง	82
2-58	กลุ่มทุนยื่นขอใบอนุญาตธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank)	85
2-59	แสดงสถิติจำนวนเหตุการณ์หลอกลวงที่ได้รับแจ้งในปี 2566	87
2-60	มูลค่าการลงทุนด้านระบบ Cyber Security และอัตราการเติบโตเฉลี่ยในช่วงปี 2565 – 2568	90
2-61	10 อันดับ AgTech Startups ระดับนานาชาติที่ได้รับเงินระดมทุนปี 2023	91
2-62	6 สาขาธุรกิจนวัตกรรม พลิกโฉมเศรษฐกิจ	93
2-63	อนุภูมิภาคโลกที่ผลิตปกติปี 1991 เทียบกับปี 2024	95
2-64	คาดการณ์ผลกระทบจากน้ำท่วมปี 2567	95
2-65	ปริมาณน้ำฝนในประเทศไทยปี 2551-2568	95
2-66	ผลกระทบต่อผลผลิตพืชสำคัญจากสภาพอากาศสุดขั้ว 2567 เทียบกับ 2566	96
2-67	อัตราส่วน NPLs ต่อ Loan ในช่วงปี 2561 – 2565 จากค่าปกติ (ONI)	96
2-68	มูลค่าอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากร่าง พ.ร.บ. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	96
2-69	มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนทั่วโลก ปี 2563 -2566	97
2-70	มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนในประเทศไทย ปี 2563 -2566	98
2-71	Climate Tech	98
2-72	ความแตกต่างระหว่าง Carbon neutrality และ Net zero emission	99
2-73	ธนาคารผืนก้าพลังมุ่งหน้าสู่การปรับตัวอย่างยั่งยืนของภาคธุรกิจ	99
2-74	คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร	100
2-75	มูลค่าตลาดคาร์บอนเครดิตทั่วโลก	100
2-76	ปริมาณ และมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตในประเทศไทย	101
2-77	มูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิต รายโครงการ	101
2-78	ปริมาณ มูลค่า และราคาเฉลี่ยการซื้อขายคาร์บอนเครดิตรายโครงการ	101
2-79	การวิเคราะห์จัดกลุ่มสินค้าเกษตรสำคัญที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Carbon Border	102
2-80	การวิเคราะห์จัดกลุ่มสินค้าเกษตรสำคัญที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการ CBAM	102
2-81	สถิติการถูกหลอกลวงทั่วโลก ปี 2564	103

2-82	อัตราการถูกหลอกลวงในกลุ่มประเทศที่ใช้ระบบ Real time Payment	104
2-83	สถิติการถูกหลอกลวงของประเทศไทย	104
2-84	สาระสำคัญ พ.ร.ก. มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566	105
2-85	การยกระดับมาตรการจัดการภัยทุจริตทางการเงิน	106
2-86	อัตราจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง	108
2-87	BAAC Value Drivers 2568	110
2-88	BAAC EP Sensitivity Analysis 2568	111
2-89	ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)	112
2-90	สัดส่วนจำนวนลูกค้าจำแนกตามช่วงอายุ	115
2-91	สัดส่วนจำนวนลูกค้าสินเชื่อ ร.ก.ส. จำแนกตามช่วงอายุ	115
2-92	สัดส่วนจำนวนลูกค้าเงินฝากจำแนกตามช่วงอายุ	115
2-93	กราฟแสดงแนวโน้มการรับลูกค้ากลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงาน	115
2-94	แนวโน้มอายุลูกค้าสินเชื่อ	116
2-95	สัดส่วนลูกค้าสินเชื่อตามช่วงอายุ	116
2-96	สัดส่วนจำนวนลูกค้ารายพื้นที่	116
2-97	โอกาสการเติบโตสินเชื่อจากลูกค้ารายใหม่	117
2-98	สัดส่วนลูกค้าจำแนกตามเพศและประเภทลูกค้า	117
2-99	การกระจายอายุของลูกค้าบุคคล	117
2-100	การกระจายช่วงรายได้ของลูกค้าบุคคล	117
2-101	การกระจายตัวของลูกค้าบุคคล และจำแนกตามการประกอบอาชีพ	118
2-102	ข้อมูลสัดส่วนการลงทะเบียน BAAC Mobile ของลูกค้า ร.ก.ส.และคู่เทียบ	119
2-103	การทบทวนการแบ่งกลุ่มลูกค้า ร.ก.ส.	120
2-104	เงินให้สินเชื่อคงเหลือของ ร.ก.ส. และคู่เทียบ	121
2-105	ส่วนแบ่งตลาดเงินให้สินเชื่อ	121
2-106	รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อของ ร.ก.ส. และคู่เทียบ	122
2-107	อัตราผลตอบแทนเงินให้สินเชื่อของ ร.ก.ส. และคู่เทียบ	122
2-108	NPLs/Loan รายเดือนของ ร.ก.ส.	123
2-109	NPLs/Loan และคู่เทียบ	123
2-110	รายงานข้อมูลลูกค้าสินเชื่อธนาคารตามเกณฑ์คุณภาพสินเชื่อ สปท.	123
2-111	คุณภาพสินเชื่อตามศักยภาพลูกค้า (ณ 31 ต.ค. 2567)	124
2-112	เงินรับฝากและอัตราการเติบโต	125
2-113	ส่วนแบ่งตลาดเงินฝาก	125
2-114	เปรียบเทียบสัดส่วนเงินรับฝากต้นทุนต่ำ	125
2-115	เปรียบเทียบ CASA และ Non – CASA	125
2-116	สัดส่วนเงินฝากตามประเภทผลิตภัณฑ์	126
2-117	สัดส่วนเงินฝากตามประเภทลูกค้า	126
2-118	เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝาก	127
2-119	เปรียบเทียบต้นทุนเงินรับฝากเฉลี่ย	127
2-120	สัดส่วนการถือครองสลากออมทรัพย์แบ่งตามประเภทลูกค้าและช่วงอายุ	127
2-121	สัดส่วนผู้ถือสลากทดแทน	128
2-122	สัดส่วนลูกค้าใหม่ที่ฝากสลากออมทรัพย์รายผลิตภัณฑ์ในอดีตถึงปัจจุบันของธนาคาร	128
2-123	รายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม ร.ก.ส. (FBI)	129

2-124	FBI สุกฤตต่อรายได้สุกฤตจากการดำเนินงาน ของ ร.ก.ส. และคู่เทียบ	129
2-125	FBI ของ ร.ก.ส. แยกรายหมวด	130
2-126	ภาพรวมรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม	130
2-127	สัดส่วนเงินทุนเฉลี่ยของธุรกรรมรายการระหว่างรายการ และตลาดเงินสุกฤตต่อรายได้ตลาดการเงินของ ร.ก.ส.	131
2-128	แหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินทุนถัวเฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี	132
2-129	จำนวนสาขาและจุดให้บริการของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ระหว่างปี 2561-2567 (ต.ค.)	134
2-130	ผลการดำเนินงานสาขาแยกตามการจัดประเภทสาขา ณ 30 ก.ย. 67	134
2-131	จำนวนสาขาของธนาคาร ร.ก.ส. และธนาคารคู่เทียบ และผลการดำเนินงานสาขา ณ 30 ก.ย. 67	135
2-132	สัดส่วนลูกค้าที่ใช้แอปพลิเคชัน Mobile banking ของแต่ละธนาคาร	135
2-133	ปริมาณธุรกรรม Internet & Mobile ภาพรวมทั้งประเทศ และปริมาณธุรกรรมผ่าน BAAC Mobile	136
2-134	ผลการดำเนินงาน ATM (รายเดือน) ณ 30 ก.ย. 67	136
2-135	ปริมาณธุรกรรมผ่านเครื่องให้บริการอัตโนมัติ ATM/CDM ร.ก.ส.	137
2-136	ปริมาณธุรกรรม และรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม (FBI) ผ่าน Banking Agent ของ ร.ก.ส.	137
2-137	ผลิตภัณฑ์มวลรวมชุมชน ปี 2566 ณ ราคาประจำปี (Nominal GCP)	139
2-138	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (ต้นคาร์บอน) ปีบัญชี 2567 เทียบกับปีบัญชี 2566 (ณ ไตรมาสที่ 2) ตามขอบเขตที่ 1 และ 2	148
2-139	ภาพรวมอัตรากำลัง ปีบัญชี 2563-2567	150
2-140	จำนวนบุคลากร ณ 31 ต.ค. 67 แบ่งตามช่วงอายุ	151
2-141	จำนวนบุคลากรแยกตาม Generation	151
2-142	จำนวนบุคลากร (คน)กับคู่เทียบ ระหว่างปี 2563-2567-Q2	151
2-143	เงินให้สินเชื่อย่อยต่อพนักงานเฉลี่ย (ลบ./คน) ของ ร.ก.ส. และคู่เทียบ	152
2-144	เงินรับฝากเฉลี่ยต่อพนักงานเฉลี่ย (ลบ./คน) ของ ร.ก.ส. และคู่เทียบ	152
2-145	รายได้สุกฤตจากการดำเนินงานต่อพนักงานเฉลี่ย (ลบ./คน)	152
2-146	กำไรสุกฤตต่อพนักงานเฉลี่ย (ลบ./คน)	152
2-147	ประสิทธิภาพด้านบุคลากร ปีบัญชี 2566	153
2-148	สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานของ ร.ก.ส. 2563-2567-Q2	153
2-149	ค่าใช้จ่ายดำเนินงานของ ร.ก.ส. 2567 - Q2	153
2-150	ค่าใช้จ่ายพนักงานจำแนกตามสัดส่วน	154
2-151	ค่าใช้จ่ายพนักงานแยกตามกลุ่ม ปีบัญชี 2564 - 2567 Q1	154
2-152	ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อคู่เทียบ	155
2-153	ค่าใช้จ่ายพนักงานของ ร.ก.ส. และคู่เทียบ	155
2-154	ภาพรวมของระบบงานและโปรแกรมประยุกต์ ณ พ.ย. 67	157
2-155	รูปแบบสถาปัตยกรรมระบบคอมพิวเตอร์ปัจจุบัน ร.ก.ส.	157
2-156	ระบบเครือข่ายสื่อสารในปัจจุบัน	158
2-157	แนวทางการพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก และศูนย์สำรอง	159
2-158	แผนภาพ 3 ระบบงาน 16 กระบวนการทำงานที่สำคัญ 50 กระบวนการทำงานย่อย	160
3-1	BAAC Value Drivers และ Strategic Improvement Plan	189
5-1	อัตรากำลัง ปีบัญชี 2562 - 2567	203
5-2	แนวโน้มอายุตัวและอายุงานเฉลี่ยของบุคลากร ปีบัญชี 2561 - 2567	204
5-3	จำนวนบุคลากร (คน) กับคู่เทียบ ระหว่างปี 2563-2567-Q2	205

สารบัญตาราง

1-1	บทบาทและภารกิจที่สำคัญของ ธ.ก.ส.	26
1-2	จำแนกบุคลากรตามส่วนงาน	30
2-1	รายละเอียดผลการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	40
2-2	ตารางแสดงประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)	41
2-3	ตารางแสดงประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามหลัก ESG	41
2-4	ตารางแสดงประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามมาตรฐานอื่นที่สำคัญ	41
2-5	การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	44
2-6	ตารางแสดงสัดส่วนเงินฝากตามประเภทผลิตภัณฑ์	126
2-7	ตารางแสดงช่องทางการให้บริการ ธ.ก.ส. ณ 30 ก.ย. 67	133
2-8	ผลการดำเนินงานโครงการยกระดับศักยภาพชุมชนอุดมสุขดีเด่น ปีบัญชี 2566	138
2-9	ผลการดำเนินงานโครงการแก้หนี้ แก่จน ตามแนวทาง D&MBA ปีบัญชี 2566	140
2-10	ผลการดำเนินงานโครงการฟื้นฟูศักยภาพลูกค้าพักชำระหนี้ ณ 30 กันยายน 2567	141
2-11	ผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาความรู้ด้านการเงินและดิจิทัล (Financial & Digital Literacy) ณ 30 กันยายน 2567	142
2-12	ผลการดำเนินงานโครงการยกระดับเกษตรกรมูลค่าสูง ปีบัญชี 2566	143
2-13	ผลการดำเนินโครงการรวบรวม แปรรูป ตลาด ผลผลิตทางการเกษตร ปีบัญชี 2566	144
2-14	ผลการดำเนินโครงการยกระดับวิสาหกิจชุมชนสู่เกษตรกรมูลค่าสูง ปีบัญชี 2566	145
2-15	ผลการดำเนินโครงการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ และ SME เกษตรหัวงบนวน ปีบัญชี 2566	146
2-16	รายงานภาพรวมผลการดำเนินงานธนาคารต้นไม้ ณ 30 กันยายน 2567	147
2-17	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ขอบเขตที่ 1 - 2 จากการดำเนินงานภายใน ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2566-2567 (ณ ไตรมาสที่ 2)	148
4-1	สมมติฐานประมาณการ การเติบโตสินเชื่อ และเงินฝาก (ปีบัญชี 2567 - 2571)	192
4-2	คาดการณ์ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2567 เป้าหมายทางการเงินปีบัญชี 2568 - 2571	193
4-3	คาดการณ์ผลประโยชน์ประกอบกำไรปีบัญชี 2567 - 2571	194
4-4	ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน ปีบัญชี 2567 - 2571	194
4-5	ประมาณการกระแสเงินสด ปีบัญชี 2567 - 2571	195
4-6	งบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ปีบัญชี 2568 เทียบปีบัญชี 2567	199
4-7	งบประมาณรายจ่ายเพื่อการดำเนินงาน ปีบัญชี 2568	199
4-8	งบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุน ปีบัญชี 2568	200
5-1	งบประมาณอัตราค่าจ้าง	202
5-2	จำนวนพนักงานแยกตาม Generation	203



คำนำ

แผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. จัดทำขึ้นเพื่อสื่อสารแนวทางการดำเนินงานรองรับยุทธศาสตร์ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว (ปีบัญชี 2567 - 2575) โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การสำรวจความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ฝ่ายจัดการผู้บริหาร พนักงาน มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้มุมมองในกระบวนการดำเนินงานที่ครบถ้วน มีความละเอียดรอบคอบ รวมถึงบูรณาการทำงานร่วมกับแผนแม่บทด้านต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. การดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) และกระบวนการตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) หมวดอื่น ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม โดยมีการทบทวนความยั่งยืนองค์กรตามมาตรฐานสากล การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals–SDGs) และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับธุรกิจของ ธ.ก.ส. การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสอดคล้องและตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (State of Directions : SODs) ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน แผนนโยบาย 3 Open ของธนาคารแห่งประเทศไทย ทิศทางตาม 13 หมายเหตุ ตามร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 เป็นแนวทางในการจัดทำ เพื่อก่อให้เกิดการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ต่อยอด สร้างสรรค์แนวทางการดำเนินการใหม่ ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานรองรับดิจิทัล เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

โดยการขับเคลื่อนในปีบัญชี 2568 ธ.ก.ส. มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการผลิตและตลาดตลอดห่วงโซ่คุณค่าร่วมกับเครือข่ายผ่านการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรสู่ระดับพรีเมียม พร้อมยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร และยกระดับการให้บริการทางการเงินด้วยเทคโนโลยีอย่างครบวงจร มุ่งสู่การดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังคงน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจให้เกิดความยั่งยืน ใน 4 มิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม เพื่อตอบสนองอย่างมีความรับผิดชอบ ลดผลกระทบเชิงลบ สนับสนุนความเป็นกลางทางคาร์บอน สร้างสังคมเศรษฐกิจสีเขียวอย่างยั่งยืน

ธ.ก.ส. ขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้มีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 - 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568 ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการถ่ายทอดให้ผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่อไป

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
ธันวาคม 2567

บทสรุปผู้บริหาร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารของรัฐ ที่ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของธนาคารตามมาตรา 9 ไว้ดังนี้ (1) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์การเกษตร สำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรมประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้, พัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร และดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรมซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร (2) ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม (3) เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนรวมทั้งองค์กรที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบใดที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจหรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต (4) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์

แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SODs)

กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมและรายสาขา เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้นำไปปฏิบัติและประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ ธ.ก.ส. ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้”

2) ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน “เป็นสถาบันการเงิน เพื่อการพัฒนาในการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึงควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคมภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน”

3) แนวนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (ปี 2564-2568) สถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions : SFIs) มีบทบาทเติมเต็มช่องว่างทางการเงินในภาวะที่กลไกตลาดไม่ทำงาน เป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบายกึ่งการคลังของรัฐ และมีพันธกิจเพื่อช่วยเหลือประชาชนและผู้ประกอบการเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้ SFIs มีแนวทางการดำเนินงานในอนาคตที่เหมาะสม สามารถรองรับกระแสโลก ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจต่าง ๆ และได้ทำหน้าที่การเป็นสถาบันการเงิน เพื่อพัฒนาอย่างเต็มที่ สามารถสรุปเป็นกรอบนโยบาย ดังนี้

3.1) Finance for all SFIs ควรมุ่งเน้นการเติมเต็มช่องว่างทางการเงินในภาวะที่กลไกตลาดไม่ทำงาน และขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงินให้ครอบคลุม (Financial Inclusion) โดยแนวนโยบายของ ธ.ก.ส. มุ่งเน้นขยายบทบาทการเป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาภาคการเกษตร

3.2) Literacy for all SFIs ควรมุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพลูกหนี้ โดยการเพิ่มพูนองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น ซึ่งรวมถึงความรู้ทางการเงินและทักษะทางการเงิน (Financial Literacy) ความรู้ในการประกอบอาชีพและการดำเนินธุรกิจ (Digital Literacy) โดยแนวนโยบายของ ธ.ก.ส. มุ่งเน้นยกระดับศักยภาพเกษตรกรรายย่อยและผู้ประกอบการเกษตร

3.3) Responsibility for all SFIs ควรดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ (Accountability) ยึดหลักการธนาคารเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Banking) ให้มีความสำคัญกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) ส่งเสริมให้องค์กรมีความมั่นคง พร้อมสนองนโยบายของรัฐได้อย่างเต็มที่ และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม โดยแนวนโยบายของ ธ.ก.ส. มุ่งเน้นเป็นธนาคารที่มีรากฐานที่มั่นคง รับผิดชอบต่อทุกภาคส่วน และสร้างประโยชน์อย่างทั่วถึงและยั่งยืน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

ธ.ก.ส. ได้ทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งรองรับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE - AM) ประกอบด้วย กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านความยั่งยืน (Sustainability) ธ.ก.ส. ดำเนินธุรกิจตามแนวทางการเป็นสถาบันการเงินที่ยั่งยืน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำประเด็นสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผ่านการวิเคราะห์และประเมินมาเป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ร่วมกับการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ให้สอดคล้องตามเป้าหมาย ESG Framework ,การบริหารความเสี่ยง/โอกาสทางธุรกิจ ,การพัฒนานวัตกรรม และเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยกำหนดเป็นนโยบายความยั่งยืนเพื่อให้มีการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมครอบคลุมมิติต่างๆ ได้แก่ 1) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) 2) ด้านสังคม (Social) 3) ด้านการกำกับดูแลกิจการ/เศรษฐกิจ (Governance/Economic) 4) ระบบการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และ 5) ด้านการแสดงความโปร่งใสและการรายงานเพื่อความยั่งยืน ทั้งนี้ จากการประเมินและการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความยั่งยืนที่มีผลกระทบต่อธนาคาร ทำให้ได้ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2568 ที่มีผลกระทบระดับสูง ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธนาคาร 2) การบริหารจัดการหนี้ที่ยั่งยืน 3) การพัฒนาสินเชื่อ 4) การส่งเสริมตลาดสินค้าเกษตร และ 5) การดูแลความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการคุ้มครองข้อมูลลูกค้า

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธ.ก.ส. ขับเคลื่อนงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล AA1000SES และตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers เพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม โดยในปีบัญชี 2568 ธ.ก.ส. ได้ทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำบริบทขององค์กรที่สำคัญ ทิศทางวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักของ ธ.ก.ส. ที่รับผิดชอบถึงผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของธุรกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ระดับสากลมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์และทบทวน โดยกำหนดขอบเขตการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/คณะกรรมการ ธ.ก.ส./ ผู้ถือหุ้น 2) พนักงาน/ลูกจ้าง ธ.ก.ส 3) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ 4) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ 5) ผู้ส่งมอบ และ 6) ชุมชน/สังคม

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก ใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ประกอบด้วย

3.1.1 ปัจจัยด้านนโยบาย (Political Factor)

(1) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. 3 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 2) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และ 3) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

(2) ทิศทางยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บท ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. 9 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาภาคการเกษตรให้มีศักยภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน 2) การผลักดันให้ผู้ประกอบการยุคใหม่สามารถเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ มีการลงทุน และมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในประเทศและในระดับสากลสูงขึ้น 3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) การเสริมสร้างพลังทางสังคม 5) การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก 6) การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว 7) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย 8) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ และ 9) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างองค์ความรู้พื้นฐาน

(3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) มีจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. 7 หมุดหมาย ได้แก่ 1) ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง 2) ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ 3) ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม 4) ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ 5) ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 6) ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และ 7) ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

(4) แผนนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2564 - 2568) ได้แก่ 1) เป็นแหล่งเงินทุนที่มีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการ 2) พัฒนาศักยภาพเกษตรกรและผู้ประกอบการให้มีความรู้ด้านการเงินและดิจิทัลที่เท่าทันสถานการณ์ (Financial and Digital Literacy) 3) ส่งเสริมความมั่นคงทางรายได้ของเกษตรกร มีการประกันความเสี่ยงและการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยใช้ระบบการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเกษตร และ 4) ส่งเสริมความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

(5) นโยบายรัฐบาลของ นายกรัฐมนตรี นางสาวแพทองธาร ชินวัตร ที่เกี่ยวข้องกับภาคการเกษตร และ ธ.ก.ส. ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างหนี้ทั้งระบบ 2) การดูแลและส่งเสริมผู้ประกอบการ (SMEs) ให้มีศักยภาพทางการแข่งขันในระดับสากล และการแก้ไขปัญหาหนี้ของ SMEs 3) การกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านโครงการดิจิทัลวอลเล็ต 4) การยกระดับการทำเกษตรแบบดั้งเดิมให้เป็นเกษตรทันสมัย โดยใช้แนวคิด “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” 5) การส่งเสริมการท่องเที่ยว 6) การแก้ไขปัญหาอาชญากรรมออนไลน์ 6) การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว 7) นโยบายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) และ 8) นโยบายด้านการเกษตร (IGNITE Thailand)

(6) ภูมิทัศน์ใหม่ภาคการเงินไทย ตามแนวทางธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ได้แก่ 1) การส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล 2) การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและบริการทางการเงิน และ 3) การส่งเสริมการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงและเท่าทันความเสี่ยงในยุคดิจิทัล

3.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor)

(1) เศรษฐกิจโลกและไทย ในปี 2567 และ 2568 มีแนวโน้มทรงตัวที่ระดับร้อยละ 3.2 โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักจากภาคบริการและความต้องการสินค้าโลกที่ฟื้นตัว เศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศที่ยังเติบโตได้ดี มีปัจจัยเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางภูมิรัฐศาสตร์โลก ข้อจำกัดทางการค้าของประเทศมหาอำนาจ ในขณะที่เศรษฐกิจไทยมีปัจจัยสนับสนุนจากภาคการท่องเที่ยวและบริการ ในขณะที่การอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนชะลอตัวจากปัจจัยหนี้สินครัวเรือนที่มีสัดส่วนสูง

(2) อัตราดอกเบี้ยนโยบาย มีแนวโน้มปรับตัวลดลงตามทิศทางภาวะการเงินโลก อาทิ ธนาคารกลางสหรัฐฯ และธนาคารกลางยุโรป เป็นต้น โดยหากคณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) มีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง ส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิของ ธ.ก.ส. (NIM) ลดลง

(3) หนี้สินครัวเรือน อยู่ในระดับสูงและมีสัดส่วนสูงกว่าร้อยละ 91.3 ของ GDP ส่งผลให้ความต้องการสินเชื่อลดลง รวมถึงแนวโน้มการเกิด NPLs ที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้มีข้อจำกัดในการให้สินเชื่อภาคครัวเรือนเข้มงวด ส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยของสินเชื่อภาคการเกษตรของ ธ.ก.ส. แต่อย่างไรก็ตาม ความต้องการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคปรับตัวดีขึ้น จึงเป็นโอกาสในการขยายสินเชื่อภาคการเกษตรของธนาคาร เช่น สินเชื่อกลุ่ม Secured Loan

3.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social Factor)

(1) โครงสร้างประชากรภายใต้สังคมผู้สูงอายุ แนวโน้มผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 16.06 ในปี 2561 เป็นร้อยละ 19.69 ในปี 2566 ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร คุณภาพสินเชื่อ รวมถึงผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการ เป็นโอกาสให้แรงงานรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเข้าสู่ภาคเกษตร และสะท้อนถึงความต้องการผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพมากขึ้น ถือเป็นโอกาสของ ธ.ก.ส. ขยายตลาดสินค้าเกษตรเพื่อสุขภาพ

(2) สถานการณ์แรงงาน ในปี 2567 การจ้างงานลดลง จากไตรมาส 2 ของปี 2566 ร้อยละ 0.4 จากการจ้างงานภาคการเกษตรลดลงจากไตรมาสที่ผ่านมาที่ร้อยละ 5 และภาวะผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น แต่เป็นโอกาสให้ ธ.ก.ส. ในการขยายฐานลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยในการผลิตทางการเกษตร และเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดึงดูดเกษตรกรรุ่นใหม่ทดแทนเกษตรกรผู้สูงอายุ ขณะที่แรงงานนอกภาคเกษตรที่เกี่ยวข้องอย่างภาคการท่องเที่ยวมีการเติบโตสูง ถือเป็นโอกาสของ ธ.ก.ส. ในการส่งเสริมการทำธุรกิจท่องเที่ยวเชิงเกษตร

(3) พฤติกรรมแนวโน้มการใช้บริการทางการเงิน ในปี 2565 คริวเรือนไทยมีระดับการเข้าถึงบริการทางการเงินได้มากขึ้นที่ร้อยละ 97.3 เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่ร้อยละ 95.6 แต่การเข้าถึงการลงทุนและประกันอยู่ในระดับต่ำ มีกลุ่มผู้ที่ไม่เข้าถึงบริการในระบบ (Unserviced) โดยเฉพาะในบริการสินเชื่อ นอกจากนี้แนวโน้มการใช้บริการช่องทางดิจิทัลมีเพิ่มขึ้น แต่กลุ่มผู้มีรายได้น้อย และผู้สูงอายุมีทักษะในการใช้ Digital Channel ต่ำกว่ากลุ่มอื่น ส่งผลต่อการให้บริการผลิตภัณฑ์ดิจิทัล

3.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor)

(1) ระบบการชำระเงิน (Digital Payment) แนวโน้ม Digital Payment เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2566 มีปริมาณการใช้งานเติบโตสูงสุดที่ร้อยละ 30 ซึ่งมีจำนวนบัญชีถึง 136.1 ล้านบัญชี สะท้อนถึงแนวโน้มการใช้เงินสดที่น้อยลง ถือเป็นโอกาสให้ ธ.ก.ส. ส่งเสริมการใช้ BAAC Mobile และลดสัดส่วนการทำธุรกรรมแบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบบริการทางการเงินดิจิทัลจำเป็นต้องใช้การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และลงทุนทรัพยากรบุคคลที่สูง อีกทั้งการพัฒนาระบบโอนเงินชำระเงิน ส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียม ส่งผลให้ ธ.ก.ส. ต้องมีบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างรายได้ทดแทน

(2) แนวโน้มเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology) แนวโน้มการเติบโตของ Generative AI ช่วยลดต้นทุนและเวลาในกระบวนการทำงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมากขึ้น ผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Banks) มีการใช้ AI ในการวิเคราะห์ ส่งผลให้มีความรวดเร็ว แม่นยำ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ นอกจากนี้ ธปท. มีทิศทางและนโยบายส่งเสริม Digital Payment เพื่อพัฒนาการบริการ ลดต้นทุน และตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น

(3) ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank) คาดว่าจะสามารถเริ่มให้บริการภายในเดือนมิถุนายน 2569 โดยการให้บริการแบบ Virtual Bank ของคู่แข่งในระยะแรกให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคล แต่ในระยะยาวมีการขยายบริการเพิ่มขึ้นครอบคลุมธุรกรรมอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาดของ ธ.ก.ส. ลดลง

(4) ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security) ภัยคุกคามทางไซเบอร์มีการพัฒนารูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง การหลอกลวงส่วนมากร้อยละ 85 มาจากรูปแบบการปลอมแปลง แอปอ้างเป็นเว็บไซต์ของธนาคารและปลอมยักยอกสินเชื่อ ส่งผลให้ ธ.ก.ส. ต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ และดูแลลูกค้ากลุ่มเปราะบาง ผู้สูงอายุ และเกษตรกรที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารการหลอกลวงผ่านช่องทางต่างๆ นอกจากนี้มีความท้าทายในการพัฒนาด้านความปลอดภัยของ Mobile Banking และเพิ่มความปลอดภัยของ Software ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

(5) เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการเกษตร ช่วยลดต้นทุนและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ส่งผลให้เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้มีแนวทางในการใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการเกษตร ถือเป็นโอกาสของ ธ.ก.ส. ในการสนับสนุนแหล่งเงินทุนให้กับสตาร์ทอัพด้านเกษตร เกษตรกรรุ่นใหม่ และลูกค้าใหม่เข้าสู่ธุรกิจนวัตกรรมทางการเกษตร และส่งเสริมการจับคู่บริษัทสตาร์ทอัพที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีเกษตร ในการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

3.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor)

(1) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ในปี 2567-2568 เกิดภัยพิบัติหลายรูปแบบ อาทิ ภัยแล้ง และน้ำท่วม เป็นต้น ส่งผลให้ผลผลิตทางการเกษตรลดลงและเกษตรกรขาดรายได้ ทั้งนี้ส่งผลให้คุณภาพสินเชื่อของ ธ.ก.ส. ลดลง นอกจากนี้ ร่าง พ.ร.บ. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบทางตรงต่อภาคอุตสาหกรรมทำให้มีต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น และส่งผลกระทบทางอ้อมต่อเกษตรกรโดยการปรับปรุงกระบวนการทำการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ต้นทุนในการทำการเกษตรสูงขึ้น

(2) การเงินเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Finance) แนวโน้มการเงินเพื่อความยั่งยืนเพิ่มมากขึ้นทั่วโลก และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กำหนดนโยบาย Thailand Taxonomy ทำให้ภาคธุรกิจต้องปรับตัวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (Financing the Transition) โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจ SMEs และธุรกิจขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ อาทิ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ส่งเสริมการใช้พลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ปรับเปลี่ยนกระบวนการและทรัพยากร สนับสนุนสินเชื่อและการลงทุนรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยธนาคารพาณิชย์อนุมัติวงเงินสินเชื่อรูปแบบดังกล่าวแล้ว จำนวน 1,250 ล้านบาท เป็นโอกาสของ ธ.ก.ส. ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจงสำหรับธุรกิจการเกษตร และมีการกำหนดโครงการนำร่องในแต่ละภูมิภาค และจัดทำหลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยตามนโยบาย Thailand Taxonomy ซึ่งจะพิจารณาความเป็นมิตรทางสิ่งแวดล้อมของกิจกรรมการเกษตรนั้นๆ

(3) ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ทั่วโลกมีเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปี 2050 (พ.ศ. 2593) ส่วนประเทศไทยกำหนดเป้าหมายไว้ 2 ระยะ คือ ระยะกลางในความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี 2050 (พ.ศ. 2593) และระยะยาวในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปี 2065 (พ.ศ. 2608) รวมถึงสถาบันการเงินต่าง ๆ ได้มีการกำหนดเป้าหมายในการลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของภาครัฐ ทำให้แนวโน้มการซื้อขายคาร์บอนเครดิตทั่วโลกและประเทศไทยเพิ่มขึ้น โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ที่ร้อยละ 39.40 และ 78.14 ตามลำดับ ในปี 2567 ประเทศไทยมีมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตในโครงการประเภทป่าไม้สูงสุดที่ร้อยละ 59.82 และราคาซื้อขายมีแนวโน้มสูงกว่าโครงการประเภทในอุตสาหกรรมถือเป็นโอกาสสำหรับ ธ.ก.ส. ในการสนับสนุนและขยายผลโครงการคาร์บอนเครดิต สร้างแหล่งรายได้ให้เกษตรกรและชุมชนธนาคารต้นน้ำ จึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้เกษตรกรให้พร้อมรับมือมาตรการดังกล่าว และสนับสนุนการทำการเกษตรคาร์บอนต่ำ

3.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย/กฎเกณฑ์ (Legal Factor)

(1) พ.ร.ก. มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 การเกิดอาชญากรรมทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้น สร้างความเสียหายให้แก่ลูกค้า ส่งผลให้ ธ.ก.ส. ต้องเร่งพัฒนาระบบความปลอดภัย รวมถึงพัฒนาระบบในการตรวจบัญชีที่ต้องสงสัยเพื่อรายงานต่อหน่วยงานที่กำกับดูแล และให้ทันต่อรูปแบบการทุจริตของมิจฉาชีพ รวมถึงเป็นการยกระดับลูกค้าให้ปลอดภัยจากการถูกหลอกลวง ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น

(2) พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 กำหนดอัตราการเก็บภาษี โดยที่ดินรกร้าง มีอัตราการเก็บภาษีสูงที่สุดที่อัตราร้อยละ 3 และที่ดินเกษตรกรรมมีอัตราภาษีต่ำสุดที่ร้อยละ 0.15 โดยมีที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ได้รับการยกเว้นจากการจัดเก็บภาษีตามพระราชบัญญัติ อาชีพ ทรัพย์สินของรัฐหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งใช้ในกิจการของรัฐ หน่วยงานของรัฐ หรือกิจการสาธารณะ โดยไม่ได้ใช้หาผลประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งเป็นโอกาสของ ธ.ก.ส. ในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ที่ใช้ที่ดินรกร้างว่างเปล่า การส่งเสริม การกำหนดมาตรการจูงใจ การปรับวิธีทำการเกษตรดั้งเดิมสู่การทำเกษตรสมัยใหม่และเกษตรมูลค่าสูง การให้บริการด้วยการขยายธุรกิจเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีการเกษตรด้วยการเปิดเช่าเทคโนโลยีการเกษตรและการสนับสนุนผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจนี้ รวมถึงการรับจ้างบริหารที่ดินว่างเปล่า และการเป็นตัวกลางในเชื่อมโยงระหว่างผู้มีที่ดินว่างเปล่ากับผู้ที่ต้องการที่ดินทำกิน

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Performance Analysis) ประกอบด้วย

3.2.1 ด้านลูกค้า

ข้อมูลลูกค้า ณ 31 ตุลาคม 2567 มีทั้งหมด 32,536,141 ราย แบ่งเป็นลูกค้าเงินฝาก 21,671,408 ราย ลูกค้าเงินสินเชื่อ 4,528,830 ราย จะเห็นว่า ณ ปัจจุบันลูกค้า ธ.ก.ส. ทั้งลูกค้าสินเชื่อและเงินฝากส่วนใหญ่อายุ 51-60 ปี สอดคล้องกับข้อมูลลูกค้า ธ.ก.ส. ในภาพรวมทั้งหมด พบว่าอายุของลูกค้า ธ.ก.ส. มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพทางการเกษตรลดลง ส่งผลต่อรายได้และความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า ซึ่งจะกระทบต่อการเติบโตสินเชื่อ และรายได้ของ ธ.ก.ส. ดังนั้น ธ.ก.ส. จะต้องเร่งขยายฐานลูกค้าที่สนใจทำการเกษตร โดยเฉพาะวัยรุ่นและวัยทำงานให้มีสัดส่วนมากขึ้น ออกแบบผลิตภัณฑ์ดิจิทัลที่ตอบสนองกับพฤติกรรมลูกค้าคนรุ่นใหม่ และหาทายาททดแทนเกษตรกรสูงอายุ รวมถึงออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่รองรับแนวโน้มผู้สูงอายุที่จะเพิ่มมากขึ้น

3.2.2 ด้านสินเชื่อ

ณ 30 กันยายน 2567 ธ.ก.ส. มีสินเชื่อคงเหลือ จำนวน 1,667,614 ล้านบาท จากพฤติกรรมการชำระหนี้ของลูกค้า พบว่าความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าที่เริ่มส่งสัญญาณความเปราะบางและแนวโน้ม NPLs ที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นความท้าทายที่ ธ.ก.ส. ต้องมีแนวทางในการเพิ่มความแข็งแกร่งของพอร์ตสินเชื่อ โดยการเพิ่มลูกค้าที่มีศักยภาพด้วยสินเชื่อประเภท Secured Loan และมุ่งเน้นสินเชื่อที่มีความเสี่ยงต่ำควบคู่กับการบริหารจัดการหนี้และเพิ่มศักยภาพลูกค้ากลุ่มเปราะบางซึ่งส่วนหนึ่งเป็นลูกค้าพักชำระหนี้ เพื่อลดปัญหา NPLs ในระยะยาว

3.2.3 ด้านเงินฝาก

เงินฝากมีแนวโน้มเติบโตลดลง เนื่องจากการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์เงินฝากและอัตราผลตอบแทนที่รุนแรงในตลาด ส่งผลให้ธนาคารต้องออกผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนสูงเพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่า และดึงดูดลูกค้าใหม่ ในขณะที่เงินฝากประเภท CASA มีแนวโน้มลดลง จากการปรับลดดอกเบี้ยนโยบาย ส่งผลให้ CASA Ratio ลดลง และเมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนเงินฝากแยกตามประเภทลูกค้า พบว่า เงินฝากของลูกค้าประเภทนิติบุคคลและภาครัฐมีแนวโน้มลดลง

3.2.4 ด้านรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ

ณ 30 กันยายน 2567 ธ.ก.ส. มีผลการดำเนินงาน FBI รวม จำนวน 2,433 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนในช่วงเวลาเดียวกัน จำนวน 390 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 0.14) เมื่อพิจารณารายได้ FBI เป็นรายหมวด ในปีบัญชี 2566 พบว่า หมวด 1 ด้านเงินฝาก คิดเป็นร้อยละ 64.78 หมวด 2 ด้านสินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 20.88 หมวด 3 ระบบ Payment คิดเป็นร้อยละ 10.69 หมวด 4 ระบบ Spin คิดเป็นร้อยละ 3.07 และหมวด 5 ด้านอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 0.58 ตามลำดับ ถึงแม้ว่ารายได้ FBI ของ ธ.ก.ส. ในปัจจุบันเพิ่มขึ้นในหมวด 1 ด้านเงินฝาก จากค่าบริการ BAAC SMS Alert ค่าธรรมเนียมบัตร ATM/Debit และค่าทำรายการ ATM แต่บริการดังกล่าว มีโอกาสที่จะมีรายได้ลดลง จากการเติบโตของเทคโนโลยีและ Digital Banking ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรมีแผนกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ ในหมวด 2 - 5 เพื่อรองรับ รายได้หมวด 1 ที่มีโอกาสลดลงในอนาคต

3.2.5 ด้านรายได้อื่นๆ

ธ.ก.ส. มีการบริหารทรัพยากรทางการเงินให้มีประสิทธิภาพ เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจของ ธนาคาร กอปรกับการบริหารสภาพคล่องส่วนเกิน ผ่านการลงทุนในตลาดการเงิน ให้มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสมภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดย ณ 30 กันยายน 2567 ธ.ก.ส. มีรายได้จากการลงทุนในตลาดการเงิน จำนวน 4,384 ล้านบาท เงินลงทุนเฉลี่ย จำนวน 364,623 ล้านบาท และคาดการณ์รายได้จากการลงทุนในตลาดการเงินสะสมทั้งปีบัญชี 2567 ไม่ต่ำกว่า 8,200 ล้านบาท สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารสภาพคล่องส่วนเกินให้มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสมภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารสภาพคล่องส่วนเกินผ่านการลงทุนในตลาดการเงินจะเป็นเพียงการบริหารเพื่อชดเชยต้นทุนเงินเท่านั้น หากแหล่งที่มาของเงินทุนสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายรวมกับเงินนำส่งเข้ากองทุน SFIs ดังนั้น การจัดหาแหล่งเงินทุนผ่านเงินฝากต้นทุนต่ำ (CASA) เพื่อเพิ่มปริมาณสภาพคล่องธนาคาร ควบคู่กับการรักษาสถานะการเป็น Primary Dealer กับ ธปท. เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้ ธ.ก.ส. มีรายได้ในตลาดการเงินเพิ่มมากขึ้น

3.2.6 ด้านช่องทางการให้บริการ

(1) ช่องทางสาขา ปัจจุบัน ธ.ก.ส. มีการจัดชั้นขนาดสาขาและประเภทสาขา โดยมีการจัดชั้นขนาดสาขาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม 6 ขนาด และจัดประเภทสาขาเป็น 2 มิติ คือ รูปแบบธุรกิจ และรูปแบบภารกิจ ส่งผลให้ ณ 30 กันยายน 2567 เปลี่ยนแปลงเป็นสาขารูปแบบภารกิจ จำนวน 727 สาขา สาขารูปแบบธุรกิจ จำนวน 242 สาขา (ไม่รวมสาขาย่อย) และเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานสาขาของ ธ.ก.ส. พบว่า สาขาที่มีกำไร จำนวน 562 สาขา (คิดเป็นร้อยละ 58 ของสาขาทั้งหมด)

(2) Mobile Banking (BAAC Mobile) ในปีบัญชี 2566 ธ.ก.ส. มีปริมาณธุรกรรมผ่านช่องทาง BAAC Mobile เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีปริมาณการใช้งาน 278 ล้านรายการ คิดเป็น มูลค่า 609,254.02 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณและมูลค่าการใช้ Internet & Mobile Banking ภาพรวมการทำธุรกรรม ณ 31 ธันวาคม 2566 พบว่าปริมาณการธุรกรรมผ่าน BAAC Mobile คิดเป็นร้อยละ 0.94 ของภาพรวมทั้งหมด และมูลค่าการธุรกรรมผ่าน BAAC Mobile คิดเป็นร้อยละ 0.86 ของภาพรวมทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าการทำธุรกรรมผ่าน BAAC Mobile มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณการทำธุรกรรมรวมในระดับประเทศ

(3) เครื่องให้บริการอัตโนมัติ (ATM/CDM) จากข้อมูล ณ 30 กันยายน 2567 ธ.ก.ส. มีเครื่อง ATM จำนวน 2,479 เครื่อง บัตรอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 11,310,865 ใบ จากผลการดำเนินงานพบว่าปริมาณ

ธุรกรรมเฉลี่ย/เครื่องผ่าน ATM/CDM ยังมีปริมาณน้อย ประกอบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการผ่านเครื่องให้บริการอัตโนมัติสูงเมื่อเทียบกับรายได้ที่เกิดขึ้น และจากแนวโน้มการทำธุรกรรมด้าน Digital เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการบน Mobile Banking ให้ครอบคลุมบริบทธนาคารและเทียบเท่าธนาคารคู่แข่ง

(4) เครือข่ายบริการทางการเงิน (Banking Agent) จากข้อมูลระหว่างปีบัญชี 2563 ถึงปีบัญชี 2566 พบว่า เคาน์เตอร์เซอร์วิส เป็นช่องทาง Banking Agent ที่ได้รับความนิยมและเติบโตสูงสุด โดยมีปริมาณการทำธุรกรรมสูงสุดถึงร้อยละ 76 (คิดเป็นมูลค่า 15.64 ล้านบาท) สำหรับตู้บุญเติมซึ่งเป็นช่องทางสร้างรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมให้ ธ.ก.ส. สูงที่สุด พบว่า ปริมาณการทำธุรกรรมลดลงอย่างต่อเนื่อง

3.2.7 ด้านพัฒนาลูกค้าและชุมชน

ธ.ก.ส. มุ่งเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ยกกระดับชุมชนต้นแบบเป็นชุมชนอุดมสุข รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนให้ครอบคลุม 4 มิติ ประกอบด้วย มิติทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมประเพณี มุ่งสู่การเป็นแกนกลางการเกษตร และส่งเสริมลูกค้ารุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ สำหรับการพัฒนาฟื้นฟูลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการพักชำระหนี้ จำนวน 1,427,434 ราย มีเป้าหมายการฟื้นฟูและพัฒนาลูกค้าปีละ 300,000 ราย ให้มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือต้นทุนลดลงร้อยละ 15 ซึ่งข้อมูล ณ 6 ตุลาคม 2567 มีลูกค้าผ่านการพัฒนา 315,254 ราย และหลังการพัฒนาลูกค้ามีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 จำนวน 69,893 ราย ต้นทุนลดลงร้อยละ 15 จำนวน 26,977 ราย และมีผลผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 จำนวน 7,914 ราย มีความรู้ด้านการเงินและดิจิทัลเพิ่มขึ้น 265,584 ราย และสัดส่วนหนี้สินต่อรายได้ภาคเกษตรลดลงร้อยละ 15.91 อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาลูกค้าที่เหลือ ธ.ก.ส. ควรมีการถอดองค์ความรู้จากกลุ่มแรก คัดเลือกหลักสูตรที่เห็นผลลัพธ์ชัดเจนมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาลูกค้าในระยะถัดไป

3.2.8 ด้านสิ่งแวดล้อม

ธ.ก.ส. มีการส่งเสริมชุมชนธนาคารต้นไม้ให้เป็นผู้ขายคาร์บอนเครดิต เป้าหมายชุมชนได้รับรองมาตรฐาน T-VER ปีบัญชี 2567 สะสม 33 แห่ง โดยซื้อ-ขายคาร์บอนเครดิต 2,850 tCO₂eq ผลการดำเนินงาน ณ 30 กันยายน 2567 ชุมชนได้รับการพัฒนาและเตรียมขึ้นทะเบียน T-VER จำนวน 13 แห่ง และเป้าหมายลดปริมาณการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก 2,068 tCO₂eq ผลการดำเนินงาน ณ 30 กันยายน 2567 จำนวน 833.41 tCO₂eq โดย ธ.ก.ส. มีแนวทางดำเนินงาน ขอบเขตที่ 1 และ 2 จากการดำเนินงานภายในธนาคาร โดยการชดเชยการปล่อยคาร์บอน (Carbon Offset) ของสำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขา รวมจำนวน 63,091 tCO₂eq โดยกำหนดเป้าหมายการซื้อ-ขายคาร์บอนเครดิตเพื่อชดเชยในปีบัญชี 2568 ร้อยละ 50 ของจำนวนคาร์บอนที่ปล่อย

3.2.9 ด้านบุคลากร

ณ 31 ตุลาคม 2567 ธ.ก.ส. มีพนักงานและผู้ช่วยพนักงานทั้งหมด จำนวน 22,292 คน แบ่งเป็น พนักงาน จำนวน 19,727 คน และผู้ช่วยพนักงาน จำนวน 2,565 คน ซึ่งในปีบัญชี 2568 จะมีพนักงานที่เกษียณอายุ จำนวน 614 คน ทำให้พนักงานที่เกิดก่อนปี พ.ศ. 2508 (Baby Boomer) จะหมดไป เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพด้านบุคลากรของ ธ.ก.ส. ได้แก่ การลงทุนในพนักงาน (HCROI) เท่ากับ 4.07 เท่า เงินให้สินเชื่อต่อพนักงานเฉลี่ย เท่ากับ 82.55 ล้านบาท เงินรับฝากเฉลี่ยต่อพนักงานเฉลี่ย เท่ากับ 91.62 ล้านบาท และรายได้จากการดำเนินงานต่อพนักงานเฉลี่ย เท่ากับ 4.49 ล้านบาท ยังน้อยกว่าคู่แข่งและค่าเฉลี่ยธนาคารพาณิชย์ (Peer Group) ทั้งนี้เนื่องจาก ธ.ก.ส. มีพนักงานจำนวนมาก เพื่อให้บริการลูกค้าส่วนใหญ่ที่เป็นลูกค้ารายย่อยได้อย่างครอบคลุม อีกทั้งยังมีกระบวนการทำงานที่สำคัญ ยังไม่ได้ปรับเป็นดิจิทัลทั้งกระบวนการส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูง

3.2.10 ด้านเทคโนโลยี และสารสนเทศ

ร.ก.ส. กำหนดให้การพัฒนาาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยมาตรฐาน ISO/IEC 27001 มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ สนับสนุนภารกิจงานธนาคาร ได้แก่ สถานภาพด้านระบบงานคอมพิวเตอร์ (Application) สถานภาพด้านระบบคอมพิวเตอร์ (Hardware) สถานภาพด้านเครือข่ายสื่อสาร (Network) และสถานภาพด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศ (Security) โดยควรมีการจัดเตรียมระบบงาน/โปรแกรมในการช่วยปฏิบัติงานให้พร้อมก่อนถือใช้โครงสร้างใหม่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีและมีประสิทธิภาพ และควรปรับปรุงระบบปฏิบัติการต่างๆ ให้เสถียร เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี

3.2.11 ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงาน

ร.ก.ส. มีการออกแบบระบบงานโดยรวม (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับกระบวนการทำงานจริงและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายในอนาคตของธนาคารโดยกระบวนการหลักของธนาคารมีการปรับเป็นดิจิทัล อาทิ กระบวนการสินเชื่อโดยใช้ ระบบ LPS กระบวนการบริหารจัดการหนี้ โดยระบบ End-to-End Process ในส่วนของกระบวนการทำงานภายในที่เป็นกระบวนการสนับสนุนอีกหลายกระบวนการยังไม่มีเป็นดิจิทัล

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) โดยพิจารณาจากการใช้ประโยชน์จากโอกาส รวมทั้งการลดความเสียหายจากอุปสรรคที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation : IFE) โดยพิจารณาความสำคัญ ความเร่งด่วน และสถานะปัจจุบันของ ร.ก.ส. จากนั้นนำมากำหนดเป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (SWOT Analysis) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จุดแข็ง (Strength : S)

- S1 เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) เพียงแห่งเดียวที่จัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์สนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินที่เท่าเทียมให้กับภาคการเกษตร
- S2 มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
- S3 มีเครือข่ายการบริการ (พนักงาน จุดให้บริการ ช่องทางดิจิทัล) ที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ถึงระดับชุมชน
- S4 มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ามายาวนาน
- S5 มีปัจจัยพื้นฐานการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนทำให้เป็นสถาบันการเงินที่มีความพร้อมนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านตามแนวคิด ESG และความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) (เพิ่มเติม)

จุดอ่อน (Weakness : W)

- W1 คุณภาพสินเชื่อของธนาคารลดลงกระทบต่อรายได้ และการเติบโตของสินเชื่อธนาคาร
- W2 ลูกค้ามีความเปราะบางทั้งในด้านศักยภาพทางการเงิน และเป็นผู้สูงอายุมากขึ้น
- W3 กระบวนการทำงานภายใน (Operation) ยังมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล (เพิ่มเติม)
- W4 ทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการอำนวยสินเชื่อไม่เพียงพอเพื่อรองรับธุรกิจใหม่
- W5 ความสามารถในการสร้างรายได้ของธนาคารลดลง

โอกาส (Opportunity : O)

- O1 แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ
- O2 ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุน ที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน (เพิ่มเติม)
- O3 นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน (เพิ่มเติม)
- O4 แนวโน้มความต้องการความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) การบริโภคเพื่อสุขภาพเป็นโอกาสในการสนับสนุนเงินทุนและพัฒนาภาคการเกษตรรองรับการมุ่งสู่ธุรกิจเกษตรมูลค่าสูง (เพิ่มเติม)
- O5 ประชาชนยังมีความต้องการเงินทุนเพื่อการดำรงชีพและการบริโภคเพิ่มขึ้นโดยการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ จึงเป็นโอกาสที่ธนาคารจะขยายสินเชื่อและลดหนี้ในระบบ (เพิ่มเติม)

อุปสรรค (Threat : T)

- T1 หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูง และ NPLs มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการขยายการเติบโตของสินเชื่อได้ยากขึ้น
- T2 การเปลี่ยนผ่านอายุลูกค้าและสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้ศักยภาพการหารายได้ลดลง กระทบต่อคุณภาพสินเชื่อ รวมถึงต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการรองรับทั้งลูกค้ากลุ่มเดิมและกลุ่มใหม่
- T3 รายได้ที่เป็นเงินสดของครัวเรือนเกษตรกรที่พึ่งพิงรายได้จากการเกษตรและภาคอุตสาหกรรมหดตัวลงจากความไม่แน่นอนของภัยธรรมชาติและ การเคลื่อนย้ายแรงงานลดลง ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเกษตรกรลดลง (เพิ่มเติม)
- T4 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร
- T5 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ทำให้สถาบันการเงินมีต้นทุนสูงขึ้น
- T6 นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินส่งผลกระทบในการบริหารจัดการของธนาคาร (เพิ่มเติม)
- T7 ธนาคารพาณิชย์ขยายฐานลูกค้าภาคการเกษตร รวมถึงแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (Non-Bank) ส่งผลกระทบต่อการรักษาฐานลูกค้าของธนาคาร (เพิ่มเติม)

5. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร

ธ.ก.ส. ได้นำประเด็นสำคัญต่างๆ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunity : SO) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Threat : ST) และความสามารถพิเศษในอนาคต (Future Core Competency : FCC) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

SA1 เป็นเลิศในสถาบันการเงินภาคการเกษตรรองรับการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร (คงเดิม) และ SA2 เป็นสถาบันการเงินภาคการเกษตรที่มีศักยภาพในการพัฒนาลูกค้าและชุมชน ร่วมกับเครือข่าย โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (ปรับปรุง)

5.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

SC1 การเตรียมความพร้อมและยกระดับขีดความสามารถบุคลากรให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ (ปรับปรุง), SC2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรองรับแนวโน้มด้านดิจิทัล และตอบสนองความต้องการของลูกค้าพร้อมพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ให้เกษตรกร (ปรับปรุง), SC3 การยกระดับการบริหารจัดการคุณภาพสินค้าอย่างยั่งยืน (เพิ่มใหม่) และ SC4 การเชื่อมโยงสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของลูกค้า (เพิ่มใหม่)

5.3 โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunity : SO)

SO1 ความเข้มแข็งของภาคีเครือข่าย และช่องทางการให้บริการที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าและชุมชนเพื่อเชื่อมโยงลูกค้ากลุ่มเดิม และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ได้

SO2 ความพร้อมของปัจจัยพื้นฐานของธนาคารด้านการพัฒนาชุมชนตามกรอบ ESG เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) รองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

5.4 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Threat : ST)

ST1 ความเปราะบางของลูกค้าจากหนี้สินครัวเรือน และภาวะผู้สูงอายุ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินเชื่อและความสามารถในการสร้างรายได้ของธนาคาร

ST2 การบริหารจัดการองค์กร เพื่อรักษาสอดคล้องระหว่างการตอบสนองนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และการรักษาฐานลูกค้าภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของคู่แข่ง

5.5 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)

CC1 เป็นธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นแหล่งเงินทุนภาคการเกษตร (เพิ่มใหม่), CC2 เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการพัฒนาลูกค้าและชุมชนด้วยเครือข่าย (ปรับปรุง) และ ความสามารถพิเศษในอนาคต (FCC) เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมคาร์บอนต่ำ (Carbon Neutrality) (เพิ่มใหม่)

6. วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission)

6.1 วิสัยทัศน์ (Vision) “ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

6.2 พันธกิจ (Mission)

Mission 1 : เป็นศูนย์กลางทางการเงินที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร และทันสมัยแก่ภาคชนบทควบคู่กับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม

Mission 2 : พัฒนาการบริหารและจัดการทรัพยากร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างมีธรรมาภิบาล

Mission 3 : สนับสนุนเงินทุน ควบคู่กับการให้ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เชื่อมโยงตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรและชุมชน

Mission 4 : ส่งเสริมการบริหารจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ

7. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ธ.ก.ส. ได้นำโอกาส ความท้าทายที่สำคัญ และประเด็นสำคัญต่างๆ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) โดยแบ่งเป็นระยะสั้น (ปีบัญชี 2567-2568) ระยะกลาง (ปีบัญชี 2569-2571) และระยะยาว (ปีบัญชี 2572-2575) โดยกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ เพื่อขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ของธนาคาร ดังนี้

ระยะ (Term)	กิจกรรมขับเคลื่อน (Key Initiative)	เป้าประสงค์ (Objective)
ระยะสั้น (ปีบัญชี 2567-2568) Agricultural Networks “เป็นธนาคารที่เชื่อมโยง ภาคเครือข่ายเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาภาคการเกษตร”	- พัฒนา ส่งเสริม เกษตรกรรุ่นใหม่ ยกระดับเกษตรกร หัวขบวน เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก - จัดหาเครือข่ายและบริหารจัดการสินค้าเกษตร ตลอดห่วงโซ่มูลค่า - ส่งเสริมการเพิ่ม Value Added สินค้าเกษตรผ่าน เครือข่ายพันธมิตรในประเทศและต่างประเทศ - สนับสนุนสินเชื่อเพื่อความยั่งยืนทั้งอุตสาหกรรม สีเขียวและสีน้ำเงิน (Green Economy และ Blue Economy)	- พัฒนาเกษตรกรกลุ่มฟัทหนี/เปราะบาง 600,000 ราย (สะสม) - ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 15 - ชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนาและมี Business Value 300 ชุมชน (สะสม) - สินเชื่อยั่งยืน 25,000 ลบ. (สะสม) - Innovation Value 1,100 ล้านบาท - Digital Transaction 70 : 30 - ROA ≥ ร้อยละ 0.37 - BIS Ratio ≥ ร้อยละ 12
ระยะกลาง (ปีบัญชี 2569-2571) Modern Agricultural Bank “เป็นธนาคารภาค การเงินชนบทที่ทันสมัย”	- ยกระดับกระบวนการทำงานภายใน (Digital Operation) - สร้างที่ปรึกษาทางการเงินและการพัฒนา ครอบคลุม ทุกสาขา - นำข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลปัญญาประดิษฐ์ (AI) ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ มาใช้ในธุรกิจของธนาคาร - พัฒนาชุมชนอุดมสุขเพื่อสร้างมูลค่าธุรกิจ (Business Value) ผ่านกลไก Business Matching และ Value Chain Financing	- พัฒนาเกษตรกรกลุ่มฟัทหนี/เปราะบาง 1,500,000 ราย (สะสม) - ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 15 - ชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนาและมี Business Value 2,000 ชุมชน (สะสม) - HCROI ≥ 4.5 เท่า - Innovation Value 1,400 ล้านบาท - Composite Rating ดีขึ้นกว่าปีก่อน - BIS Ratio ≥ ร้อยละ 12
ระยะยาว (ปีบัญชี 2572-2575) Sustainable Bank “เป็นธนาคารพัฒนาชนบท ที่ยั่งยืน”	- เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง - ขับเคลื่อนการจัดการภายในองค์กรให้เติบโต อย่างยั่งยืน - สนับสนุนสินเชื่อเพื่อปรับตัวสู่ความยั่งยืนมุ่งสู่ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ - ยกระดับผู้ประกอบการภาคการเกษตรด้วย นวัตกรรมสู่เศรษฐกิจที่เป็น ESG	- สินเชื่อมากกว่า 2.2 ล้านล้านบาท โดยมี NPLs/Loan ไม่เกินร้อยละ 5 - สินเชื่อยั่งยืน > ร้อยละ 25 ของสินเชื่อรวม - ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 20 - ชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนาและมี Business Value 5,000 ชุมชน (สะสม) - ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (tCO₂eq) ร้อยละ 30-40 - รายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล ≥ ร้อยละ 50 ของรายได้รวม

8. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ธ.ก.ส. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ทั้งหมด 6 วัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด	คาดการณ์ ผลการ ดำเนินงาน ณ สิ้นปี ปณ.ช.2567	เป้าหมาย			
			ปณ.ช. 2568	ปณ.ช. 2569	ปณ.ช. 2570	ปณ.ช. 2571
SO1 : เพิ่มขีด ความสามารถทาง การแข่งขันทางธุรกิจ ที่สร้างรายได้ให้กับ องค์กร	ROA	ร้อยละ 0.37	≥ ร้อยละ 0.37	≥ ร้อยละ 0.38	≥ ร้อยละ 0.39	≥ ร้อยละ 0.40
	สินเชื่อคงเหลือ	1.72 ล้านล้านบาท	1.77 ล้านล้านบาท	1.82 ล้านล้านบาท	1.88 ล้านล้านบาท	1.94 ล้านล้านบาท
	Cost of Deposit	≤ ร้อยละ 1.12	≤ ร้อยละ 1.19	≤ ร้อยละ 1.12	≤ ร้อยละ 1.12	≤ ร้อยละ 1.12
	BIS Ratio	≥ ร้อยละ 12	≥ ร้อยละ 12	≥ ร้อยละ 12	≥ ร้อยละ 12	≥ ร้อยละ 12
SO 2 : บริหารจัดการ คุณภาพสินเชื่อ เพื่อความยั่งยืน	NPLs/Loan	≤ ร้อยละ 5.46	≤ ร้อยละ 5.45	≤ ร้อยละ 5.00	≤ ร้อยละ 5.00	≤ ร้อยละ 5.00
	Coverage Ratio	≥ ร้อยละ 564	≥ ร้อยละ 589	≥ ร้อยละ 667	≥ ร้อยละ 688	≥ ร้อยละ 707
	ลดภาระหนี้ ของเกษตรกร กลุ่มเปราะบาง	-	≥ ร้อยละ 3 ของ NPL ยกมาต้นปี	≥ ร้อยละ 3 ของ NPL ยกมาต้นปี	≥ ร้อยละ 3 ของ NPL ยกมาต้นปี	≥ ร้อยละ 3 ของ NPL ยกมาต้นปี
SO 3 : เพิ่มขีด ความสามารถลูกค้า เชิงพาณิชย์ผ่าน แกนกลางการเกษตร	หนี้สินต่อรายได้ ภาคการเกษตร ของลูกค้า เกษตรกรที่ผ่าน การพัฒนาลดลง	≥ ร้อยละ 13	≥ ร้อยละ 13	≥ ร้อยละ 13	≥ ร้อยละ 13	≥ ร้อยละ 13
	ลูกค้าพักชำระหนี้ ที่ผ่านการพัฒนา มีรายได้สุทธิ เพิ่มขึ้น	≥ ร้อยละ 15	≥ ร้อยละ 15	≥ ร้อยละ 15	≥ ร้อยละ 15	≥ ร้อยละ 15
SO 4 : เพิ่มขีดความ สามารถองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรม	Digital Transaction	≥ ร้อยละ 65	≥ ร้อยละ 70	≥ ร้อยละ 70	≥ ร้อยละ 70	≥ ร้อยละ 70
	Innovation Value	1,000 ล้านบาท	1,100 ล้านบาท	1,200 ล้านบาท	1,300 ล้านบาท	1,400 ล้านบาท
SO 5 : เพิ่มศักยภาพ บุคลากรและ กระบวนการรองรับ การเติบโตทางธุรกิจ	HCROI	≥ 4.0 เท่า	≥ 4.1 เท่า	≥ 4.3 เท่า	≥ 4.4 เท่า	≥ 4.5 เท่า
	Cost to Income	≤ ร้อยละ 40	≤ ร้อยละ 40.67	≤ ร้อยละ 42	≤ ร้อยละ 43	≤ ร้อยละ 43
	Composite Rating	เพิ่มขึ้น จากปีก่อน	เพิ่มขึ้น จากปีก่อน	เพิ่มขึ้น จากปีก่อน	เพิ่มขึ้น จากปีก่อน	เพิ่มขึ้น จากปีก่อน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัด	คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชี 2567	เป้าหมาย			
			ปีบัญชี 2568	ปีบัญชี 2569	ปีบัญชี 2570	ปีบัญชี 2571
SO 6 : บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน	สินเชื่อยั่งยืน	10,000 ล้านบาท	25,000 ล้านบาท (สะสม)	50,000 ล้านบาท (สะสม)	75,000 ล้านบาท (สะสม)	100,000 ล้านบาท (สะสม)
	ปริมาณการซื้อขาย Carbon Credit	3,251 tCO ₂ eq (สะสม)	46,951 tCO ₂ eq (สะสม)	115,752 tCO ₂ eq (สะสม)	303,852 tCO ₂ eq (สะสม)	510,952 tCO ₂ eq (สะสม)
	ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	2,068 tCO ₂ eq	4,879 tCO ₂ eq (สะสม)	10,371 tCO ₂ eq (สะสม)	16,520 tCO ₂ eq (สะสม)	24,375 tCO ₂ eq (สะสม)

9. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พร้อมตัวชี้วัด และโครงการ

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ 14 กลยุทธ์ 36 โครงการ ให้มีการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง

ขับเคลื่อนผ่านกลยุทธ์ 1 ขยายพอร์ตสินเชื่อยั่งยืนมีคุณภาพ กลยุทธ์ 2 จัดหาเงินทุนให้เพียงพอด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และ กลยุทธ์ 3 ขยายธุรกิจเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม ประกอบด้วย 8 โครงการ อาทิ โครงการสินเชื่อกลุ่มใหม่เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Secure Port) โครงการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า (ลูกค้าเดิม) โครงการเพิ่มรายได้ FBI และรายได้เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตสุทธิ และ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนในตลาดการเงิน เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อยั่งยืน

ขับเคลื่อนผ่านกลยุทธ์ 4 บริหารจัดการหนี้ถึงกำหนดชำระและหนี้ด้อยคุณภาพ และ กลยุทธ์ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ทั้งระบบ ประกอบด้วย 6 โครงการ อาทิ โครงการยกระดับกระบวนการติดตามหนี้ถึงกำหนดชำระ โครงการบริหารจัดการหนี้ตามศักยภาพลูกค้า (น้ำ โคลน ดิน) โครงการระบบงานบริหารสินทรัพย์ (NPA) และ โครงการบริหารจัดการหนี้ผ่าน Mobile (Debt Management Self-Service) เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างมูลค่าเกษตร

ขับเคลื่อนผ่านกลยุทธ์ 6 พัฒนาเกษตรกรกลุ่มเปราะบางให้มีศักยภาพ กลยุทธ์ 7 ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกร ผู้ประกอบการ และ SME และ กลยุทธ์ 8 ยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน กทบ. และกลุ่มเกษตรกร ประกอบด้วย 8 โครงการ อาทิ โครงการพัฒนาศักยภาพลูกค้าพักชำระหนี้ โครงการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถเกษตรกรรุ่นใหม่ และลูกค้า SME เกษตรกรหัวขบวน และ โครงการขยายโอกาสทางธุรกิจให้สถาบันเกษตรกรและ สกต. เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

ขับเคลื่อนผ่านกลยุทธ์ 9 ยกระดับบริการ Digital Service และ กลยุทธ์ 10 การขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ ประกอบด้วย 4 โครงการ อาทิ โครงการยกระดับบริการใหม่บน BAAC Mobile และ โครงการบริหารจัดการ Innovation Portfolio เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ขับเคลื่อนผ่านกลยุทธ์ 11 พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถการทำงานในอนาคต และ กลยุทธ์ 12 ยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ GRC ประกอบด้วย 5 โครงการ อาทิ โครงการยกระดับความรู้และผลิตภาพบุคลากรให้ทันกับธุรกิจใหม่ และ โครงการนำร่องที่ใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรและชุมชน ภายใต้ ESG เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ

ขับเคลื่อนผ่านกลยุทธ์ 13 ขับเคลื่อนการดำเนินงานองค์กรภายใต้กรอบ ESG และ กลยุทธ์ 14 บริหารจัดการองค์กรและชุมชน เพื่อเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ ประกอบด้วย 5 โครงการ อาทิ โครงการสนับสนุนสินเชื่อ ESG สนับสนุนสินเชื่อสำหรับธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทั้งอุตสาหกรรมสีเขียวและสีน้ำเงิน (Green Economy และ Blue Economy) และ โครงการ BAAC Carbon Credit เป็นต้น

10. เป้าหมายการเงินปีบัญชี 2567 – 2571

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2567e	ปี 2568f	ปี 2569f	ปี 2570f	ปี 2571f
1. สินเชื่อคงเหลือ	1,720,745	1,770,745	1,824,745	1,882,745	1,944,745
2. เงินรับฝากคงเหลือ	1,937,751	1,987,751	2,041,751	2,099,751	2,161,751
3. รายได้รวม	108,819	108,141	108,208	110,638	113,039
4. ค่าใช้จ่ายรวม	100,319	99,490	99,280	101,242	103,164
5. กำไรสุทธิ	8,500	8,651	8,928	9,396	9,875
6. สินทรัพย์	2,318,909	2,348,422	2,386,186	2,432,394	2,487,208
7. หนี้สิน	2,157,111	2,183,615	2,218,295	2,261,223	2,312,559
8. ส่วนของผู้ถือหุ้น	161,798	164,807	167,891	171,171	174,649
9. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	0.37%	≥ 0.37%	≥ 0.38%	≥ 0.39%	≥ 0.40%
10. อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio)	≥ 12.00%	≥ 12.00%	≥ 12.00%	≥ 12.00%	≥ 12.00%
11. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ (Cost to Income)	≤ 40.05%	≤ 40.67%	≤ 42.00%	≤ 43.00%	≤ 43.00%
12. อัตราส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ต่อต้นเงินคงเป็นหนี้ (NPLs/Loan)	≤ 5.46%	≤ 5.45%	≤ 5.00%	≤ 5.00%	≤ 5.00%

1. ข้อมูลทั่วไปของธนาคาร

1.1 ความเป็นมา

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารของรัฐ ที่ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ตามเหตุผลในการจัดตั้ง คือ

“ในการส่งเสริมพัฒนาการเกษตรของประเทศ จำเป็นต้องจัดให้ความช่วยเหลือทางการเงิน อันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง เพื่อเกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตและรายได้การเกษตร การให้ความช่วยเหลือเช่นนั้น ควรจัดขยายออกไปอย่างกว้างขวาง ทั้งในด้านเกษตรกรโดยตรง และในด้านกลุ่มเกษตรกรกับสหกรณ์การเกษตร การดำเนินงานให้ความช่วยเหลือทางการเงินในด้านต่างๆ เหล่านี้ ควรอยู่ภายใต้การควบคุมเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลมั่นคงและสะดวกในการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติม ฉะนั้น จึงสมควรจัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรขึ้นเป็นสถาบันในระดับชาติ เพื่อทำหน้าที่ดังกล่าวนี”

ธ.ก.ส. เปิดทำการครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2509 สำนักงานใหญ่แห่งแรก ตั้งอยู่บริเวณสี่แยกคอกวัว ถนนราชดำเนินกลาง มติที่ประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ครั้งแรกได้ขออนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังแต่งตั้งนายจำเนียร สารนาค ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการคนแรก นับเป็นผู้มีคุณูปการในการวางรากฐานด้านสินเชื่อเกษตรและปลูกฝังอุดมการณ์การทำงาน เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรให้กับพนักงาน ธ.ก.ส. จนถึงปัจจุบัน



“

งานสินเชื่อเป็นงานที่กว้างขวางและซับซ้อน

ต้องศึกษาและค้นคว้า

เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้

ความชำนาญยิ่งขึ้น

ขอให้ท่านละเว้นการอันควรละเว้น

ไม่เบียดเบียนเกษตรกรลูกค้า

จงทำงานหนัก เร่งรัดดับไว่ ถูกต้อง

กอปรด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

”

(อาจารย์จำเนียร สารนาค)

โดยสรุปลักษณะการประกอบกิจการในแต่ละช่วงทศวรรษได้ ดังนี้

ทศวรรษที่ 1 : ยุคบุกเบิกสินเชื่อเกษตร (พ.ศ. 2510 - พ.ศ. 2519)

ธ.ก.ส. เริ่มเปิดดำเนินงานเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2509 จากการรับโอนงานของธนาคารเพื่อการสหกรณ์ ด้วยสินทรัพย์ 355 ล้านบาท โดยให้สินเชื่อแบบแนะนำกำกับ และรูปแบบการให้บริการอย่างใกล้ชิด เน้นการจ่ายสินเชื่อแก่เกษตรกรรายคนเป็นหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และช่วยบรรเทาปัญหาเงินทุนในระบบเกษตรกรรม รวมถึงสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์เพื่อเป็นทุนในการรับและจ่ายสินเชื่อให้แก่สมาชิก เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินงานที่ยังประโยชน์แก่เกษตรกร

ทศวรรษที่ 2 : พัฒนาสินเชื่อแบบบูรณาการและบริการอื่นๆ (พ.ศ. 2520 - 2529)

ธ.ก.ส. ส่งเสริมการดำเนินงานด้านสินเชื่อควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้านการตลาด จนกระทั่งพัฒนามาเป็นการให้สินเชื่อครบวงจรหรือการให้สินเชื่อแบบบูรณาการ โดยประสานความร่วมมือกับภาครัฐบาลและภาคเอกชนจัดทำโครงการพัฒนาการเกษตรครบวงจรขึ้น เพื่อช่วยให้การประกอบอาชีพเกษตรกรมีประสิทธิภาพ โดย ธ.ก.ส. มีหน้าที่จัดหาทุนให้เกษตรกรกู้ยืมไปลงทุนดำเนินงานตามโครงการ และควบคุมดูแลการใช้ทุนให้เป็นไปตามแผน ให้ความรู้และคำแนะนำแก่เกษตรกร ตลอดจนจัดหาตลาดสำหรับผลิตผลทางการเกษตร หรือรับซื้อผลิตผลในราคาที่กำหนดล่วงหน้า

ทศวรรษที่ 3 : ขยายการให้สินเชื่อแบบโครงการหรือ Project Loan (พ.ศ. 2530 - 2539)

ธ.ก.ส. ขยายการดำเนินงานสินเชื่อโดยพัฒนาการเกษตรแบบครบวงจรครอบคลุมพื้นที่ทุกภาคของประเทศ โดยเฉพาะเกษตรกรชั้นล่างและยากจน ที่ไม่สามารถขอใช้บริการสินเชื่อจากสถาบันการเงินได้ ผ่านการให้สินเชื่อแบบโครงการหรือ Project Loan เป็นการต่อยอดความร่วมมือระหว่าง ธ.ก.ส. กับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ และองค์กรความร่วมมือต่างชาติ โดยให้การสนับสนุนด้านเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และองค์ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพเกษตรกรตลอดระยะเวลาของโครงการ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับเกษตรกรอย่างสมบูรณ์ ถือเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งของ ธ.ก.ส. ในขณะเดียวกันยังสนับสนุนให้เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกต.) เพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด และได้ริเริ่มโครงการวัฒนธรรมบริการ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ และตระหนักถึงความสำคัญในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า

ทศวรรษที่ 4 : ปรับระบบให้ทันสมัยพร้อมใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาชุมชน (พ.ศ.2540 - 2549)

ธ.ก.ส. ได้ปรับบทบาทและกลยุทธ์การดำเนินงานครั้งสำคัญ โดยขอแก้ไขพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. ให้ครอบคลุมการให้สินเชื่อเพื่อเสริมรายได้ ที่นอกเหนือจากการเกษตร ตลอดจนได้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการปฏิบัติของเกษตรกรลูกค้า เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียงและมั่นคง สร้างความเข้มแข็งสู่ชุมชนควบคู่ไปกับการส่งเสริมและสนับสนุนการรักษาสิ่งแวดล้อม และดำเนินการบริหารเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ พลิกโฉมสู่ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อีกทั้งยังปลูกฝังให้พนักงานดูแล และให้บริการลูกค้าอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

ทศวรรษที่ 5 : ทศวรรษแห่งการแก้ปัญหาหนี้สินนอกระบบของเกษตรกรอย่างยั่งยืน (พ.ศ. 2550 - 2559)

ย่างเข้าสู่ทศวรรษที่ 5 ธ.ก.ส. ยังคงมุ่งมั่นกับการกิจพัฒนาชนบทภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อย อีกทั้งขยายการให้บริการสินเชื่อไปสู่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้อง และสหกรณ์ทุกประเภท ให้สามารถเข้าถึงแหล่งทุนในระบบเพื่อขจัดปัญหาภาระหนี้นอกระบบให้หมดไป อีกทั้ง สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทำงานเป็นทีม มีความซื่อสัตย์ มีสำนึกรับผิดชอบ และใช้ชีวิตพอเพียง บนมาตรฐานเดียวกัน มุ่งมั่นต่อพันธกิจเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนเกษตรกรและเศรษฐกิจภาคเกษตรในชนบทให้เติบโตได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน

ทศวรรษที่ 6 : มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาชนบทและภาคเกษตรครบวงจร (พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน)

ธ.ก.ส. ก้าวสู่ทศวรรษที่ 6 ด้วยการเป็นศูนย์กลางทางการเงินภาคเกษตรและภาคชนบท มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ใช้กระบวนการสหกรณ์ และผู้ประกอบการเป็นแกนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถภาคการเกษตรไทย เพื่อเพิ่มมูลค่าภาคการผลิตแบบบูรณาการ พร้อมทั้งยกระดับเกษตรกรและทายาทเป็น Smart Farmer ให้ความสำคัญกับนโยบายด้านความยั่งยืนตามกรอบ ESG (Environment Social and Governance) และการตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมองค์กร และลูกค้าเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรอย่างเป็นระบบ (Climate Change) รวมถึงสนับสนุนกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมอย่างยั่งยืนด้วยรูปแบบ BCG Model ให้ชุมชนสามารถแข่งขันได้ เกิดการกระจายรายได้ ลดความเหลื่อมล้ำ ส่งผลให้ชุมชนเข้มแข็ง นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการให้บริการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) และพฤติกรรมตามความต้องการของลูกค้า พร้อมกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร และการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรรองรับการเติบโตด้านดิจิทัล เพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ไปสู่เป้าหมาย

1.2 กฎหมายการจัดตั้ง

พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 มาตรา 9 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของธนาคาร ดังนี้

(1) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์การเกษตร สำหรับการ

(ก) ประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม

(ข) ประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้

(ค) พัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

(ง) ดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรมซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

(2) ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม

(3) เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนรวมทั้งองค์กรที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบใดที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจหรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

(4) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์



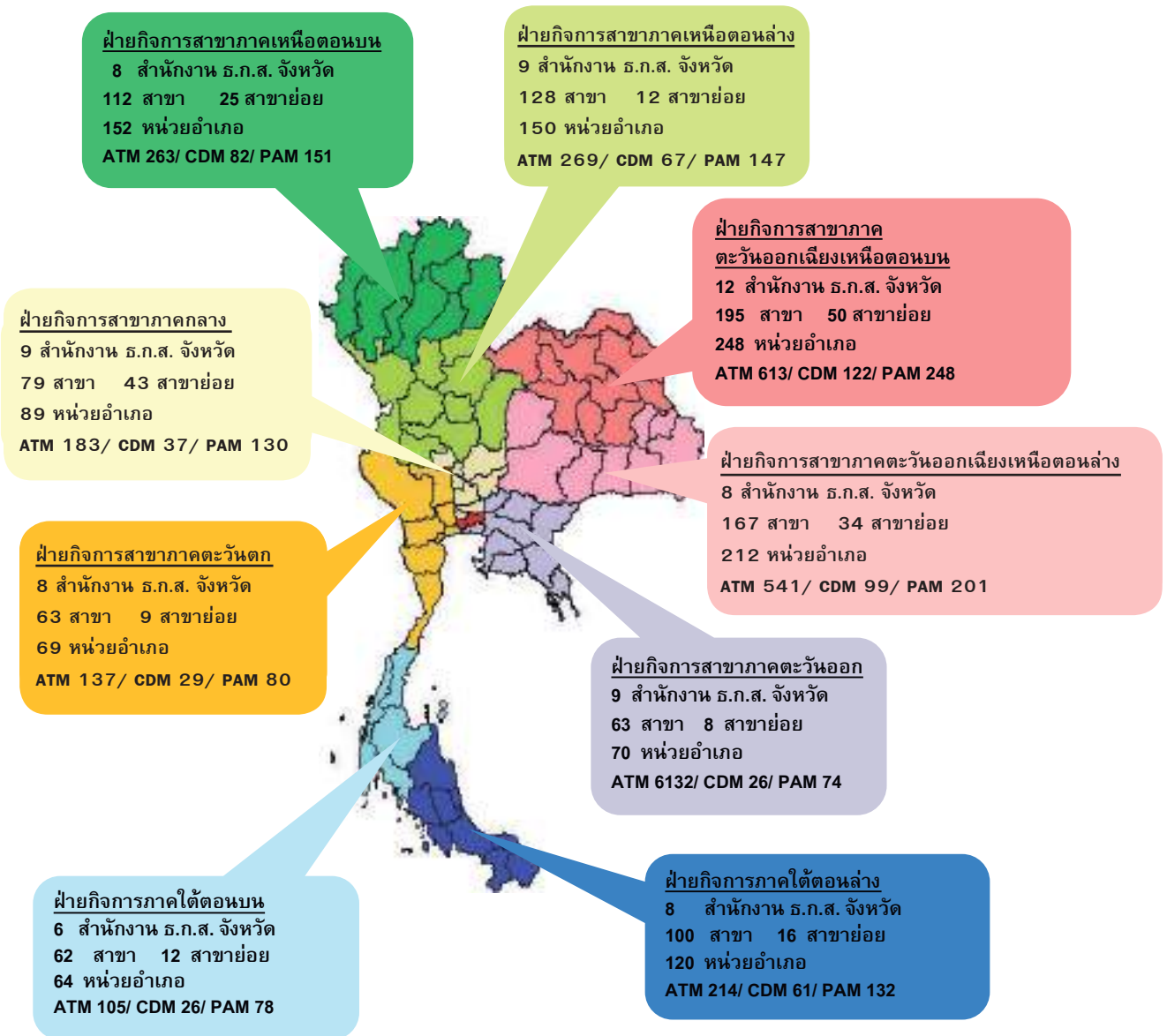
1.3 ลักษณะการประกอบกิจการปัจจุบัน

ปัจจุบัน ธ.ก.ส. ยังคงดำเนินกิจการภายใต้ พ.ร.บ. ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509 โดยมีผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญตามบทบาท และภารกิจของ ธ.ก.ส. สามารถจำแนกได้ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านสินเชื่อ 2. ด้านเงินฝาก 3. ด้านบริการทางการเงิน และ 4. ด้านการพัฒนาลูกค้า โดยจำแนกได้ ดังนี้

ผลิตภัณฑ์/บริการ	รายละเอียด	ช่องทางการส่งมอบ
1. ด้านสินเชื่อ	1.1 สินเชื่อเพื่อประกอบอาชีพเกษตรกรรม เช่น สินเชื่อเพื่อการผลิต/เพื่อการลงทุนทางการเกษตร สินเชื่อนวัตกรรมที่มีเงินทุน สินเชื่อเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายฉุกเฉินให้แก่เกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติหรือภัยพิบัติปี 2567/68 เป็นต้น 1.2 สินเชื่อฟื้นฟูและพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเงินด่วนคนดี (เพื่อสมาชิก อสม. และ อสส.) เป็นต้น 1.3 สินเชื่อเพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนเกษตรกรรมร่วมกับผู้ประกอบการ เช่น สินเชื่อเพื่อส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา (Contract Farming) สินเชื่อเสริมแกร่ง SME เกษตร สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ SMEs Growth Up เป็นต้น 1.4 สินเชื่อเพื่อประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม เช่น สินเชื่อสีเขียว (Green Credit) สินเชื่อรักษ์ป่าไม้ไทยยั่งยืน (Go Green : Forest Credit) เป็นต้น 1.5 มาตรการสนับสนุนสินเชื่อให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ประเภทราชการ รัฐวิสาหกิจ เช่น สินเชื่อ Co-op Business Area Based สินเชื่อสนับสนุนธุรกิจและเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร ปี 2565-2568 สินเชื่อ OD สถานธนาบาล เป็นต้น 1.6 สินเชื่อเพื่อส่งเสริมชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจ เช่น สินเชื่อธุรกิจชุมชนสร้างไทย ระยะ 2 เป็นต้น	● สาขา/สาขาย่อย/หน่วยอำเภอ
2. ด้านเงินฝาก	2.1 เงินฝากกระแสรายวัน 2.2 เงินฝากออมทรัพย์ 2.3 สลากออมทรัพย์ 2.4 เงินฝากประจำ	● สาขา/สาขาย่อย/หน่วยอำเภอ ● บริการเคลื่อนที่ ● เครื่องอัตโนมัติ ATM / CDM / PAM ● BAAC Corporate Banking ● Application “BAAC Mobile” ● Banking Agent

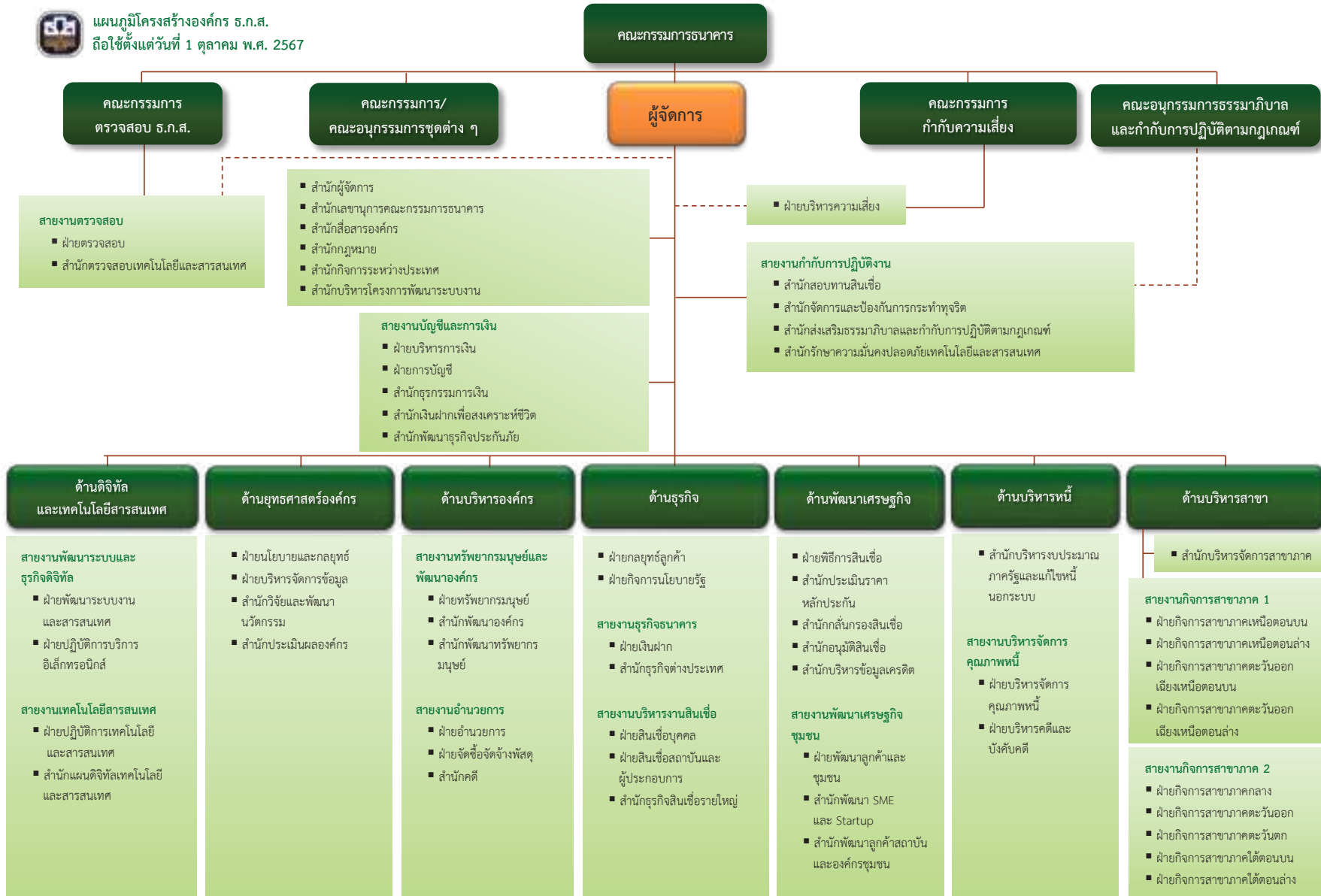
ผลิตภัณฑ์/บริการ	รายละเอียด	ช่องทางการส่งมอบ
3. ด้านบริการทางการเงิน	3.1 บริการธุรกรรมทางการเงิน เช่น การโอนเงิน การออกเช็คและตัวเงิน การออกหนังสือค้ำประกัน บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น 3.2 บริการรับชำระสินค้า/รับเงินแทนสถาบันอื่น เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าบัตรเครดิต ค่าชำระสินค้า ค่าเบี้ยประกัน เป็นต้น 3.3 บริการรับประกันภัย เช่น ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ประกันอัคคีภัย ประกันภัยพืชผลทางการเกษตร ประกันภัยการเดินทางต่างประเทศ แบบกลุ่ม เป็นต้น 3.4 บัตรอิเล็กทรอนิกส์ เช่น บัตร ATM Chip Card บัตร Debit Visa Card บัตร Prompt Card (อสส./ อสม./ สพฉ.) บัตรเดบิตแบบมีประกันภัย เป็นต้น	• สาขา/สาขาย่อย/หน่วยอำเภอ • บริการเคลื่อนที่ • เครื่องอัตโนมัติ ATM / CDM / PAM • BAAC Corporate Banking • Application “BAAC Mobile” • สาขา/สาขาย่อย/หน่วยอำเภอ • เครื่องอัตโนมัติ ATM / CDM / PAM • BAAC Corporate Banking • Application “BAAC Mobile” • Banking Agent • สาขา/สาขาย่อย/หน่วยอำเภอ • บริการเคลื่อนที่ • Application “A Insure” • สาขา/สาขาย่อย/หน่วยอำเภอ
4. ด้านการพัฒนาลูกค้า	4.1 การพัฒนาลูกค้าบุคคล: มุ่งเน้นการยกระดับเกษตรกรสู่เกษตรกรมืออาชีพ (Smart Farmer) และการยกระดับเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันทางธุรกิจด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้แก่ SME เกษตรหัวขบวน รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งในการประกอบอาชีพและสร้างภูมิคุ้มกันในการประกอบอาชีพและการเงิน เช่น โครงการเพิ่มศักยภาพลูกค้าเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบ โครงการขับเคลื่อนเกษตรกรรมยั่งยืน เป็นต้น 4.2 การพัฒนาลูกค้าสถาบัน องค์กร นิติบุคคล: มุ่งพัฒนาเพิ่มศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากโดยใช้ชุมชนเป็นศูนย์กลางผ่านกระบวนการประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย สนับสนุนการพัฒนาชุมชน สร้างความสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น โครงการธุรกิจชุมชนสร้างไทย โครงการเพิ่มศักยภาพสู่ชุมชนอุดมสุข โครงการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพศูนย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น 4.3 การพัฒนาลูกค้าและเกษตรกร: มุ่งเสริมสร้างทักษะความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) เสริมสร้างทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกษตรกรลูกค้า (Digital Literacy) เพื่อเพิ่มความรู้ พัฒนาศักยภาพและทักษะของเกษตรกรลูกค้าให้สามารถนำเทคโนโลยีนวัตกรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้รับการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพเพื่อเตรียมความพร้อมเกษตรกรสู่ Smart Farmer	• สาขา/สาขาย่อย/หน่วยอำเภอ • ศูนย์เรียนรู้ฯ/ชุมชนลูกค้า • เครือข่าย/สถาบัน/วิสาหกิจชุมชน • สาขา/สาขาย่อย/หน่วยอำเภอ • ศูนย์เรียนรู้ฯ/ชุมชนลูกค้า • เครือข่าย/สถาบัน/วิสาหกิจชุมชน • สาขา/สาขาย่อย/หน่วยอำเภอ • ศูนย์เรียนรู้ฯ/ชุมชนลูกค้า • เครือข่าย/สถาบัน/วิสาหกิจชุมชน

ตารางที่ 1 - 1 บทบาทและภารกิจที่สำคัญของ ธ.ก.ส.



ภาพ 1 - 1 ช่องทางการให้บริการของ ร.ก.ส. แยกตามรายการกิจการสาขาภาค ณ 30 ก.ย. 67

1.4 โครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง



ร.ก.ส. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ ตามคำสั่งนาคารถที่ 12486/2567 มีผลถึอใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2567 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และทิศทางองค์กรในอนาคต โดยอัตรากำลัง ณ ตุลาคม 2567 ร.ก.ส. มีบุคลากร จํานวนทั้งสิ้น 22,293 คน ประกอบด้วยพนักงาน จํานวน 19,728 คน และผู้ช่วยพนักงาน 2,565 คน จํานกตามส่วนงาน ดังนี้

ลำดับ	ส่วนงาน	พนักงาน	ลูกจ้าง	รวม
1	ส่วนขึ้นตรงผู้จัดการ	21	0	21
2	ฝ่ายกลยุทธ์ลูกค้า	57	50	107
3	ฝ่ายการบัญชี	77	0	77
4	ฝ่ายกิจการนโยบายรัฐ	40	0	40
5	ฝ่ายเงินฝาก	57	0	57
6	ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ	66	0	66
7	ฝ่ายตรวจสอบ	110	0	110
8	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	130	0	130
9	ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์	47	0	47
10	ฝ่ายบริหารการเงิน	63	0	63
11	ฝ่ายบริหารคดีและบังคับคดี	83	9	92
12	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	74	0	74
13	ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล	32	0	32
14	ฝ่ายบริหารจัดการคุณภาพหนี้	55	0	55
15	ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีและสารสนเทศ	140	0	140
16	ฝ่ายปฏิบัติการบริการอิเล็กทรอนิกส์	91	0	91
17	ฝ่ายพัฒนาระบบงานและสารสนเทศ	187	0	187
18	ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชน	39	0	39
19	ฝ่ายพิธีการสินเชื่อ	113	0	113
20	ฝ่ายสินเชื่อบุคคล	52	0	52
21	ฝ่ายสินเชื่อสถาบันและผู้ประกอบการ	53	0	53
22	ฝ่ายอํานวยการ	121	7	128
23	สำนักกฎหมาย	12	0	12
24	สำนักกลั่นกรองสินเชื่อ	96	0	96
25	สำนักกิจการระหว่างประเทศ	18	1	19
26	สำนักคดี	17	0	17
27	สำนักเงินฝากเพื่อสงเคราะห์ชีวิต	49	0	49
28	สำนักจัดการและป้องกันการกระทำทุจริต	49	0	49
29	สำนักตรวจสอบเทคโนโลยีและสารสนเทศ	32	0	32
30	สำนักธุรกรรมการเงิน	98	0	98

ลำดับ	ส่วนงาน	พนักงาน	ลูกจ้าง	รวม
31	สำนักธุรกิจต่างประเทศ	28	0	28
32	สำนักธุรกิจสินเชื่อรายใหญ่	252	0	252
33	สำนักบริหารข้อมูลเครดิต	18	0	18
34	สำนักบริหารโครงการพัฒนาระบบงาน	18	0	18
35	สำนักบริหารงบประมาณภาครัฐและแก้ไขหนี้นอก	37	0	37
36	สำนักบริหารจัดการสาขาภาค	26	0	26
37	สำนักประเมินผลองค์กร	22	0	22
38	สำนักประเมินราคาหลักประกัน	620	0	620
39	สำนักผู้จัดการ	26	1	27
40	สำนักแผนดิจิทัลเทคโนโลยีและสารสนเทศ	66	0	66
41	สำนักพัฒนา SME และ Startup	26	0	26
42	สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	63	0	63
43	สำนักพัฒนาธุรกิจประกันภัย	22	0	22
44	สำนักพัฒนาลูกค้าสถาบันและองค์กรชุมชน	43	0	43
45	สำนักพัฒนาองค์กร	28	0	28
46	สำนักรักษาความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีฯ	29	0	29
47	สำนักเลขานุการคณะกรรมการธนาคาร	23	0	23
48	สำนักวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	43	0	43
49	สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับฯ	47	0	47
50	สำนักสอบทานสินเชื่อ	36	0	36
51	สำนักสื่อสารองค์กร	42	0	42
52	สำนักอนุมัติสินเชื่อ	122	0	122
53	ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน	1,960	333	2,293
54	ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง	2,132	336	2,468
55	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	3,315	488	3,803
56	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	2,957	413	3,370
57	ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง	1,213	192	1,405
58	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก	976	162	1,138
59	ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก	969	171	1,140
60	ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน	891	148	1,039
61	ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง	1,599	254	1,853
รวม		19,728	2,565	22,293

หมายเหตุ : ส่วนชั้นตรงผู้จัดการ หมายถึง ผู้จัดการธนาคาร รองผู้จัดการธนาคาร และผู้ช่วยผู้จัดการธนาคาร

ตารางที่ 1 - 2 จำแนกบุคลากรตามส่วนงาน

2. กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ

2.1 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SODs)

กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ให้สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และรายสาขา เพื่อให้การพัฒนาวิสาหกิจเป็นไปอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้”

2) ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน “เป็นสถาบันการเงิน เพื่อการพัฒนาในการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึงควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคมภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน”

3) แนวนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (ปี 2564-2568) สถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions : SFIs) มีบทบาทเติมเต็มช่องว่างทางการเงินในภาวะที่กลไกตลาดไม่ทำงาน เป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบายกึ่งการคลังของรัฐ และมีพันธกิจเพื่อช่วยเหลือประชาชนและผู้ประกอบการเฉพาะกลุ่ม แนวนโยบายที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานของ SFIs ที่จะเกิดขึ้นต่อไป โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอก และสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป จุดเด่น และข้อจำกัดต่าง ๆ ของ SFIs ประกอบกับการประยุกต์ใช้หลักการธนาคารเพื่อความยั่งยืน เพื่อให้ SFIs มีแนวทางการดำเนินงานในอนาคตที่เหมาะสม สามารถรองรับกระแสโลก ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจต่าง ๆ และได้ทำหน้าที่การเป็นสถาบันการเงิน เพื่อการพัฒนาอย่างเต็มที่ สามารถสรุปเป็นกรอบนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจระยะ 5 ปี (ปี 2564-2568) โดยประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

นโยบายของ SFIs	นโยบายของ ธ.ก.ส.
1. Finance for all SFIs ควรมุ่งเน้นการเติมเต็มช่องว่างทางการเงินในภาวะที่กลไกตลาดไม่ทำงาน และขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงินให้ครอบคลุม (Financial Inclusion) ทั้งนี้ SFIs ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับปัญหา ความเสี่ยง และลักษณะช่องว่างของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงเพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงิน (Financial Access) ผ่านช่องทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ เทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) ตัวแทนสถาบันการเงิน (Banking Agent) เครือข่ายพันธมิตร เป็นต้น	1. Finance for all – ขยายบทบาทการเป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาภาคการเกษตร 1) เพิ่มบทบาทการให้สินเชื่อเพื่อการพัฒนาชุมชน อาทิ สินเชื่อเพื่อการลงทุน (Investment Loan) และสินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องภายในชุมชน นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ควรสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์และองค์กรการเงินชุมชน ทั้งในด้านแหล่งเงินทุน และด้านความรู้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้องค์กรดังกล่าวเป็นกลไกสำคัญที่จะเพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงินของเกษตรกรและคนในชุมชนได้อย่างทั่วถึง 2) สนับสนุนการพัฒนาาระบบสถาบันการเงินภาคประชาชนและขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่สถาบันการเงินประชาชน โดยช่วยเตรียมความพร้อมองค์กรให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามกฎหมาย ให้ความช่วยเหลือในกระบวนการจัดตั้ง พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง และระบบมาตรฐานการให้บริการของสถาบันการเงินประชาชน รวมถึงติดตามและให้คำปรึกษาด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด 3) พัฒนาลิขสิทธิ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับรอบฤดูการเพาะปลูก (Crop Cycle) และสนับสนุนการสร้างอุปทานของตลาดการเกษตรเพื่อตอบสนองกับแนวโน้มอุปสงค์ โดยร่วมพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการเกษตร (Big Data) กับหน่วยงานอื่นๆ และนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้วิเคราะห์ภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาดผลผลิตและสินค้าทางการเกษตรอย่างบูรณาการและเป็นปัจจุบัน (Real time) 4) เพิ่มบทบาทการให้บริการทางการเงินที่สร้างความแข็งแกร่งของห่วงโซ่อุปทานการเกษตร เช่น การให้สินเชื่อห่วงโซ่อุปทานการเกษตรและสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของภาคเกษตรให้ครบวงจร ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ผลักดันการเชื่อมโยงธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานและพัฒนาการจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตร พัฒนาแพลตฟอร์มเชิงพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce Platform) สำหรับการขายสินค้าเกษตรออนไลน์ให้กับตลาดในประเทศและต่างประเทศ ให้บริการทางการเงินแก่ผู้ประกอบการเกษตรกรที่ขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ เป็นต้น 5) เพิ่มบทบาทการให้บริการทางการเงินอื่นที่นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรมีเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่จำเป็น และเพิ่มความมั่นคงด้านรายได้ของเกษตรกร เช่น การประกันรายย่อย (Microinsurance) การประกันภัยพืชผล (Crop Insurance) เป็นต้น ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกในการให้บริการผลิตภัณฑ์ดังกล่าว รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการให้บริการไว้ให้ชัดเจน 6) สนับสนุนเงินทุนและพัฒนาช่องทางให้บริการทางการเงินแก่เกษตรกรรุ่นใหม่ และทายาทเกษตรกรที่จะเข้ามาทดแทนเกษตรกรผู้สูงอายุ รวมถึงเงินทุนที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสินค้าทางเกษตรด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งนี้ ธ.ก.ส. อาจร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการกำหนดแนวทางการรักษาและดึงกลับเกษตรกรวัยทำงานเข้าสู่ภาคการเกษตร

นโยบายของ SFIs	นโยบายของ ส.ก.ส.
2. Literacy for all SFIs ควรมุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพลูกหนี้ โดยการเพิ่มพูนองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น ซึ่งรวมถึงความรู้ทางการเงินและทักษะทางการเงิน (Financial Literacy) ความรู้ในการประกอบอาชีพและการดำเนินธุรกิจ (Digital Literacy) ทั้งนี้ SFIs อาจดำเนินการร่วมกับพันธมิตรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและเน้นประสิทธิภาพของโครงการอย่างชัดเจน สำหรับการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะทางการเงิน SFIs ควรให้ความสำคัญกับการเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินของลูกหนี้ให้สามารถใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินได้อย่างมีคุณภาพ และมุ่งเสริมพื้นฐานทางการเงินของกลุ่มผู้ที่ยังไม่เข้าถึงบริการทางการเงินให้มีปัจจัยที่ช่วยเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงินได้ในอนาคต	2. Literacy for all – ยกระดับศักยภาพเกษตรกรรายย่อยและผู้ประกอบการเกษตร 1) สร้างวินัยทางการเงินและปลูกฝังนิสัยการออมแก่ลูกค้าเกษตรกรรายย่อยและผู้มีรายได้น้อยและสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกันที่มีความซับซ้อน เพื่อให้เกษตรกรลูกค้าสามารถบริหารจัดการการเงินครัวเรือนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาภาระหนี้สินครัวเรือน และป้องกันการก่อหนี้นอกระบบ 2) เพิ่มบทบาทการเป็นสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาศักยภาพของลูกค้าเกษตรกรรายย่อยและผู้ประกอบการเกษตรให้เป็นเกษตรกรอัจฉริยะ (Smart Farmer) โดยเฉพาะเกษตรกรรุ่นใหม่ ทั้งนี้ ธ.ก.ส. อาจร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดโครงการให้ความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ความเข้าใจเกี่ยวกับอุปสงค์อุปทานของตลาดสินค้าเกษตร การวางแผนการทำเกษตรให้สอดคล้องกับตลาด การบริหารความเสี่ยงการทำเกษตรและเครื่องมือทางการเงินที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับมูลค่าของสินค้าและเพิ่มผลผลิตทางการผลิต เป็นต้น ทั้งนี้ ควรกำหนดตัวชี้วัดโครงการในเชิงคุณภาพและมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ 3) ให้ความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เช่น ธุรกรรมทางดิจิทัลของธนาคาร แนวทางปฏิบัติเพื่อรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Resilience) เทคโนโลยีดิจิทัลด้านการเกษตร เป็นต้น โดยธนาคารอาจร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมให้ความรู้ดังกล่าว เพื่อให้เกษตรกรลูกค้ารู้ทันและสามารถปรับตัวตามสังคมวิถีใหม่ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสร้างความตระหนักและเพิ่มการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล

นโยบายของ SFIs	นโยบายของ ธ.ก.ส.
3. Responsibility for all SFIs ควรดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ (Accountability) ยึดหลักการธนาคารเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Banking) ให้มีความสำคัญกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) ส่งเสริมให้องค์กรมีความมั่นคง พร้อมสนองนโยบายของรัฐได้อย่างเต็มที่ และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ทั้งนี้ SFIs ควรสามารถปรับการดำเนินงานบนบริบทสังคมที่มีความไม่แน่นอนให้ได้ (Resilient) และลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว (Agile) เพื่อเร่งตอบสนองต่อสภาพตลาดและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป (Responsive) ในขณะเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กร เช่น ความมั่นคงของฐานะทางการเงิน ความเชี่ยวชาญของบุคลากร หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3. Responsibility for all – เป็นธนาคารที่มีรากฐานที่มั่นคง รับผิดชอบชอบต่อทุกภาคส่วน และสร้างประโยชน์อย่างทั่วถึงและยั่งยืน 1) เพิ่มบทบาทเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ ส่งเสริมการรวมกลุ่มของธุรกิจและคนในชุมชน เพื่อร่วมกันสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันภายในชุมชน นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ควรเพิ่มบทบาทการเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่ธุรกิจหรือโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมผ่านรูปแบบบริการทางการเงินที่หลากหลาย รวมถึงมีการประเมินสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ของธุรกิจหรือโครงการดังกล่าว 2) พัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มความเชี่ยวชาญด้านการเงิน การให้คำปรึกษาทางการเงิน ความรู้และความเข้าใจด้านเกณฑ์การกำกับดูแลของ ธปท. เกณฑ์ของธนาคาร และแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ นอกจากนี้ ธนาคารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการทำงานแบบ Agile พัฒนาระบบงานที่เอื้อต่อการทำงานในยุคดิจิทัล ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรทุกระดับให้ตระหนักและสามารถปรับตัวตามวิถีสังคมที่เปลี่ยนไป ยึดถือหลักธรรมาภิบาลที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) พัฒนาระบบการจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเกษตรเชิงลึก โดยนำผลวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประเมินและคาดการณ์ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงระบบ Early Warning กระบวนการติดตามและการแก้ไขหนี้ และพัฒนาบริการของธนาคารให้สอดคล้อง 4) จัดทำแผนเพื่อเตรียมความพร้อมการใช้มาตรฐานบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางการเงินในกลุ่มเครื่องมือทางการเงิน (TFRS 9) โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและติดตามความเสี่ยง และการเพิ่มการกันสำรองรองรับสินเชื่อที่มีแนวโน้มเสื่อมคุณภาพลง 5) สนับสนุนการดำเนินนโยบายของรัฐด้วยความเข้าใจในหลักการและดำเนินการได้ตรงตามวัตถุประสงค์ตระหนักถึงกฎหมาย ว่าด้วยวินัยการเงินการคลังแห่งรัฐในการเสนอมาตรการหรือโครงการของธนาคาร และคำนึงถึงความเหมาะสมและความจำเป็นในการขอรับการชดเชยความเสียหายจากรัฐบาล ทั้งนี้ ธนาคารควรบริหารจัดการต้นทุนทางการเงินและต้นทุนการบริหารโครงการอย่างเหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดภาระทางการเงินคลั่งมากจนเกินความจำเป็น มีการติดตามและประเมินการดำเนินงานในเชิงคุณภาพ และมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 6) มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสมาคมสถาบันการเงินของรัฐ โดยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การกำหนดเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรของสถาบันการเงินของรัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมกันดำเนินการตามนโยบายของรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 กรอบความยั่งยืน และประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน



ภาพที่ 2- 1 กรอบการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainability Framework)

ธ.ก.ส. มุ่งมั่นในการเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาภาคชนบทที่ยั่งยืน โดยสร้างโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุน สนับสนุนการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พร้อมกับการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลที่ดี มีจริยธรรม ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ในการกำหนดประเด็นปัจจัยความยั่งยืน ตามกรอบ ESG Framework ซึ่งนำมาเป็นปัจจัยในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง/โอกาสของธุรกิจ รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองวิถีทัศน์ พันธกิจ สอดคล้องความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs) อันจะทำให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารเป็นที่ยอมรับ และเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน โดยกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ธ.ก.ส. เพื่อให้มีการขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

- 1.1 การบริหารความเสี่ยงจากภัยพิบัติ เพื่อบรรเทาและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ
- 1.2 ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารปลูกฝังจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมในองค์กร สร้างความตระหนักรู้และแรงจูงใจให้พนักงานอนุรักษ์พลังงานและลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพการจัดการของเสียและพลังงานทางเลือก
- 1.3 สนับสนุนด้านการเงินแก่ภาคธุรกิจและครัวเรือน เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ

2. ด้านสังคม (Social)	2.1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุกระดับ ให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด ตลอดจนดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความปลอดภัย และสุขอนามัยที่ดี มุ่งเน้นเสริมสร้างความสุขและความผูกพันของพนักงาน 2.2 ดำเนินธุรกิจด้วยความเคารพสิทธิมนุษยชน ดูแลการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม โดยไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา เพศ อายุ สัญชาติ เพศสภาพ หรือประการอื่นใด เคารพสิทธิของพนักงานและไม่ยอมรับการคุกคามทุกรูปแบบไม่ว่าทางวาจาหรือการแสดงออกอื่นๆ รวมถึงการคุกคามทางเพศ 2.3 ส่งเสริมการดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ในการพัฒนาและส่งเสริมองค์ความรู้และนวัตกรรมโดยความร่วมมือกับเครือข่าย เพื่อยกระดับการผลิต การสร้างมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนสนับสนุนด้านการตลาดสินค้าเกษตร
3. ด้านการกำกับดูแลกิจการ/เศรษฐกิจ (Governance/Economic)	3.1 ดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ และความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Lending) 3.2 นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและช่องทางการให้บริการเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน (Financial Inclusion) ของลูกค้าเกษตรกรและคนในชนบท 3.3 รักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส. ตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อสร้างเชื่อมั่นในการดำเนินงาน
4. ระบบการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน	เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ธ.ก.ส. จัดให้มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานและการปฏิบัติตามนโยบายความยั่งยืนต่อผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ และนำเสนอต่อคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ
5. ด้านการแสดงความโปร่งใสและการรายงานเพื่อความยั่งยืน	5.1 ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยพิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลตามกรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศหรือระดับสากล พร้อมสื่อสารและเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม 5.2 การรายงานประเด็นสำคัญมีการสะท้อนถึงการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าสู่การเป็นธนาคารที่ยั่งยืน 5.3 ธ.ก.ส. มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเพื่อนำมาปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการดำเนินงาน โครงสร้างและระบบงานด้านความยั่งยืน

2.2.1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

ร.ก.ส. ได้ทบทวนทิศทางของธุรกิจจากแนวนโยบายผู้ถือหุ้น (SODs) พิจารณาความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ จึงกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเชื่อมโยงกับธุรกิจของ ร.ก.ส. จำนวน 5 เป้าหมาย จาก 17 เป้าหมาย ดังนี้



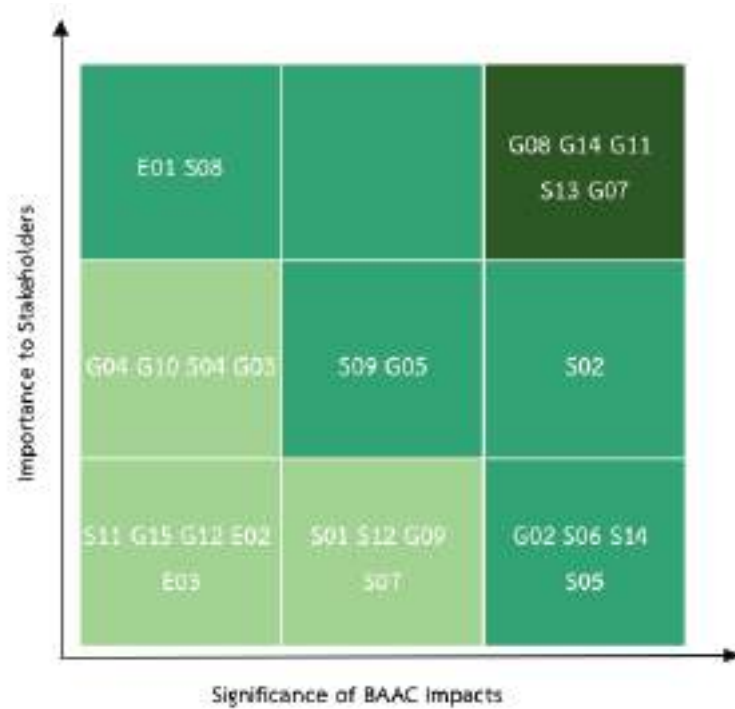
2.2.2 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทองค์กรและความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่ง ร.ก.ส. ได้มีการวิเคราะห์ระบบนิเวศขององค์กรสู่ความยั่งยืน (Corporate Ecosystem to Sustainability) ดังนี้

Sustainability Issues	Landscape	Standards/Tools
1. Stakeholders Management	Corporate Sustainability	AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015
2. SDGs Action	Global Concern	1. SDG Compass 2. Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide 3. Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets 4. In Focus: Addressing Investor Needs in Business Reporting on the SDGs
3. Climate Action	Global Concern	1. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) 2. COP26 3. Thailand Taxonomy
4. BCG Economy Model	Global Concern	แผนปฏิบัติการ BCG พ.ศ. 2564-2570 - NSTDA
5. Sustainable Banking	Corporate Sustainability	1. UN Principles for Responsible Banking 2. Sustainable Finance
6. ESG Risk	Corporate Sustainability	1. 6 Capitals ของ IIRC 2. BAAC Sustainability Data Performance
7. Sustainable Reporting	Corporate Sustainability	1. GRI Standard 2. One Report ของ กสท. 3. หลักการชี้แนะด้านสิทธิมนุษยชนกับธุรกิจ (UNGPs)
8. Global Risk	Global Concern	Global Risks Report 2024 ของ The World Economic Forum

ธ.ก.ส. ดำเนินธุรกิจด้วยแนวทางการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน โดยตอบสนองต่อประเด็นความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่กับการสร้างคุณค่าต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงมีการทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนเป็นประจำทุกปี ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางความยั่งยืนของโลก ผ่านกระบวนการคัดเลือกประเด็นสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

จากการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารด้วยแบบสำรวจออนไลน์และการลงพื้นที่สำรวจประเด็น มีผู้ตอบแบบสำรวจกว่า 10,000 ราย นำผลที่ได้จากการสำรวจมาจัดลำดับประเด็นที่มีผลกระทบต่อธนาคาร (Significance of BAAC Impacts) และสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Importance to Stakeholders) ผลการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนประจำปีบัญชี 2568 เป็นดังนี้



ภาพที่ 2- 2 ผลการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามมิติ ESG ปีบัญชี 2568		
E สิ่งแวดล้อม Environment	S สังคม Social	G การกำกับดูแลกิจการ Governance
E01 การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ E02 การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ E03 การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานธุรกิจของธนาคาร	S13 การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม S02 การพัฒนาศักยภาพ ซึ่งความสามารถของพนักงาน S08 การดูแลสวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน S09 การพัฒนาชุมชนและสังคม S06 การระงับข้อพิพาท การเข้าถึงสิทธิมนุษยชน และการทวงคืน S14 การส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงาน S05 การเคารพสิทธิมนุษยชน S04 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ S11 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสังคม S01 การดำเนินงานด้วยความโปร่งใสในธนาคาร S12 การพัฒนาเศรษฐกิจฐานชุมชน S07 การให้คำปรึกษาทางการเงิน	G08 การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธนาคาร G14 การบริหารจัดการหนี้ที่ยั่งยืน G11 การพัฒนาสินค้า G07 การดูแลความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการคุ้มครองข้อมูลลูกค้า G05 การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ G02 จรรยาบรรณทางธุรกิจ คุณธรรม และความโปร่งใส G04 การกำกับดูแลกิจการ G10 ผลกระทบจากการธนาคารต่อสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ G03 การบริหารความเสี่ยงและการทุจริต G13 ภาวะการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธนาคาร G12 การพัฒนาเงินฝาก G09 การให้บริการทางการเงิน อย่างมีความรับผิดชอบต่อ

ตารางที่ 2 - 1 รายละเอียดผลการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

มิติความยั่งยืนตาม SDGs	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน
SDG1 จัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่	การพัฒนาสินเชื่อเพื่อเป็นการสนับสนุนแหล่งเงินทุนภาคเกษตรและกลุ่มเปราะบาง
SDG8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ	การส่งเสริมตลาดสินค้าเกษตร
SDG10 ลดความเหลื่อมล้ำ	การสร้างโอกาสการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน
SDG13 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ	การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
SDG17 สร้างเสริมการเป็นพันธมิตรระดับโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	การสร้างความร่วมมือเครือข่ายด้านความยั่งยืน

ตารางที่ 2 - 2 ตารางแสดงประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
(Sustainable Development Goals: SDGs)

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามหลัก ESG

มิติความยั่งยืนตามหลัก ESG	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน
การกำกับดูแลกิจการ (Governance)	- การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการดำเนินงานของธนาคาร - การพัฒนาสินเชื่อ - การบริหารจัดการหนี้อย่างยั่งยืน - จรรยาบรรณทางธุรกิจ คุณธรรม และความโปร่งใส - การดูแลความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการคุ้มครองข้อมูล
สังคม (Social)	- การพัฒนาชุมชนและสังคม - การส่งเสริมความรู้วัฒนธรรมด้านการเกษตร - การพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถพนักงาน
สิ่งแวดล้อม (Environment)	การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ตารางที่ 2 - 3 ตารางแสดงประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามหลัก ESG

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามมาตรฐานอื่นที่สำคัญ

มิติความยั่งยืนตามมาตรฐานอื่นที่สำคัญ	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน
BCG Economy Model	การพัฒนาชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม
Global Risk	การดูแลความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการคุ้มครองข้อมูล
ESG Risk	- การเคารพสิทธิมนุษยชน - การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ - การดูแลความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการคุ้มครองข้อมูล

ตารางที่ 2 - 4 ตารางแสดงประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามมาตรฐานอื่นที่สำคัญ

2.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ธ.ก.ส. ขับเคลื่อนงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล AA1000SES และสอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers เพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. ทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม โดยในปีบัญชี 2568 ธ.ก.ส. ได้ทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำบริบทขององค์กรที่สำคัญ ทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักของ ธ.ก.ส. ที่รับผิดชอบถึงผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของธุรกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามเกณฑ์ระดับสากล มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์และทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมทุกมิติของธุรกิจ ธ.ก.ส. ดังนี้

- **กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :** ธ.ก.ส. ศึกษา/ทบทวนบริบทของธนาคารในปัจจุบัน และวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระบบงาน (Work System) ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานตามห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain) และการจัดลำดับความสำคัญตาม Stakeholder Mapping สามารถกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีบัญชี 2568 ที่ ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญสูงสุดตามลำดับ โดยเพิ่มคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ในกลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/ผู้ถือหุ้น รายละเอียดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2 - 3 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีบัญชี 2568

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) : ในปี 2568 ธ.ก.ส. ทบทวนวัตถุประสงค์ (Purpose) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของ ธ.ก.ส. และสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ ธ.ก.ส. โดยเพิ่มประเด็นการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขีดความสามารถในการแข่งขันของธนาคารและลูกค้า โดยมีรายละเอียดวัตถุประสงค์ (Purpose) เพื่อการบริหารการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

- 1) การสร้างการรับรู้ เป็นที่รู้จัก และยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 2) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการการเงินการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบและยั่งยืน
 - 3) การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อมุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
 - 4) การลดความเสี่ยงและสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว
 - 5) การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส.
 - 6) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เพื่อแสวงหาโอกาสการเติบโตทางธุรกิจร่วมกัน มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขีดความสามารถในการแข่งขันของธนาคารและลูกค้า



ภาพที่ 2- 4 วัตถุประสงค์การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การกำหนดขอบเขต (Scope) : เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Purpose) ข้างต้น ธ.ก.ส. จึงได้ทบทวนการกำหนดขอบเขต (Scope) การบริหารจัดการการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. ในปี 2568 ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีของลูกค้าและผู้ให้บริการที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงรับฟังความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความต้องการใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น โดยกำหนดขอบเขต (Scope) การดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดขอบเขตการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่
- 1) หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/คณะกรรมการ ธ.ก.ส./ ผู้ถือหุ้น 2) พนักงาน/ลูกจ้าง ธ.ก.ส 3) ลูกค้า/ผู้ให้บริการ
- 4) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ 5) ผู้ส่งมอบ และ 6) ชุมชน/สังคม

(2) ด้านช่องทางให้บริการ กำหนดครอบคลุมทุกช่องทางและพื้นที่ที่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลที่ ธ.ก.ส. สามารถกำหนด ออกแบบ ควบคุมและพัฒนาการดำเนินงานทั้งในระดับนโยบาย การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงาน และการตรวจติดตามและประเมินผลสำเร็จ ได้อย่างเป็นระบบ ครอบคลุม (ข้อมูล ณ 30 ก.ย. 2567)

1) สำนักงานใหญ่

2) สำนักงานในส่วนภูมิภาค ได้แก่

- ฝ่ายกิจการสาขาภาค (9 ฝ่าย)
- สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด (77 สำนักงาน)
- สาขาระดับอำเภอ (969 สาขา)
- สาขาย่อย (209 สาขา)
- หน่วยธุรกิจสินเชื่อ (1,174 หน่วย)

3) ช่องทางออนไลน์ อาทิ Application BAAC Mobile/ Line@ BAAC Family/ Facebook : ธกส BAAC Thailand

(3) ด้านระยะเวลาการบริหารจัดการ ครอบคลุมระยะเวลาการประกอบธุรกิจ คือ ขอบเขตระยะเวลาดำเนินงาน ปีบัญชี 2568 - 2572 เพื่อให้สอดคล้องกับรอบปีในการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปี บัญชี 2568

2.3.1 การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง โดยมีการรวบรวมความคิดเห็นจากการสำรวจ การสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมประเด็น ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาสรุป และจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างตรงประเด็น และป้องกันความเสี่ยง หรือ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม รายละเอียดตามตารางที่ 2 - 5 การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

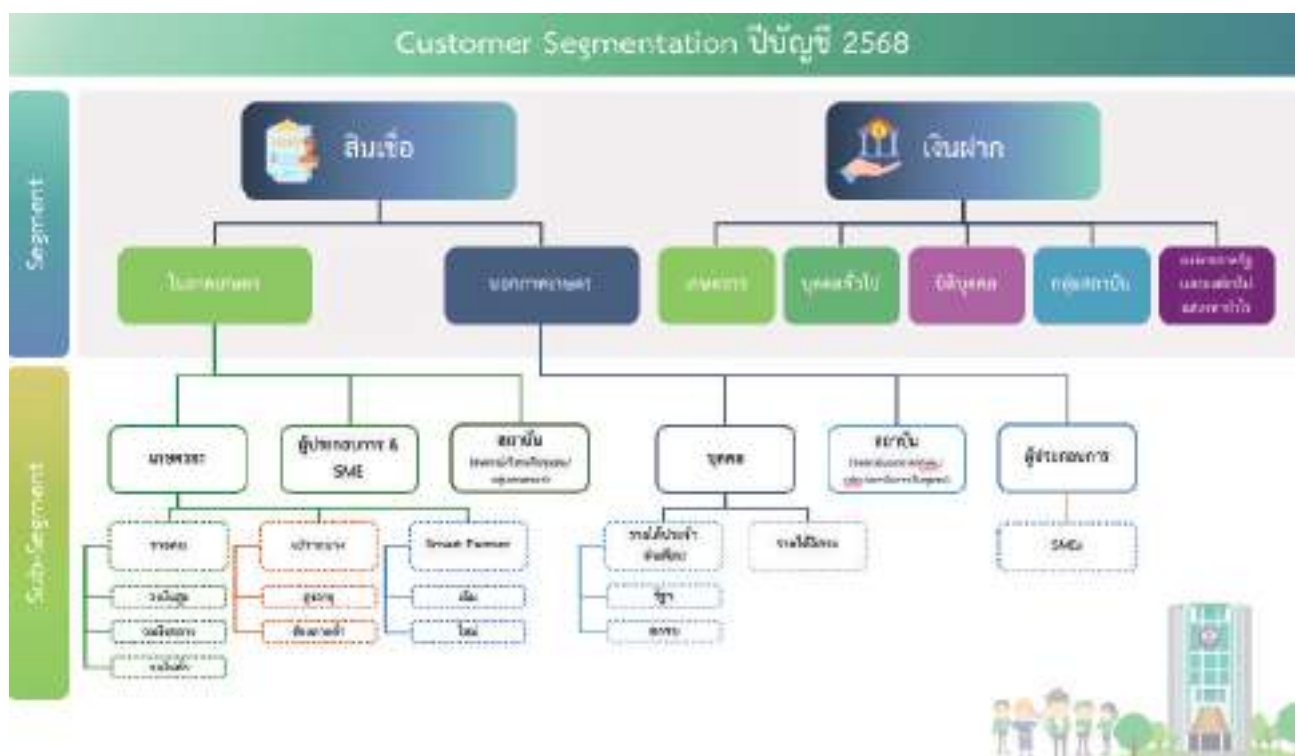
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การสร้างความสัมพันธ์		สายงานที่รับผิดชอบ
		รูปแบบ	ความถี่	
กลุ่มพนักงาน/ลูกจ้าง ธ.ก.ส. (Employees : EM)	- พัฒนาขีดความสามารถให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจ - ปรับกระบวนการทำงานให้ใช้เทคโนโลยีเป็นต้นนำ - พัฒนาช่องทางการเรียนรู้ให้หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม	ปีละ 2 ครั้ง	พ.น.
	ผู้บริหารระดับสูงสื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานให้กับพนักงานทุกคน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจสู่เป้าหมาย	การประชุม Bank Agenda	ปีละ 1 ครั้ง	น.ย.
	บริหารทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และเท่าเทียม	การสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ปีละ 1 ครั้ง	ท.น.

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การสร้างความสัมพันธ์		สายงานที่รับผิดชอบ
		รูปแบบ	ความถี่	
กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/คณะกรรมการ ธ.ก.ส./ผู้ถือหุ้น (Regulators : RE)	- ดำเนินการได้ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย - ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินอย่างครบถ้วน - การกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นมาตรฐาน มีจริยธรรม ความโปร่งใสเป็นธรรม - การส่งเสริมความรู้วัฒนธรรมด้านการเกษตร - การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	- ประชุมรับฟัง แนวนโยบาย และแนวทางการกำกับดูแลของ ธปท. - รายงานกิจการประจำปี และรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน - ประชุมในรูปแบบลงพื้นที่ (Site Visit)	ปีละ 1 ครั้ง	ธป./นย./ปอ.
กลุ่มผู้ส่งมอบ (Suppliers : SU)	- กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสเป็นธรรม - เปิดรับฟังความคิดเห็นจากบุคคล/หน่วยงานภายนอก - พัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานของธนาคาร	การประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปีละ 1 ครั้ง	จพ.
กลุ่มลูกค้า/คู่ความร่วมมือ (Partners : PA)	- ทำงานมีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และรับฟังข้อเสนอแนะคู่ค้าคู่ความร่วมมือ - บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญมีความเป็นมืออาชีพ - พัฒนาระบบให้ทันสมัยและทัดเทียมธนาคารพาณิชย์อื่น - จัดทำและปฏิบัติตามสัญญา/ ข้อตกลงอย่างครบถ้วน ถูกต้อง โปร่งใสและเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล	การประชุม สัมมนา พบปะ สัมภาษณ์กับคู่ค้า/คู่ความร่วมมือ	ปีละ 1 ครั้ง	ทุกส่วนงาน
กลุ่มลูกค้า/ผู้ใช้บริการ (Customers : CU)	- พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเหมาะสมและตรงกับความต้องการของลูกค้า - สนับสนุนด้านเทคโนโลยี สร้างโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนแก่คนในชนบท - ป้องกันภัยทางไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงิน - บริหารจัดการหนี้ที่ยั่งยืน - ส่งเสริมความรู้วัฒนธรรมด้านการเกษตร	การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ผู้ใช้บริการ	ปีละ 1 ครั้ง	กค.

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การสร้างความสัมพันธ์		สายงานที่รับผิดชอบ
		รูปแบบ	ความถี่	
กลุ่มชุมชน/สังคม (Communities : CO)	- สนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน - ส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรม การเกษตร หัตถาถาสสินค้าเกษตรและมีราคาที่เป็นธรรม - ส่งเสริมการอบรมให้ความรู้แก่ชุมชน การแก้ไขปัญหาความยากจน	การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น การมีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดทำแผนชุมชน	ปีละ 1 ครั้ง	พล./ผลข.
	จัดกิจกรรมของ ธ.ก.ส. รอบสถานประกอบการ ร่วมกับชุมชน และไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน	การทำโครงการร่วมกับชุมชน รอบสถานประกอบการ/การจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน	ปีละ 1 ครั้ง	อก.

ตารางที่ 2 - 5 การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ ธ.ก.ส. มีการแบ่งกลุ่มลูกค้า ในปีบัญชี 2568 ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าสินเชื่อ และกลุ่มลูกค้าเงินฝาก โดยมีรายละเอียด ดังนี้



2.4 สภาพแวดล้อมภายนอก

2.4.1 ด้านนโยบายภาครัฐ (Politics)

1) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ประเทศคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศคือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 2 - 5 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) พบว่า ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. และสามารถนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำกรอบแผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. (พ.ศ. 2566 - 2570) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาคขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคตที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ทั้งในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว โดยให้ประเทศสามารถยกระดับการผลิตทางการเกษตรเพื่อสร้างมูลค่าให้สูงขึ้น ขณะที่มียุทธศาสตร์และบริการแห่งอนาคตที่จะเป็นภาคขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต

2

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม เน้นการตอบโจทย์การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ เพื่อให้การเติบโตของประเทศเป็นการเติบโตที่ยั่งยืน ทุกคนได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยกำหนดให้ภาคการเกษตรและครัวเรือนเป็นกลุ่มเป้าหมายของการปรับโครงสร้างและพฤติกรรม และการกระจายศูนย์กลางความเจริญ เพื่อพลิกฟื้นโครงสร้างทางสังคมควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และช่วยลดความเสี่ยงต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด

3

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจให้เติบโต มีความเป็นธรรมบนความสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วยเศรษฐกิจฐานชีวภาพ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิต เพิ่มความเป็นธรรมทางสังคม ลดความเสี่ยงของผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ลดปัญหาความขาดแคลนทรัพยากร ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยพัฒนารูปแบบและแนวทางการจัดการเมืองเพื่อมุ่งสู่เมืองคาร์บอนต่ำ และพื้นที่สีเขียวในทุกรูปแบบ รวมทั้งสนับสนุนการจัดการด้านการเกษตรที่มีผลประโยชน์ร่วมในการลดก๊าซเรือนกระจก ลดการปล่อยมลพิษและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมเกษตรอัจฉริยะ สงวนรักษาและอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พัฒนาความมั่นคงการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ให้เป็นฐานการผลิตอาหารที่มั่นคงและปลอดภัย และเป็นฐานการผลิตที่มีผลิตภาพสูง

4

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ โดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา

2) **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)** แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 เป็นแผนระยะทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) กำหนดเป้าหมายหลัก 5 ประการ ประกอบด้วย 1. การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4. การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน 5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่การขับเคลื่อนที่ชัดเจน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงกำหนดหมวดหมู่การพัฒนาที่มีลักษณะเชิงบูรณาการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน จำนวน 13 ประการ



ภาพที่ 2 - 6 หมวดหมู่ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พบว่า หมวดหมู่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. มีจำนวนทั้งสิ้น 7 หมวดหมู่ ได้แก่

1) หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูงมุ่งส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบมุ่งเป้า เพื่อให้เกิดการยกระดับกระบวนการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมการผลิตและการขยายตัวของตลาดของสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปที่มีมูลค่าเพิ่มสูง อาทิ ผลผลิตเกษตรปลอดภัย สมุนไพรแปรรูป อาหารทางการแพทย์ อาหารทางเลือก พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ ส่งเสริมการทำเกษตรยั่งยืนที่ตระหนักถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้เกษตรกรมีที่ทำกินและรักษาพื้นที่เกษตรกรรมที่เหมาะสมไว้เป็นฐานการผลิตการเกษตร และพัฒนากลไกเพื่อเชื่อมโยงภาคีต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ส่วนราชการ กลุ่มเกษตรกร และนักวิชาการในพื้นที่ ในการเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจและพัฒนาภาคเกษตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน

2) หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ โดยมุ่งพัฒนาระบบนิเวศให้เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจและการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาแพลตฟอร์มเชื่อมโยงฐานข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและส่งเสริมให้เข้าสู่ระบบ จัดให้มีกลไกทางการเงินที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะเพื่อให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้อย่างทั่วถึง ส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นผู้ประกอบการในยุคดิจิทัล พัฒนาระบบนิเวศให้เอื้อต่อการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพ และผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม รวมทั้งให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม เชื่อมโยงเข้าสู่เครือข่ายระดับโลก และยกระดับสู่ตลาดต่างประเทศ

3) หมายความว่า 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง คนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม ครอบครัวจำนวนคนจนข้ามรุ่นที่ลดลงจากมาตรการช่วยเหลือแบบมุ่งเป้า และฐานข้อมูลที่สามารถระบุคนจนและปัญหา อีกทั้งนโยบายการเงินการคลังและกฎหมายส่งเสริมการกระจายรายได้ ความสามารถในการเข้าถึงดิจิทัล การให้โอกาสทางการศึกษาที่ครอบคลุมกับประชาชนทุกราย และความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอและเหมาะสม

4) หมายความว่า 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการตามแนวทางเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำโดยผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริการให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดการใช้ซ้ำ ใช้ซ้ำ นำกลับมาใช้ใหม่ และส่งเสริมให้นำหลักการลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุดมาใช้ในขั้นตอนการผลิตและบริการ โดยการสร้างแรงจูงใจ และทัศนคติในการดำรงชีวิตของผู้บริโภคเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่การบริโภคที่ยั่งยืน

5) หมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการอนุรักษ์พื้นที่ทรัพยากรธรรมชาติระบบนิเวศเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยเพิ่มบทบาทภาคประชาชน ชุมชน และภาคเอกชน ในการอนุรักษ์พื้นที่ทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะป่าต้นน้ำ ป่าชายเลน แหล่งน้ำธรรมชาติ และพื้นที่ลุ่มน้ำ พร้อมทั้งสนับสนุนการใช้แนวทางธรรมชาติในการจัดการปัญหาภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างยั่งยืน เช่น การแก้ปัญหาขาดแคลนน้ำ โดยการฟื้นฟูป่าต้นน้ำ สร้างระบบกักเก็บน้ำย่อย ๆ ในระดับท้องถิ่น

6) หมายความว่า 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนบูรณาการ และเชื่อมโยงความร่วมมือด้านการศึกษากอปร และร่วมจัดการเรียนรู้ตามโลกสมัยใหม่ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถในงาน ทักษะในการใช้ชีวิต สมรรถนะดิจิทัลเพื่อการประกอบอาชีพ การดำเนินชีวิตประจำวัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ ภาคส่วนต่าง ๆ สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

7) หมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชนได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดยเสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่หลากหลาย รวมถึงการปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคลากรภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีความรู้มาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม โดยเฉพาะด้านทัศนคติ จริยธรรม องค์กรความรู้ และทักษะพัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล โดยมีรายละเอียดความเชื่อมโยง 13 หมายเหตุ



ภาพที่ 2 - 7 หมายความว่าตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ ธ.ก.ส. ขับเคลื่อน

3) **แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570** คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 (แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของประเทศได้ โดยให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกระทรวงเจ้าสังกัด ทารือร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนารัฐวิสาหกิจต่อไป โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ธ.ก.ส. ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 - 8 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

1) หมายความว่า 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง โดยมีทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้หมายความว่า 1 ในประเด็นที่ 2 การให้บริการทางการเงินที่สร้างความแข็งแกร่งของห่วงโซ่อุปทานการเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มบทบาทการให้บริการทางการเงินที่สร้างความแข็งแกร่งของห่วงโซ่อุปทานการเกษตร รวมถึง การเชื่อมโยงธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทาน และพัฒนาการจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตร ตลอดจนพัฒนา แพลตฟอร์มเชิงพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E – Commerce Platform) สำหรับการขายสินค้าเกษตรออนไลน์ โดยกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดสำคัญไว้ดังนี้

1.1) มีสินเชื่อสะสม จำนวน 50,000 ล้านบาท ภายในปี 2568 โดยกำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดความสามารถในการวางแผน การควบคุมและติดตามหนี้ และการบริหารลูกหนี้

1.2) มีแพลตฟอร์มเชิงพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E – Commerce Platform) สำหรับการขายสินค้า เกษตรออนไลน์โดยมีจำนวนผู้ใช้งานหรือมูลค่าการซื้อขายผ่านแพลตฟอร์มดังกล่าวเป็นไปตามแผน

2) หมายความว่า 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก โดยมีทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้หมายความว่า 3 ในประเด็นที่ 4 การใช้นโยบายไฟฟ้าของรัฐวิสาหกิจ โดยมีเป้าหมายคือรัฐวิสาหกิจมีแผนงานในการปรับเปลี่ยนไปใช้นโยบายไฟฟ้า รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนการใช้นโยบายไฟฟ้าภายในองค์กร

3) หมายความว่า 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้โดยมีทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้หมายความว่า 7 ในประเด็นที่ 1 การพัฒนาการให้บริการ/การเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การเข้าถึงบริการทางการเงินสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และรายใหม่ที่เริ่มต้นธุรกิจ (SMEs Startups) และยกระดับศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) โดยการให้ความรู้ทางการเงินและทักษะในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการ SMEs และบริบทของระบบเศรษฐกิจ โดยกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดสำคัญไว้ ดังนี้

3.1) จำนวนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และรายใหม่ที่เริ่มต้นธุรกิจ (SMEs Startups) ที่เข้าถึงบริการทางการเงินเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

3.2) จำนวนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รายใหม่ที่เข้าถึงมาตรการ/โครงการของภาครัฐไม่น้อยกว่า 600,000 ราย

3.3) จำนวนผู้เข้ารับการอบรมด้านการเงินและพัฒนาทักษะในการประกอบธุรกิจเป็นไปตามแผน รวมถึงกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

4) หมายความว่า 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม โดยมีทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้หมายความว่า 9 ในประเด็นที่ 3 การเข้าถึงแหล่งเงินทุนควบคู่กับการส่งเสริมการออม สร้างวินัยทางการเงิน และให้ความรู้ทางการเงิน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิต ยกระดับความเข้มแข็งแก่เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน หรือประชาชนผู้มีรายได้น้อย ควบคู่กับการส่งเสริม การออม สร้างวินัยทางการเงิน และให้ความรู้ทางการเงินอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดสำคัญไว้ดังนี้

4.1) เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่ได้รับการอบรมความรู้ทางการเงิน มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

4.2) เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน หรือประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่ต้องการบริการทางการเงินสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินเพิ่มขึ้นร้อยละ 10

4.3) สถาบันการเงินเฉพาะกิจมีการบูรณาการในการจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นไปตามแผน

4.4) สถาบันการเงินเฉพาะกิจมีจำนวนเงินฝากหรือจำนวนการออกผลิตภัณฑ์ที่ส่งเสริมการออม เป็นไปตามแผน

5) หมายความว่า 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยมีทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้หมายความว่า 10 ในประเด็นที่ 2 การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก มีวัตถุประสงค์ในการให้ความสำคัญกับการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยการปรับตัวอย่างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และการลดการปล่อยมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดสำคัญไว้ดังนี้

5.1) วิสาหกิจสามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ร้อยละ 20 - 25 ภายในปี 2573 เป็นไปตามแผน

5.2) ผลการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco – efficiency) ของวิสาหกิจเป็นไปตามแผน

5.3) วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีการออกพันธบัตรเพื่อความยั่งยืน (Sustainability Bond) หรือพันธบัตรเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Green Bond) ในการส่งเสริมการให้สินเชื่อสำหรับการดำเนินโครงการด้านสิ่งแวดล้อม

6) หมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมีทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้หมายความว่า 11 ในประเด็นที่ 3 การมีแหล่งเงินทุนสำหรับผู้ประสบภัยธรรมชาติ และในประเด็นที่ 4 การบริหารความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของเกษตรกร มีวัตถุประสงค์ในการมีแหล่งเงินทุนสำหรับผู้ประสบภัยธรรมชาติ เพื่อให้ภาคธุรกิจและประชาชนสามารถฟื้นตัวกลับมาดำเนินธุรกิจหรือดำรงชีวิตได้อย่างรวดเร็ว และการสนับสนุนให้เกษตรกรมีเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดสำคัญไว้ ดังนี้

6.1) ร้อยละความสำเร็จตามแผนการให้สินเชื่อภายหลังเกิดภัยธรรมชาติ

6.2) สัดส่วนลูกค้าสินเชื่อ ธ.ก.ส. ที่เข้าถึงประกันภัยร้อยละ 94 ต่อปี (ปี 2566 -2568)

7) หมายความว่า 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยมีทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้หมายความว่า 12 ในประเด็นที่ 1 การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจ โดยมีเป้าหมายคือ วิสาหกิจทุกแห่งมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่สามารถรองรับกับความต้องการขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีการบูรณาการกับแผนบริหารบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น

8) หมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน โดยมีทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้หมายความว่า 13 ในประเด็นที่ 1 การขับเคลื่อนวิสาหกิจไปสู่องค์กรดิจิทัล โดยมีเป้าหมายคือ วิสาหกิจทุกแห่งมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และประเด็นที่ 2 การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายคือ วิสาหกิจทุกแห่งมีการศึกษาและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับวิสาหกิจ

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกับ ส.ก.ส.

1. มุ่งเน้นการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อรองรับสังคมยุคดิจิทัล
2. มุ่งเน้นการส่งเสริมผู้ประกอบการและเกษตรกรให้เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการทำธุรกิจ เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงตลาดตลอดห่วงโซ่
3. มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
4. มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีการเกษตรอัจฉริยะ ผู้ประกอบการที่มีความเข้มแข็ง ด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาชนบทด้วยเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ

4) แผนนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) ระยะ 5 ปี (ปี 2564-2568)



ภาพที่ 2 - 9 แผนนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) ระยะ 5 ปี (ปี 2564-2568)

กระทรวงการคลังโดยสำนักงานเศรษฐกิจการคลังได้กำหนดแผนนโยบายการดำเนินงานของ SFIs เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนนโยบายที่กระทรวงการคลังกำหนดและสอดคล้องกับพันธกิจของ SFIs แต่ละแห่ง จากทิศทางยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีแนวทางในการส่งเสริมเกษตรกรและผู้ประกอบการ โดยยกระดับมูลค่าสินค้าเกษตร เร่งพัฒนาศักยภาพของภาคการเกษตรและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร โดยเฉพาะพัฒนาการผลิตและการแปรรูปให้เป็นไปตามมาตรฐานให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด จัดทำฐานข้อมูลด้านการเกษตร การบริหารจัดการด้านการตลาดสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์การเกษตร ส่งเสริมรูปแบบการผลิตให้เป็นแบบ Zero waste ให้กับผู้ประกอบการ สามารถนำวัสดุเหลือใช้ เช่น ซากอ้อย ชังข้าวโพด หรือมูลสัตว์ เป็นต้น มาใช้ในการผลิตไฟฟ้า เชื้อเพลิงชีวภาพ เพื่อลดต้นทุนค่าไฟฟ้าของผู้ประกอบการ พร้อมทั้งผลักดันให้เป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในการแข่งขัน ผู้ประกอบการที่มีอัตลักษณ์สินค้าที่เด่นชัด ส่งเสริมการผลิตโดยให้ตลาดนำ โดยเฉพาะตลาดที่มีมูลค่าสูง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขยายช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาตลาดสินค้าที่มีสินค้ามาตรฐานและสินค้าที่มีกลุ่มเฉพาะในประเทศ ตลอดจนสร้างความพร้อมของผู้ประกอบการไปลงทุนในต่างประเทศ พร้อมทั้งสนับสนุนช่องทางการเข้าถึงแหล่งเงินทุนรูปแบบใหม่ๆ

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ธ.ก.ส.

1. เป็นแหล่งเงินทุนที่มีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพให้กับเกษตรกร และผู้ประกอบการ
2. พัฒนาศักยภาพเกษตรกรและผู้ประกอบการให้มีความรู้ด้านการเงิน และด้านดิจิทัล (Financial and Digital Literacy) ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ
3. ส่งเสริมความมั่นคงทางรายได้ของเกษตรกร มีการประกันความเสี่ยง และการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยใช้ระบบการจัดการ และการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเกษตร
4. ส่งเสริมความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

5) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2570



ภาพที่ 2 - 10 โมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2564 ให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) : โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 เป็นต้นไป และพิจารณากำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570 โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ธ.ก.ส. ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ กำหนดแนวทางดำเนินการไว้ดังนี้

- 1) การนำทุนทางทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมไปสร้างอัตลักษณ์ของชุมชน เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
- 2) การใช้ทรัพยากรด้านเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียวในพื้นที่เพื่อสร้างเศรษฐกิจให้ชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนการเกษตรและอาหาร การปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีมูลค่าสูง กำหนดแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การขับเคลื่อนเกษตรสู่ B C และ G ด้วยการบูรณาการในพื้นที่ (Area based)
- 2) ยกระดับประสิทธิภาพการผลิตด้วยแพลตฟอร์มดิจิทัล เทคโนโลยีขั้นสูง ระบบ อัตโนมัติมาใช้ในการจัดการกระบวนการผลิต และการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก กำหนดแนวทางดำเนินการไว้ดังนี้

- 1) การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่และผู้ประกอบการธุรกิจนวัตกรรมด้าน BCG
- 2) การสร้างและพัฒนากำลังคน ที่สนับสนุนการนำความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้าน BCG ไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับพื้นที่

6) นโยบายรัฐบาล

นโยบายที่สำคัญของรัฐบาล มีหลายส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคการเกษตร เนื่องจากประเทศไทยกำลังเผชิญความท้าทายอยู่หลายประการ โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจที่เติบโตน้อยกว่าศักยภาพจริง ปัญหานี้สืบเนื่องมาจากปัญหาความเหลื่อมล้ำที่รุนแรงขึ้น และปัญหาสิ่งแวดล้อมทั้งหมดนี้คือ “ความท้าทาย” ที่รัฐบาลพร้อมจะประสานพลังกับทุกภาคส่วน (Collaboration) ซึ่งความท้าทายของชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนที่มีรายได้ไม่เพียงพอจากรายจ่าย โดยเฉพาะปัญหานี้สืบเนื่องมาจากหนี้ ซึ่งขณะนี้มูลค่ากว่า 16 ล้านล้านบาทหรือมากกว่าร้อยละ 90 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ขณะที่สัดส่วนหนี้เสีย (NPLs) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งรองรับแรงงานกว่าร้อยละ 32-35 ของแรงงานทั้งหมด และมีมูลค่าประมาณร้อยละ 35 ของ GDP กำลังประสบปัญหาสภาพคล่อง และสัดส่วนหนี้เสีย (NPLs) ต่อสินเชื่อรวมของ SMEs ที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นร้อยละ 7.6 ซึ่งเป็นผลจากการกำลังซื้อภายในประเทศที่ชะลอตัวลง กระทบต่อความสามารถในการจ้างงาน การปรับค่าจ้างแรงงาน และกลายเป็นข้อจำกัดของการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รัฐบาลจึงกำหนดนโยบายเร่งด่วน และนโยบายระยะกลางและระยะยาว ที่เกี่ยวข้องกับภาคการเกษตรและ ธ.ก.ส. ดังนี้



ภาพที่ 2 - 11 นโยบายรัฐบาล

6.1) นโยบายเร่งด่วน

1) ผลักดันให้เกิดการปรับโครงสร้างหนี้ทั้งระบบ โดยเฉพาะกลุ่มสินเชื่อบ้านและรถ ช่วยเหลือลูกหนี้ทั้งในระบบและนอกระบบ ควบคู่กับการเพิ่มความรู้ทางการเงินและส่งเสริมการออมในรูปแบบใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทย โดยจะดำเนินนโยบายผ่านสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐธนาคารพาณิชย์ และบริษัทบริหารสินทรัพย์

2) ดูแลและส่งเสริมผู้ประกอบการไทย SMEs จากการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมของคู่แข่งทางการค้าต่างชาติโดยเฉพาะผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และการแก้ไขปัญหาหนี้ของ SMEs เช่น การพักหนี้ การจัดทำ Matching Fund ซึ่งเป็นการลงทุนร่วมกันระหว่างรัฐบาลและเอกชน เพื่อประคับประคองให้กลับมาเป็นกลไกที่แข็งแกร่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

3) กระตุ้นเศรษฐกิจผ่านโครงการดิจิทัลวอลเล็ต สร้างความเชื่อมั่นกระตุ้นให้เกิดการจับจ่ายใช้สอย ควบคู่กับการบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายและเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพโดยให้ความสำคัญกับกลุ่มเปราะบางเป็นลำดับแรก และผลักดันโครงการดิจิทัลวอลเล็ต (Digital Wallet) ซึ่งจะเป็นการวางรากฐานเศรษฐกิจดิจิทัล และพัฒนาศูนย์ข้อมูลภาครัฐที่มุ่งการพัฒนานโยบายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน พร้อมเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนเพื่อการพัฒนาหมู่บ้านและชุมชน และการประกอบอาชีพ

4) ยกกระตือรือร้นการเกษตรแบบดั้งเดิมให้เป็นเกษตรทันสมัย โดยใช้แนวคิด “ตลาดนำนวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” นำเทคโนโลยีด้านการเกษตร (Agri-Tech) เช่น เกษตรแม่นยำ (Precision Agriculture) และเทคโนโลยีด้านอาหาร (Food Tech) มาใช้พัฒนาอาชีพด้านการเกษตร ประมง ปศุสัตว์ และอาชีพที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร รวมถึงการคว้าโอกาสในตลาดใหม่ ๆ รวมทั้งอาหารฮาลาล และ พันนโยบาย “ครัวไทยสู่ครัวโลก” ซึ่งเป็นจุดเด่นของประเทศไทยเพื่อตอบสนองความต้องการของโลกด้านความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) และเร่งเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและราคาพืชผลการเกษตร รวมทั้งเพื่อยกระดับรายได้ของเกษตรกร

5) ส่งเสริมการท่องเที่ยว ในการปรับโครงสร้างการตรวจลงตราทั้งหมดของประเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ซื้อวีซ่าเช่น กลุ่มผู้เข้าร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติ (MICE) และกลุ่มชาวต่างชาติที่ทำงานทางไกล (Digital Nomad) ซึ่งสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวถึง 1.892 ล้านล้านบาท ในปี 2566 โดยส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวรูปแบบใหม่

6) เร่งแก้ปัญหาอาชญากรรม อาชญากรรมออนไลน์/มิจฉาชีพ และอาชญากรรมข้ามชาติ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประชาชน โดยการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการป้องกันและปราบปรามแก๊งคอลเซ็นเตอร์ และรับมือกับอาชญากรรมออนไลน์อย่างรวดเร็ว ช่วยเหลือเหยื่อของมิจฉาชีพอย่างทันท่วงที โดยผนึกกำลังกับประเทศเพื่อนบ้านและสร้างกลไกการร่วมรับมือกับภัยของบริษัทผู้ประกอบกิจการโทรคมนาคมและธนาคารพาณิชย์

6.2) นโยบายระยะกลางและระยะยาว

1) ส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy or Eco-friendly Economy) โดยอาศัยจุดแข็งของที่ตั้งใกล้เส้นศูนย์สูตรเข้าถึงพลังงานแสงอาทิตย์ได้ตลอดทั้งปีสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตพลังงานสะอาด ทั้งพลังงานแสงอาทิตย์ เช่น การติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์บนหลังคาและผืนน้ำ พลังงานน้ำ และพลังงานทางเลือกอื่น ๆ รวมทั้งพัฒนาตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรีและคาร์บอนเครดิต (Carbon Credit) เพื่อความยั่งยืน และการเสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงานรูปแบบใหม่สำหรับการบริโภคภายในประเทศและการส่งออกพลังงานสู่ภูมิภาคอาเซียนรวมทั้งการปรับกระบวนการผลิตของภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม และภาคธุรกิจบริการให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2) นโยบายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำของอาเซียนในด้านการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศ ซึ่งจะช่วยเปิดประตูบานใหญ่สู่การค้าโลกและช่วยสร้างข้อได้เปรียบให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการในประเทศ ตลอดจนส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางด้านการซื้อขายคาร์บอนเครดิต (Carbon Credit) ของอาเซียนผ่านตลาดหลักทรัพ์ไทย

6.3) นโยบายด้านการเกษตรของรัฐบาล (IGNITE Thailand) วิสัยทัศน์ “IGNITE Agriculture 2025” ปลุกพลังเกษตรกรไทย ปลุกความยิ่งใหญ่ระดับโลก โดยนโยบายเรื่องการเกษตรเป็นเรื่องใหญ่ที่รัฐบาลให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะภาคเกษตรเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยประชากรไทยกว่าร้อยละ 40 ล้วนเกี่ยวข้องกับภาคเกษตร ซึ่งรัฐบาลมุ่งมั่นยกระดับภาคเกษตรกรรม ส่งเสริมเกษตรกรไทย ให้มีรายได้มากขึ้น 3 เท่าใน 4 ปี ดูแลตั้งแต่ต้นน้ำในภาคการผลิต จนถึงปลายน้ำไปยังตลาดโลกตลอดห่วงโซ่ ด้วยนโยบายและมาตรการสำคัญ ได้แก่

1) มาตรการสร้างความเข้มแข็งภาคการเกษตร เริ่มตั้งแต่ปัจจัยการผลิตทั้งดิน น้ำ ปุ๋ย และพันธุ์ให้เหมาะสมกับสภาพภูมิอากาศของประเทศไทย ผลิตสินค้าที่ราคาดีเป็นที่ต้องการของตลาด

2) มาตรการการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม ผลักดันการทำเกษตรแม่นยำ ซึ่งไม่ได้แต่มุ่งเฉพาะเรื่องการใช้เครื่องจักรกล หรือ โดรนทางการเกษตรเท่านั้น แต่ยังต้องรู้แนวโน้มตลาด และผลิตพืชสินค้าที่แนวโน้มดี เช่น ทิศทางพืชอาหารสัตว์ พืชที่มีศักยภาพ

3) มาตรการความยั่งยืน ไม่เผา ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ถูกฝ่ายจะต้องตระหนัก และช่วยเหลือเกษตรกรให้ทำได้จริง การรณรงค์ลดเผาที่ก่อให้เกิดทั้ง PM2.5 ประเทศไทยสามารถดำเนินการได้จริงแต่ยังไม่เพียงพอ จึงต้องมีมาตรการเพิ่มเติม อีกทั้งยังช่วยภาคการเกษตรไทยลดผลกระทบจากมาตรการกีดกันทางการค้า ที่จะทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ในเรื่องของ Carbon Emission



ภาพที่ 2 - 12 IGNITE Thailand

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ธ.ก.ส.

1. มุ่งเน้นการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนสีเขียวที่ครอบคลุมรูปแบบ BCG (Bio-Circular-Green)
2. พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล และเทคโนโลยี รองรับการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่และผู้ประกอบการเกษตร
3. สนับสนุนองค์ความรู้ด้านการผลิตทางการเกษตร เทคโนโลยีการเกษตรที่มีความยั่งยืน ยกระดับและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร
4. สร้างระบบที่ทำให้อาชีพเกษตรกรเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงยั่งยืน

7) แผนนโยบายภูมิทัศน์ภาคการเงินไทย



ภาพที่ 2 - 13 แผนนโยบายภูมิทัศน์ภาคการเงินไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กำหนดแผนนโยบายภูมิทัศน์ภาคการเงินไทย เพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและการเติบโตอย่างยั่งยืน (Financial Landscape) เพื่อให้ภาคการเงินสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่ดีขึ้น และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงใหม่ๆ ได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ ธ.ก.ส. ต้องมุ่งเน้นการปรับองค์กรสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ หรือ Fully Digital Bank โดยเน้นการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร รวมถึงการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม พร้อมนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมารองรับการให้บริการ ดังนั้น ธ.ก.ส. ต้องดำเนินการ ดังนี้

1) ด้านการสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีและข้อมูล (Digital) เปิดโอกาสให้ภาคการเงินใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ผู้ใช้บริการ ภายใต้หลักการ Open Competition, Open Infrastructure และ Open Data สนับสนุนให้ SFIs ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนให้ SFIs ปิด gap กลไกตลาดหรือโครงสร้างพื้นฐานอื่นที่ไม่สามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ โดยไม่เข้าไปแข่งขันโดยตรงกับผู้ให้บริการทางการเงินและ SFIs อื่น ส่งเสริมให้ SFIs พัฒนาบุคลากรและใช้โครงสร้างพื้นฐานร่วมกัน เพื่อให้ SFIs ทำหน้าที่ปิด gap ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างภาระทางคลั่งน้อยที่สุด

2) ด้านการสนับสนุนเศรษฐกิจเปลี่ยนผ่านได้อย่างยั่งยืน (Sustainable) ธปท. ให้ความสำคัญกับกระแสการเติบโตอย่างยั่งยืนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องสิ่งแวดล้อมที่มาเร็วและส่งผลกระทบรุนแรงกว่าที่คาด ตลอดจนความเหลื่อมล้ำซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่สำคัญของไทย จึงได้เพิ่มมิติการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้ภาคการเงินประเมินความเสี่ยงและสนับสนุนให้ภาคธุรกิจปรับตัวและรับมือกับความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมได้ โดยการเปลี่ยนผ่านไม่ส่งผลกระทบเชิงลบในวงกว้าง และให้ภาคครัวเรือนหรือกลุ่มเปราะบางอยู่รอดและปรับตัวสู่โลกใหม่ได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

2.1) ส่งเสริมบริการและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผลักดันให้มีบริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้ภาคธุรกิจปรับตัวและลดกิจกรรมที่ไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดย ธปท. จะร่วมกับสถาบันการเงินพัฒนาแนวปฏิบัติ (standard practice) ซึ่งรวมถึงการทำ scenario analysis และ climate change stress testing เพื่อให้สถาบันการเงินประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมในการทำธุรกิจอย่างจริงจังและเป็นระบบ รวมทั้งออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่สะท้อนความเสี่ยงดังกล่าวและสนับสนุนให้ภาคธุรกิจปรับตัวและลดกิจกรรมที่ไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมากขึ้น

2.2) กิจกรรมทางเศรษฐกิจสีเขียว (Taxonomy) ผลักดันให้มีการจัดกลุ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจสีเขียวตามนิยามเดียวกัน เพื่อให้สามารถจำแนกและจัดสรรเงินทุนไปสู่กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ให้ความสำคัญกับประเด็นสิ่งแวดล้อม รวมถึงธุรกิจที่อยู่ระหว่างการปรับตัวในช่วงเปลี่ยนผ่านได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของไทย (Thailand Taxonomy) โดยจะเริ่มจากภาคอุตสาหกรรมที่มีปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง ทั้งนี้ กรอบการจัดทำ Thailand Taxonomy จะสอดคล้องกับมาตรฐานในระดับภูมิภาค (ASEAN Taxonomy) และมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล (เช่น EU Taxonomy และ Climate Bonds Taxonomy)

2.3) กำหนดมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล กำหนดมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลของสถาบันการเงิน (disclosure) เพื่อให้สถาบันการเงินแสดงความมุ่งมั่นและดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล เช่น มาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศที่สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) รวมถึงร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลในภาคการเงินอื่นและภาคธุรกิจเพื่อยกระดับข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมของไทย นอกจากนี้ จะพิจารณาความเป็นไปได้ในการผลักดันให้เกิดฐานข้อมูลหรือ data platform ที่เอื้อให้เกิดการเชื่อมหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงรวมถึงโอกาสด้านสิ่งแวดล้อมระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกภาคการเงิน

2.4) สร้างโครงสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม พิจารณาโครงสร้างแรงจูงใจ (incentive structure) ที่เหมาะสม โดยมีกลไกหรือมาตรการที่ช่วยลดภาระหรือต้นทุนให้สถาบันการเงินและภาคธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเร่งปรับตัวในช่วงเปลี่ยนผ่านโดยเฉพาะการเพิ่มโอกาสให้ SMEs เข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อให้สามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น กลไกที่ช่วยลดภาระหรือต้นทุนการประเมินเพื่อรับรองการขอสินเชื่อสีเขียว เช่น กรณีของธนาคารกลางสิงคโปร์

2.5) ส่งเสริมความรู้และบุคลากร สร้างองค์ความรู้และศักยภาพบุคลากรภาคการเงิน โดยร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลในภาคการเงินและสมาคมธนาคารในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในภาคการเงินให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้เครื่องมือในการประเมินความเสี่ยงและโอกาสจากประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการเรียนรู้แนวทางการดำเนินการที่ดีจากผู้เชี่ยวชาญ องค์กรที่เกี่ยวข้อง และเครือข่ายในต่างประเทศ

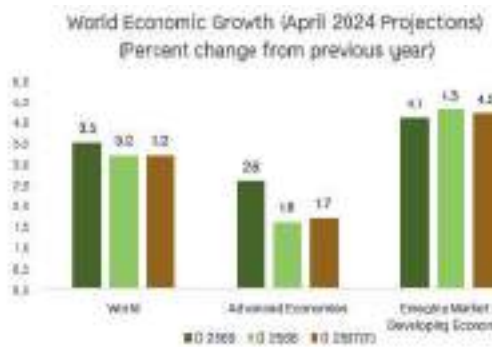
3) ด้านกำกับดูแลยืดหยุ่นเท่าทันความเสี่ยงรูปแบบใหม่ (Resilient) ปรับการกำกับดูแลให้มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้ให้บริการทางการเงินสามารถปรับตัว พัฒนานวัตกรรมและรับมือกับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ ๆ ที่มีนัยสำคัญได้อย่างเท่าทัน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลธุรกรรมและผู้ให้บริการที่มีนัยความสำคัญเชิงระบบได้อย่างเท่าทันและมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ส.ก.ส.

1. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล
2. ส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และบริการทางการเงิน
3. ส่งเสริมการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงและเท่าทันความเสี่ยงยุคดิจิทัล

2.4.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economics)

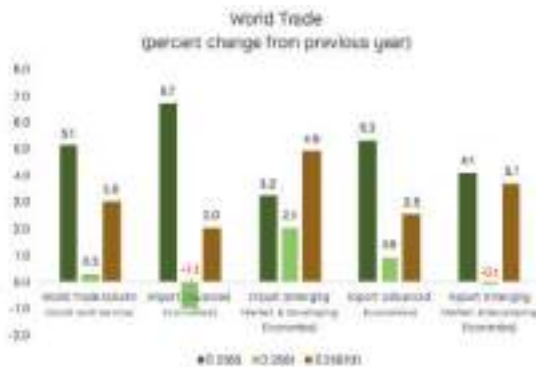
1) เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจโลกในปี 2567 และปี 2568 มีแนวโน้มทรงตัว และคาดว่าจะเติบโตในอัตราเดียวกันกับปีก่อนหน้า ที่ระดับร้อยละ 3.2 โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักจากภาคบริการและความต้องการสินค้าโลกที่ฟื้นตัว ส่งผลให้ภาพรวมเศรษฐกิจโลกเติบโต เศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศที่ยังเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ดี ยังมีปัจจัยเสี่ยงจากหลายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางภูมิรัฐศาสตร์โลกจากการเลือกตั้งในประเทศที่มีเศรษฐกิจใหญ่ และการเพิ่มขึ้นของข้อจำกัดทางการค้าของประเทศมหาอำนาจ อาทิ สหรัฐฯ จีน และสหภาพยุโรป ซึ่งถือเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการเติบโตของเศรษฐกิจโลกที่น่ากังวล



ที่มา : กองทุนการเงินระหว่างประเทศ

(International Monetary Fund : IMF)

ภาพที่ 2 - 14 ภาพแสดงการเติบโตของการค้าโลกในปี 2567



ที่มา : กองทุนการเงินระหว่างประเทศ

(International Monetary Fund : IMF)

ภาพที่ 2 - 15 ภาพแสดงการเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2567

GDP Growth (%)	2023	2024F	2025F
World	3.2	3.2	3.2
US	2.5	2.7	1.9
EU	0.4	0.8	1.5
UK	0.1	0.5	1.5
China	5.2	4.6	4.1
India	7.8	6.8	6.5
ASEAN	4.1	4.5	4.6

ที่มา : กองทุนการเงินระหว่างประเทศ

(International Monetary Fund : IMF)

ภาพที่ 2 - 16 ภาพแสดงการเติบโตของเศรษฐกิจโลก
ในปี 2567-2568

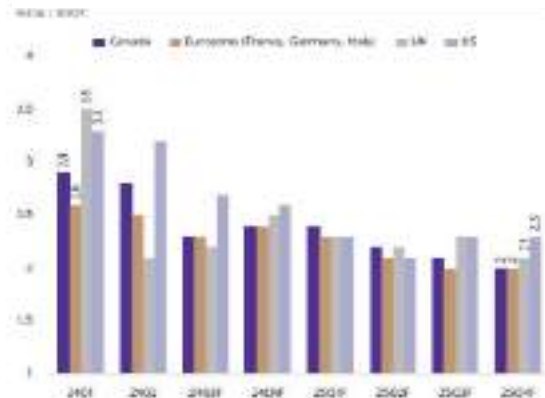


ที่มา : ธปท. (รายงานนโยบายการเงิน ไตรมาสที่ 2 ปี 2567)

ภาพที่ 2 - 17 ภาพแสดงอัตราเงินเฟ้อทั่วไปและอัตราเงินเฟ้อ
พื้นฐาน ปี 2567

อัตราเงินเฟ้อโลกคาดว่าจะทยอยชะลอตัวลงต่อเนื่องในช่วงครึ่งหลังของปี 2567 ถึง ปี 2568 และจะเข้าสู่กรอบเป้าหมายของธนาคารกลางหลักส่วนใหญ่ที่ร้อยละ 2 มากขึ้น โดยหลายประเทศเริ่มมีการใช้นโยบายการเงินแบบผ่อนคลาย ธนาคารกลางเศรษฐกิจหลักบางแห่งเริ่มมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง อาทิ ธนาคารกลางสหรัฐฯ (FED) ที่ได้มีการประกาศลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายมาที่ระดับร้อยละ 4.75 – 5.00 จากเดิมที่ระดับร้อยละ 5.25 – 5.50 (ข้อมูล ณ 18 กันยายน 2567) และธนาคารกลางยุโรป (ECB) ประกาศลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลงที่ระดับร้อยละ 3.50 จากเดิมที่ระดับร้อยละ 3.75 (ข้อมูล ณ 12 กันยายน 2567) ทั้งนี้ ธนาคารกลางในภูมิภาคเอเชียส่วนใหญ่ยังคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายแต่คาดว่าจะทยอยปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลงในช่วงปลายปี 2567 ตามทิศทางภาวะการเงินของโลก

คาดการณ์อัตราเงินเฟ้อ 4 ประเทศกลุ่มเศรษฐกิจขนาดใหญ่



ที่มา : ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (EIC) ธนาคารไทยพาณิชย์
ภาพที่ 2 - 18 ภาพแสดงคาดการณ์อัตราเงินเฟ้อ ปี 2567
และ 2568

คาดการณ์แนวโน้มการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบาย



ที่มา : ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (EIC) ธนาคารไทยพาณิชย์
ภาพที่ 2 - 19 ภาพแสดงคาดการณ์การปรับลดอัตรา
ดอกเบี้ยนโยบาย

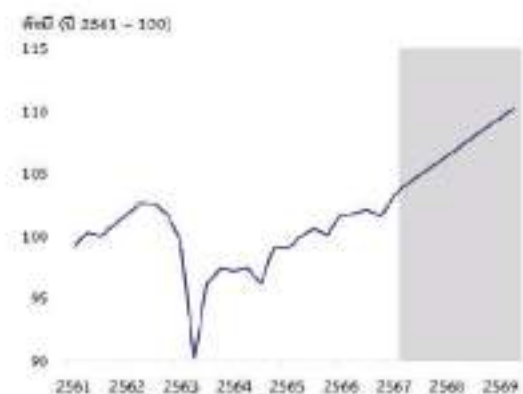
2) เศรษฐกิจไทย เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มทรงตัว คาดว่าจะเติบโตที่ร้อยละ 2.6 และ 3.0 ในปี 2567 และ 2568 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากภาคการท่องเที่ยวและบริการเป็นสำคัญ ภาคการส่งออกและนำเข้าฟื้นตัว การใช้จ่ายภาครัฐปรับตัวดีขึ้นหลังจากที่งบประมาณภาครัฐผ่านการอนุมัติ ในขณะที่การผลิตหดตัวลง จากสถานการณ์ความต้องการสินค้าโลกที่ลดลง การอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนชะลอตัวจากปัจจัยกดดันเชิงโครงสร้างหนี้สินครัวเรือนที่มีสัดส่วนสูง

ประมาณการทางธุรกิจ (ไม่รวมผลกระทบ Digital Wallet)

ไตรมาสที่	2567	2568
อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	2.6 (2.6)	3.0 (3.0)
อุปสงค์ในประเทศ	3.5 (3.5)	3.8 (3.8)
การบริโภคภาคเอกชน	2.1 (2.1)	2.3 (2.3)
การลงทุนภาคเอกชน	3.2 (3.2)	3.2 (3.2)
การอุปโภคบริโภค	-4.6 (1.8)	3.3 (3.3)
การลงทุนภาครัฐ	-4.6 (3.6)	2.6 (3.6)
ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการ	2.1 (3.9)	3.2 (3.5)
ปริมาณการนำเข้าสินค้าและบริการ	-2.3 (4.9)	2.5 (3.5)
ดุลบัญชีเดินสะพัด (รวมการส่งออก/นำเข้า)	7.0 (13.0)	17.5 (17.5)
มูลค่าการส่งออกสินค้า (รวมการนำเข้า)	-1.7 (1.8)	2.6 (3.6)
มูลค่าการนำเข้าสินค้า (รวมการนำเข้า)	-3.1 (3.1)	2.8 (3.6)
จำนวนบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (ล้านบาท)	28.2 (35.5)	30.5 (30.5)

ที่มา : ธปท. (รายงานนโยบายการเงิน ไตรมาสที่ 2 ปี 2567)
ภาพที่ 2 - 20 ภาพแสดงคาดการณ์การเติบโตเศรษฐกิจไทย
ปี 2567- 2568

ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่แท้จริง (Real GDP)



ที่มา : ธปท. (รายงานนโยบายการเงิน ไตรมาสที่ 2 ปี 2567)
ภาพที่ 2 - 21 ภาพแสดงผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ
ที่แท้จริง (Real GDP)

3) **ภาวะการเงิน** อัตราเงินเฟ้อทั่วไปและอัตราเงินเฟ้อพื้นฐานของไทย มีแนวโน้มทยอยปรับตัวดีขึ้น และจะเข้าสู่กรอบเป้าหมายในไตรมาส 4 ปี 2567 ตามราคาดีเซลในประเทศที่ปรับสูงขึ้นและแรงกดดันด้านอุปทานที่ทำให้ราคาหมวดอาหารสดอยู่ในระดับต่ำและมีแนวโน้มคลี่คลาย โดยคาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปไม่มีแนวโน้มใกล้เคียงเดิมอยู่ที่ร้อยละ 0.6 และ 1.3 ในปี 2567 และ 2568 ตามลำดับ ขณะที่อัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน คาดว่าจะอยู่ที่ร้อยละ 0.5 และ 0.9 ในปี 2567 และ 2568 ตามลำดับ ทั้งนี้อัตราเงินเฟ้อคาดการณ์ ยังอยู่ในระดับที่สอดคล้องกับกรอบเป้าหมาย

อัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทย ณ ปัจจุบัน ทรงตัวอยู่ที่ร้อยละ 2.50 (ข้อมูล ณ 21 สิงหาคม 2567) จากการประชุมคณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) ครั้งล่าสุด มีมติให้คงอัตราดอกเบี้ยนโยบาย แต่จากแนวโน้มการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายของหลายประเทศ อาทิ ธนาคารกลางสหรัฐฯ และธนาคารกลางยุโรป ทำให้มีการคาดการณ์ว่า กนง. จะมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยลงให้เป็นไปตามธนาคารกลางสหรัฐฯ (FED) และทิศทางตลาดการเงินโลกในช่วงปลายปี 2567 (อ้างอิงจากข้อมูลการเปลี่ยนแปลงนโยบายการเงินที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเมื่อธนาคารกลางสหรัฐฯ ปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายในปี 2566) โดยหาก กนง. มีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง จะส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิของธนาคาร (NIM) ลดลง



ที่มา : ธปท. (รายงานนโยบายการเงิน ไตรมาสที่ 2 ปี 2567)
ภาพที่ 2 - 22 ภาพแสดงคาดการณ์อัตราเงินเฟ้อทั่วไปและอัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน

ที่มา : ธปท. , Federal Reserve
ภาพที่ 2 - 23 ภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยนโยบายสหรัฐฯและไทย ปี 2565 - 2566

ไตรมาส	2563								2564								2567							
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q				
สหรัฐฯ	4.25-4.50	5.25-5.50	1.50-1.75	3.00-3.25	4.25-4.50	5.25-5.50	4.75-5.00	5.00-5.25	5.25-5.50	5.25-5.50	5.25-5.50	5.25-5.50	5.25-5.50	5.25-5.50	5.25-5.50	5.25-5.50	5.25-5.50	5.25-5.50	5.25-5.50	5.25-5.50				
สหภาพยุโรป	2.50	0.00	0.00	1.25	2.50	4.50	3.50	6.00	4.50	4.50	4.50	4.50	4.25	4.50	4.50	4.50	4.25	4.50	4.25	4.25				
อังกฤษ	3.50	0.75	1.25	2.25	3.50	3.25	4.25	5.00	3.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25				
ธนาคารกลาง	4.25	0.50	1.50	3.25	4.25	3.00	4.50	4.75	3.00	5.00	5.00	3.00	4.75	5.00	5.00	4.75	5.00	5.00	4.75	4.50				
ไทย	1.25	0.50	0.50	1.00	1.25	2.50	1.75	2.00	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50				
จีน	7.50	20.00	9.50	7.50	7.50	16.00	7.50	7.50	13.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00				
อินเดีย	5.50	3.50	3.50	4.25	5.50	6.00	5.75	5.75	5.75	6.00	6.00	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25				
บราซิล	3.65	3.75	3.70	3.65	3.65	3.45	3.65	3.55	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45	3.35				
เกาหลี	13.75	11.75	13.25	13.75	11.75	11.75	13.75	13.75	12.75	11.75	10.75	10.50	10.75	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50				
ญี่ปุ่น	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10				
นิวซีแลนด์	5.50	2.00	2.50	4.25	5.50	6.50	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25				
เกาหลีใต้	3.25	1.25	1.75	2.50	3.25	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50				
ไต้หวัน	6.75	4.00	4.00	5.50	6.25	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50				
ออสเตรเลีย	3.10	0.10	0.00	2.35	3.10	4.35	3.60	4.10	4.10	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35				
นิวซีแลนด์	4.25	1.00	2.00	3.00	4.25	5.50	6.75	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50				
นิวซีแลนด์	4.50	2.50	2.50	3.50	4.50	5.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50				
เกาหลี	2.75	1.75	2.00	2.50	2.75	3.00	2.75	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00				

ที่มา : สศช. (ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่ 2 ของปี 2567 และแนวโน้มปี 2567)
ภาพที่ 2 - 24 ภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในแต่ละประเทศ ปี 2565 - 2566
เอกสารใช้เฉพาะภายใน ส.ก.ส. เท่านั้น

4) เศรษฐกิจการเกษตร ภาพรวมเศรษฐกิจการเกษตรในปี 2567 คาดว่าจะขยายตัวในอัตราที่ชะลอตัวลงที่ร้อยละ 0.2 – 1.2 โดยมีปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยกดดัน ดังนี้

ปัจจัยสนับสนุน	ปัจจัยกดดัน
- เศรษฐกิจในประเทศฟื้นตัวต่อเนื่องช่วยทำให้มีความต้องการสินค้าเกษตรและอาหารเพิ่มขึ้น - การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตและแปรรูปสินค้าเกษตร - ขอรัฐบาล เพื่อกระตุ้นสินค้าเกษตรให้มีความสามารถในการแข่งขัน - ค่าดัชนีความไม่แน่นอนของนโยบายเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าที่สำคัญของไทยปรับตัวลดลง (ญี่ปุ่น, จีน) ส่งผลให้ภาคส่งออกสินค้าเกษตรของไทย - ราคาสินค้าเกษตรปรับตัวลดลง ส่งผลต่อต้นทุนการผลิต	- ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ ส่งผลต่อผลผลิตทางการเกษตร - มาตรการกีดกันทางการค้าของหลายประเทศเริ่มทวีขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตสินค้าเกษตรไทย - ราคาน้ำมันดิบและค่าขนส่งปรับตัวสูงขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตสินค้าเกษตรไทย - พหุภาคีเศรษฐกิจโลกปรับตัวสูงขึ้น มากกว่าการฟื้นตัวขึ้นของรายได้เกษตรกร ทำให้เป็นข้อจำกัดของการขยายผลใหม่ซึ่งมีต้นทุนในธุรกิจเกษตร

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (สศก.) และ ฯลฯ

ภาวะเศรษฐกิจการเกษตรในไตรมาส 2 ปี 2567 หดตัวร้อยละ -1.5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันกับปี 2566 ผลผลิตภาคการเกษตรลดลง เนื่องจากผลกระทบจากปรากฏการณ์เอลนีโญ ทำให้ปริมาณฝนน้อยกว่าปีก่อน รวมถึงความแปรปรวนของสภาพอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อการเพาะปลูกและการเจริญเติบโตของพืชสำคัญ ทำให้ สาขาพืช สาขาประมง และสาขาบริการทางการเกษตรหดตัว ในขณะที่สาขาปศุสัตว์และป่าไม้ขยายตัวจากความต้องการบริโภคตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ



ที่มา : ศูนย์ข้อมูลเกษตรแห่งชาติสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ภาพที่ 2 - 25 ภาพแสดงดัชนีผลผลิตและดัชนีราคาสินค้าเกษตร ปี 2565 – 2567 (ข้อมูล ณ 7 มิถุนายน 2567)



ที่มา : ศูนย์ข้อมูลเกษตรแห่งชาติสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ภาพที่ 2 - 26 ภาพแสดงดัชนีผลผลิตและดัชนีราคาหมวดปศุสัตว์ ปี 2565 – 2567 (ข้อมูล ณ 7 มิถุนายน 2567)

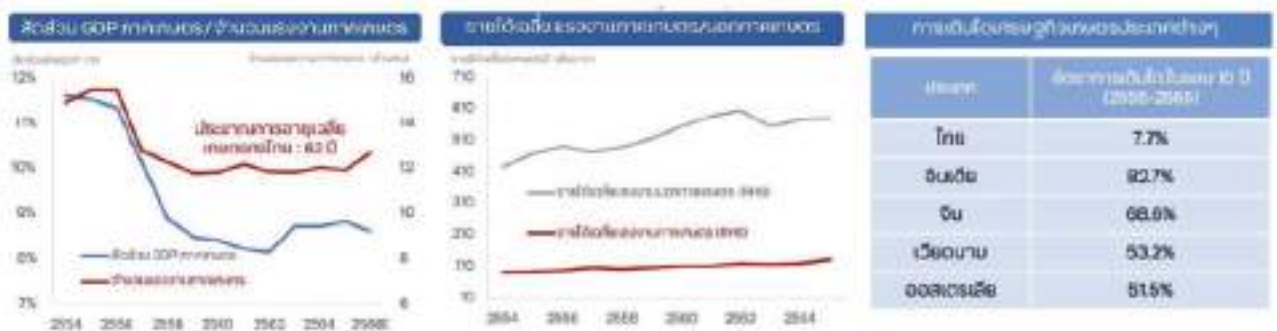


ที่มา : ศูนย์ข้อมูลเกษตรแห่งชาติสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร
 ภาพที่ 2 - 27 ภาพแสดงดัชนีผลผลิตและดัชนีราคาหมวดประมง ปี 2565 - 2567 (ข้อมูล ณ 7 มิถุนายน 2567)



ที่มา : ศูนย์ข้อมูลเกษตรแห่งชาติสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร
 ภาพที่ 2 - 28 ภาพแสดงดัชนีผลผลิตและดัชนีราคาหมวดปศุสัตว์ ปี 2565 - 2567 (ข้อมูล ณ 7 มิถุนายน 2567)

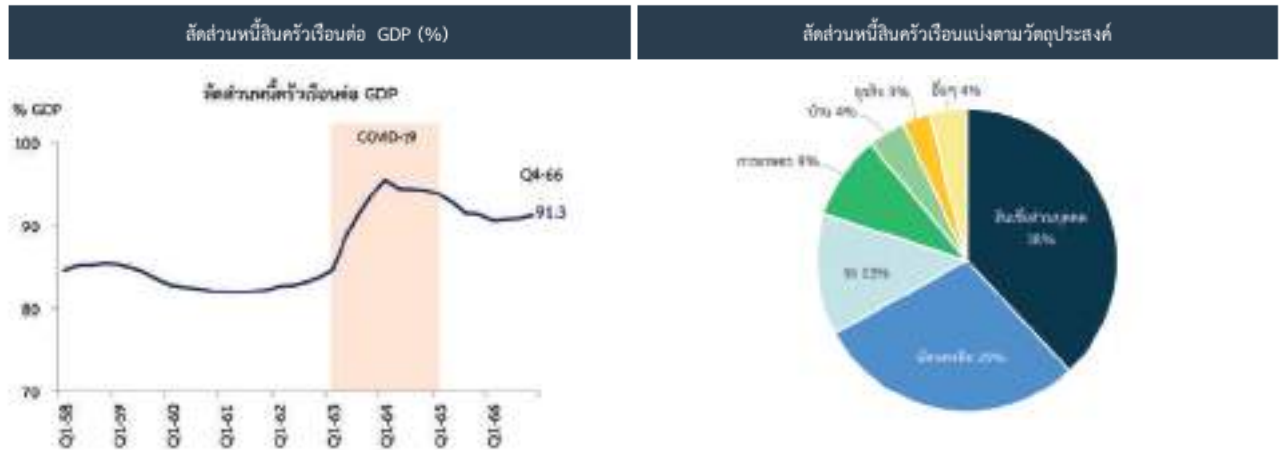
เศรษฐกิจเกษตรของไทยขยายตัวต่ำและมีแนวโน้มลดลง โดยในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ขยายตัวเพียงร้อยละ 7.7 ในขณะที่ประเทศอินเดีย จีน และเวียดนามขยายตัวที่ร้อยละ 82.7 68.6 และ 53.2 ตามลำดับ สัญญาณการเติบโตต่ำ แสดงถึงข้อจำกัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าเกษตร ซึ่งจากการศึกษาของ ttb analytics พบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับการขายสินค้าเกษตรโดยไม่ผ่านการแปรรูปซึ่งไม่ได้ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรและยังต้องพึ่งพิงพ่อค้าคนกลาง ทำให้เกิดการกระจายรายได้ที่ไม่เป็นธรรม โดยรายได้เฉลี่ยของแรงงานภาคการเกษตรในปี 2565 อยู่ที่เพียง 128,000 บาทต่อคนต่อปี



ที่มา : ttb analytics
 ภาพที่ 2 - 29 สัดส่วน GDP ภาคการเกษตรไทยและต่างประเทศ

ในขณะที่กลุ่มแรงงานนอกภาคการเกษตรมีรายได้เฉลี่ยถึง 580,000 บาทต่อคนต่อปี ส่งผลให้ คนรุ่นใหม่ มีแนวโน้มละทิ้งภาคการเกษตร อีกทั้งยังพบว่าเกษตรกรไทย มีอายุเฉลี่ยที่ 62 ปี ซึ่งอายุที่มากขึ้นอาจส่งผลต่อผลิตภาพทางการเกษตรที่ลดลง

5) **หนี้สินครัวเรือนไทย** หนี้สินครัวเรือนไทยในปี 2567 จะลดตัวเมื่อเทียบกับช่วงโควิด-19 แต่ยังมีสัดส่วนสูงมากกว่าร้อยละ 90 ของ GDP โดยสัดส่วนหนี้ร้อยละ 67 เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Productive Loan) ได้แก่ สินเชื่อส่วนบุคคล และบัตรเครดิต ในขณะที่มีสัดส่วนหนี้เพียงร้อยละ 9 ที่เป็นการก่อหนี้เพื่อทำการเกษตร



ที่มา : ธปท. , สศช.

ภาพที่ 2 - 30 ภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินครัวเรือน ต่อ GDP

ที่มา : เครดิตบูโร จำนวนโดยสถาบันวิจัยเศรษฐกิจ
ป๋วย อึ๊งภากรณ์ (ปี 2566)

ภาพที่ 2 - 31 ภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินครัวเรือน
แบ่งตามวัตถุประสงค์

คุณภาพสินเชื่อของครัวเรือนปรับลดลงต่อเนื่อง โดยในไตรมาส 1 ปี 2567 มูลค่าหนี้เพื่อการอุปโภคบริโภคที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารพาณิชย์ มีจำนวน 1.63 แสนล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนต่อสินเชื่อรวมอยู่ที่ร้อยละ 2.99 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.88 ของไตรมาสที่ผ่านมา ซึ่งเป็นการปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องติดต่อกัน และมีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้นในสินเชื่อทุกวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะสินเชื่อบัตรเครดิตที่มีสัดส่วนหนี้เสียต่อสินเชื่อรวมสูงกว่าสินเชื่อประเภทอื่น หรืออยู่ที่ร้อยละ 4.13

หนี้เพื่อการอุปโภคบริโภคที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs)													
ณ สิ้นสุดระยะเวลา	2564				2565				2566				2567
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
NPLs (แสนล้านบาท)	1.49	1.50	1.50	1.44	1.47	1.43	1.41	1.40	1.44	1.47	1.52	1.58	1.63
%YOY	-4.8	-1.4	3.7	-0.5	-1.5	-5.1	-6.0	-2.3	-1.7	2.7	7.9	12.4	12.9
% ต่อสินเชื่อรวม	2.92	2.92	2.89	2.73	2.78	2.69	2.62	2.62	2.68	2.71	2.79	2.88	2.99

สัดส่วน NPLs รายวัตถุประสงค์ต่อสินเชื่อรวม (%)													
ณ สิ้นสุดระยะเวลา	2564				2565				2566				2567
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
ที่อยู่อาศัย	3.74	3.66	3.62	3.52	3.51	3.38	3.25	3.01	3.16	3.16	3.24	3.34	3.49
ยานยนต์	1.56	1.61	1.72	1.50	1.47	1.48	1.66	1.88	1.89	2.05	2.10	2.13	2.14
บัตรเครดิต	3.04	3.51	3.00	2.25	2.78	2.68	2.46	3.12	3.11	2.98	3.34	3.57	4.13
ส่วนบุคคลอื่น	2.46	2.47	2.43	2.33	2.49	2.35	2.22	2.40	2.33	2.32	2.38	2.48	2.54

ที่มา : สศช. (รายงานภาวะสังคมไทยไตรมาส 2/2567)

ภาพที่ 2 - 32 ภาพแสดงสัดส่วนหนี้ NPLs แยกตามรายวัตถุประสงค์

เอกสารใช้เฉพาะภายใน ส.ก.ส. เท่านั้น

หนี้สินครัวเรือนที่มีสัดส่วนสูงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงคุณภาพสินเชื่อที่ต่ำลง จะส่งผลกระทบต่อการบริหารโคอุบโคคของครัวเรือน และการเติบโตของเศรษฐกิจในระยะยาว ทำให้ ธพท. มีมาตรการ กำกับกับการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ในทุกประเภทที่เข้มงวดขึ้น ถือเป็นอุปสรรคต่อการขยายสินเชื่อของ ธ.ก.ส.

6) หนี้สินครัวเรือนเกษตรกร จากข้อมูลสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติปี 2566 พบว่า ครัวเรือนเกษตรกร ที่เป็นหนี้มีสัดส่วนร้อยละ 63.1 ของครัวเรือนเกษตรกรทั้งหมด โดยมีมูลค่าหนี้เฉลี่ยอยู่ที่ 314,087 บาทต่อครัวเรือน และ วัตถุประสงค์หลักจากการกู้ยืมเพื่อทำการเกษตรร้อยละ 59.6 ซึ่งภาระหนี้ที่อยู่ในระดับสูงนุ้ดรั้งการขยายตัวของเศรษฐกิจ และจะรุนแรงขึ้นเมื่อไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ



ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ (หนี้สินครัวเรือนเกษตรกร พ.ศ.2566)
ภาพที่ 2 - 33 ภาพแสดงมูลค่าหนี้สินครัวเรือนของเกษตรกร ปี 2558 - 2566

จากการศึกษาของ ธพท. พบว่า กลุ่มเกษตรกร มีสัดส่วนภาระหนี้สินต่อรายได้ (DSR) สูงที่สุดที่ร้อยละ 34 โดยสัดส่วนภาระหนี้ที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้ ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ และจากภาระหนี้สินเดิมที่อยู่ในระดับสูงเป็นข้อจำกัดในการก่อหนี้ใหม่ ประกอบกับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบ และเป็นธรรมของ ธพท. ทำให้ ธ.ก.ส. ต้องเพิ่มความเข้มงวดในการให้สินเชื่อ ซึ่งเป็นปัจจัยกีดดันการเติบโตของสินเชื่อของ ธ.ก.ส.



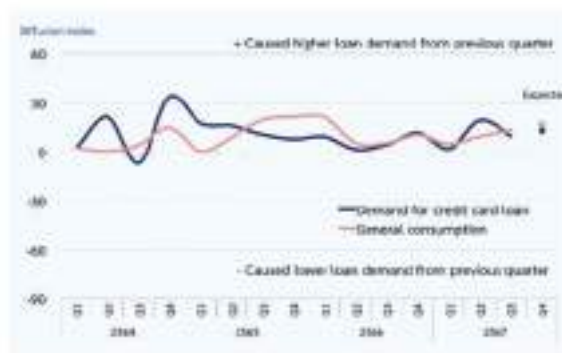
ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ คำนวณโดย ธพท.
ภาพที่ 2 - 34 ภาพแสดงสัดส่วนภาระหนี้สินต่อรายได้

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์สถานการณ์หนี้และพฤติกรรมชำระหนี้ในอดีตของเกษตรกร ร่วมกับข้อมูลอายุของเกษตรกร พบว่า เกษตรกรร้อยละ 67 จะไม่สามารถปิดจบหนี้ได้ก่อนเลิกทำงานที่อายุ 70 ปี และอีกร้อยละ 56 น่าจะไม่สามารถปิดจบหนี้ได้ก่อนอายุ 80 ปี แสดงให้เห็นว่า สถานการณ์หนี้และพฤติกรรมชำระหนี้ ของเกษตรกรส่วนใหญ่ในปัจจุบันกำลังมีปัญหาจากโครงสร้างหนี้ที่เกินศักยภาพในการชำระ และปัญหาด้านวินัยและ แรงจูงใจในการชำระหนี้ โดยอาจส่งผลให้เกิดหนี้เรื้อรังข้ามรุ่น รวมถึงจากภาระจากหนี้สินเดิม ส่งผลให้ไม่สามารถ ขอสินเชื่อเพิ่มเพื่อใช้ในการทำการเกษตรในอนาคต กระทั่งต่อการเติบโตของสินเชื่อภาคการเกษตรในระยะยาว

อายุปัจจุบัน	อายุเลิกทำงานเกษียณ						Total
	< 40	40-49	50-59	60-69	70-79	≥ 80	
< 40	1%	1%	0%	0%	0%	4%	7%
40-49		4%	4%	2%	1%	10%	21%
50-59			7%	7%	3%	18%	35%
60-69				6%	5%	15%	25%
≥ 70					2%	9%	11%
Total	1%	5%	12%	15%	11%	56%	100%

ที่มา : สถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์

ภาพที่ 2 - 35 ภาพแสดงข้อมูลสินเชื่อเชิงสถิติจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ



ที่มา : ธปท.

ภาพที่ 2 - 36 ภาพแสดงแนวโน้มความต้องการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคทั่วไป Q3/2567

ถึงแม้ว่าความต้องการสินเชื่อภาคการเกษตรจะชะลอตัวลง แต่ความต้องการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคทั่วไปปรับเพิ่มขึ้น ในไตรมาส 3/2567 ทั้งภาคประชาชนและองค์กรชุมชนที่มีความต้องการเงินทุนเพื่อการดำรงชีพและการบริโภค จึงเป็นโอกาสในการขยายสินเชื่อภาคการเกษตรของธนาคาร เช่น การขยายสินเชื่อในกลุ่ม Secure Loan และเป็นโอกาสของธนาคารในการดึงลูกค้าเกษตรกรออกจากหนี้นอกระบบ

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ธ.ก.ส.

- แนวโน้มการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายในหลายประเทศ โดยหาก กบข. ปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง ในทิศทางเดียวกันจะส่งผลกระทบต่ออัตราดอกเบี้ยสุทธิของธนาคาร (NIM) ลดลง
- หนี้สินครัวเรือนยังอยู่ในระดับสูง และมีแนวโน้มการเกิด NPLs เพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกษตรกรมีข้อจำกัดในการกู้เงินมากขึ้น กระทั่งต่อการเติบโตสินเชื่อของธนาคาร
- ความต้องการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคทั่วไปปรับเพิ่มขึ้น ทั้งภาคประชาชนและองค์กรชุมชน จึงเป็นโอกาสในการขยายสินเชื่อภาคการเกษตรของธนาคารและดึงลูกค้าเกษตรกรออกจากหนี้นอกระบบ

2.4.3 ด้านสังคม (Social)

1) **สถานการณ์แรงงาน** การจ้างงานไตรมาส 2 ปี 2567 ภาพรวมการจ้างงานปรับตัวลดลง โดยผู้มีงานทำมีจำนวนทั้งสิ้น 39.5 ล้านคน ลดลงจากไตรมาสสองของปี 2566 ร้อยละ 0.4 จากการจ้างงานภาคเกษตรกรรมหดตัวลงต่อเนื่องจากไตรมาสที่ผ่านมาที่ร้อยละ 5.0 จากปัญหาการขาดแคลนน้ำในบางพื้นที่ เช่นเดียวกับกำลังแรงงานรอฤดูกาลที่เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 26.9 ขณะที่สาขานอกภาคเกษตรกรรมมีการขยายตัวในทุกสาขา โดยเฉพาะสาขาการขนส่งและเก็บสินค้าปรับตัวดีขึ้นร้อยละ 9.0 ขณะที่สาขาโรงแรมและภัตตาคารยังคงขยายตัวได้ดีที่ร้อยละ 4.9 ซึ่งมีปัจจัยสำคัญจากการท่องเที่ยวในช่วงเทศกาลสงกรานต์ โดยในเดือนเมษายน 2567 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยเพิ่มขึ้นจากปีก่อนกว่าร้อยละ 26.4 เช่นเดียวกับสาขาการผลิตที่ปรับตัวดีขึ้นตามสถานการณ์การส่งออกที่ขยายตัวดีขึ้นสำหรับสาขาการค้าส่งและค้าปลีกยังขยายตัวได้ไม่มากนักหรือขยายตัวที่ร้อยละ 0.2 ขณะที่สาขาการก่อสร้างขยายตัวร้อยละ 1.5 ชะลอลงกว่าไตรมาสก่อนหน้า ซึ่งอาจเป็นผลต่อเนื่องจากการหดตัวของอุปสงค์ที่อยู่อาศัยที่ทำให้อุปทานทั้งใบอนุญาตจัดสรรที่ดินและพื้นที่อนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยลดลงตามไปด้วย



ที่มา : รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาส 2/2567
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
.ภาพที่ 2 - 37 โครงสร้างกำลังแรงงาน

ที่มา : รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาส 2/2567
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ภาพที่ 2 - 38 สถานการณ์การจ้างงาน



ที่มา : รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาส 2/2567 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ภาพที่ 2 - 39 จำนวนผู้มีงานทำ และอัตราการเปลี่ยนแปลง



ที่มา : รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาส 2/2567 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ภาพที่ 2 - 40 อัตราการทำงานรวมและอัตราการทำงานในระบบ

ระดับการศึกษา	เคยทำงานมาก่อน (พันคน)		ไม่เคยทำงานมาก่อน (พันคน)	
	Q2/66	Q2/67	Q2/66	Q2/67
ประถมศึกษาและต่ำกว่า	30.1	36.5	13.1	17.7
มัธยมต้น	35.3	38.4	30.7	26.1
มัธยมปลาย (สายสามัญ)	32.4	35.0	34.5	23.0
อาชีวศึกษา	16.8	17.3	8.8	14.1
วิชาชีพชั้นสูง	13.9	20.4	40.1	42.0
อุดมศึกษา	44.0	37.4	120.3	121.3
รวม	172.5	185.0	256.5	244.1

ที่มา : รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาส 2/2567
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ตารางที่ 2 - 41 จำนวนผู้ว่างานที่เคยทำงานมาก่อน
และไม่เคยทำงานมาก่อนจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษา	จำนวน (พันคน)	อัตราการทำงาน (ร้อยละ)
ประถมศึกษาและต่ำกว่า	54.2	0.36
มัธยมต้น	64.5	0.90
มัธยมปลาย (สายสามัญ)	58.0	0.89
อาชีวศึกษา	31.3	1.94
วิชาชีพชั้นสูง	62.3	2.41
อุดมศึกษา	158.7	2.20
รวม	429.1	1.07

ที่มา : รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาส 2/2567
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ตารางที่ 2 - 42 จำนวนผู้ว่างานและอัตราการทำงาน
จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ไตรมาส 2 ปี 2567

ประเด็นแรงงานที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่

1) การปรับตัวของแรงงานให้มีทักษะที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในอนาคต โดยปัจจุบันภาคธุรกิจให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนาการทำงาน เพื่อสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันทั้งกับคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การเลิกจ้างแรงงานจำนวนมาก ฉะนั้นแรงงานจึงต้องปรับตัวให้ทันเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2) ผลกระทบของการขาดสภาพคล่อง SMEs และปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจที่มากขึ้นต่อการจ้างงาน โดย SMEs เป็นกลุ่มธุรกิจที่รองรับแรงงานไว้เป็นจำนวนมาก และปัจจุบันกำลังประสบปัญหาขาดสภาพคล่อง โดยเป็นผลมาจากกำลังซื้อภายในประเทศที่ชะลอตัวลง เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและระดับหนี้ครัวเรือน ส่งผลให้ผู้บริโภคมีภาระการใช้จ่าย ขณะที่สถาบันการเงินมีความเข้มงวดในการให้สินเชื่อแก่ภาคธุรกิจมากขึ้น นอกจากนี้ การปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยนโยบายยังส่งผลต่อต้นทุนและเป็นข้อจำกัดในการรักษาสภาพคล่องของธุรกิจ ทำให้ SMEs สามารถทำกำไรได้ลดลง อาจส่งผลต่อเนื่องไปสู่การเลิกจ้างแรงงานได้ ดังนั้นควรดำเนินนโยบายที่สามารถสร้างกำลังซื้อได้อย่างยั่งยืน รวมถึงการควบคุมต้นทุนด้านต่างๆ ตลอดจนการสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการโดยเฉพาะด้านการเงินให้แก่ SMEs

3) ผลกระทบของอุทกภัยต่อผลผลิตทางการเกษตรและรายได้ของเกษตรกร โดยประเทศไทยได้เข้าสู่ฤดูฝนแล้วตั้งแต่ช่วงต้นเดือนพฤษภาคม และได้รับอิทธิพลจากร่องมรสุมและมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ ทำให้ในบางพื้นที่มีฝนตกหนักต่อเนื่อง และอาจก่อให้เกิดน้ำท่วมฉับพลันในหลายพื้นที่ ซึ่งมีความเสี่ยงที่พื้นที่การเกษตรจะได้รับความเสียหาย ส่งผลต่อรายได้ของเกษตรกร รวมถึงต้นทุนในการลงทุนเพาะปลูกใหม่ และส่งผลถึงความสามารถในการชำระหนี้ของเกษตรกร

ประเด็นสำคัญที่ส่งมอบ ร.ก.ส.

- รายงานภาพรวมเกษตรลดต้นทุนการผลิต และภาวะผู้สูงอายุ ไม่มีโอกาสในการขยายฐานลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ภาคธุรกิจเกษตรที่อาศัยทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือนวัตกรรมมาช่วยในการผลิต
- รายงานผลกระทบทางสังคมที่เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาเมืองมีการเติบโตสูง เป็นโอกาสในการส่งเสริมการทำธุรกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ รองรับนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ

2) โครงสร้างประชากรภายใต้สังคมผู้สูงอายุ

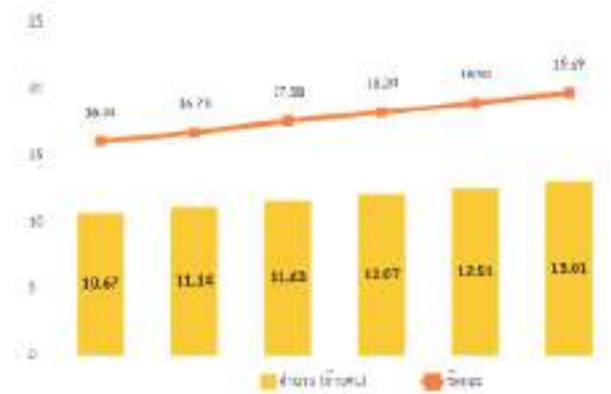
ข้อมูลสถิติผู้สูงอายุประเทศไทย ณ 31 สิงหาคม 2567 มีผู้สูงอายุ (60 ปีขึ้นไป) จำนวน 13,343,500 คน หรือร้อยละ 20.23 ของประชากรทั้งหมด โดยแบ่งเป็น ผู้สูงอายุชาย 5,864,590 คน (ร้อยละ 8.9) และผู้สูงอายุหญิง 7,478,910 คน (ร้อยละ 11.3) เมื่อแบ่งกลุ่มผู้สูงอายุตามช่วงวัย พบว่า มีผู้สูงอายุวัยต้น (60 – 69 ปี) จำนวน 7,580,817 คน (ร้อยละ 56.81) วัยกลาง (70 – 79 ปี) จำนวน 3,953,723 คน (ร้อยละ 29.63) และวัยปลาย (80 ปีขึ้นไป) จำนวน 1,808,960 คน (ร้อยละ 13.56) และในแต่ละช่วงวัย สัดส่วนของผู้สูงอายุเพศหญิงสูงกว่าผู้สูงอายุเพศชาย



ที่มา : Aging Data Profile, สำนักอนามัยผู้สูงอายุ
ภาพที่ 2 - 43 ข้อมูลสถิติผู้สูงอายุประเทศไทย

แนวโน้มของผู้สูงอายุ พบว่าประเทศไทย มีจำนวนและร้อยละของผู้สูงอายุ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยเพิ่มสัดส่วนจากร้อยละ 16.06 ในปี 2561 เป็นร้อยละ 19.69 ในปี 2566

นอกจากนี้ จากโครงสร้างประชากรไทย พบว่า จำนวนเด็กและแรงงานไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุที่มีจำนวนสูงขึ้นมาก เมื่อเปรียบเทียบกับอดีต สะท้อนถึงสัดส่วนการพึ่งพิงของผู้สูงอายุต่อวัยแรงงานที่เพิ่มขึ้น



ที่มา : Aging Data Profile, สำนักอนามัยผู้สูงอายุ
ภาพที่ 2 - 44 แผนภูมิร้อยละและจำนวนของผู้สูงอายุ



ที่มา : The Coverage , อ้างอิงข้อมูลจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ภาพที่ 2 - 45 โครงสร้างประชากรไทย

จากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย อาจส่งผลกระทบดังนี้

1. ด้านโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเข้าสู่สังคมสูงวัยส่งผลให้ผลิตภาพปัจจัยการผลิตในภาคเกษตรของไทยในภาพรวมลดลง ดังนั้นเมื่อจำนวนปัจจัยการผลิตของประเทศลดลง จะส่งผลให้การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศมีแนวโน้มที่จะเติบโตช้าลงในอนาคต เนื่องจากสัดส่วนจำนวนแรงงานลดลง ย่อมส่งผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ซึ่งแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญของประเทศ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยความแตกต่างของอุณหภูมิสูงสุดและอุณหภูมิต่ำสุดส่งผลเชิงลบต่อผลิตภาพปัจจัยการผลิตรวมในภาคเกษตรของประเทศไทยด้วย

2. ด้านอุปสงค์ภายในประเทศ ในสังคมที่ผู้สูงอายุจำนวนมากมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการยังชีพ เนื่องจากการที่ผู้สูงอายุใช้จ่ายในการบริโภคขึ้นอยู่กับรายได้ของบุคคลเป็นหลัก อาจทำให้การบริโภคของประเทศมีโอกาสชะลอตัวลงได้ในอนาคต แต่ยังมีโอกาสพุ่งเป้าไปที่กลุ่มผู้สูงอายุที่มีกำลังซื้อและมีภาวะพึ่งพิง โดยเน้นสุขภาพที่ดีและผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ปัญหาสุขภาพของผู้สูงอายุ ภายใต้อายุที่เข้าถึงง่าย รวมถึงขยายฐานลูกค้าผู้สูงอายุไปยังกลุ่มอื่นๆ เช่น ลูกค้าต่างจังหวัด และส่งออกต่างประเทศ เช่น ญี่ปุ่น และสหภาพยุโรป

3. ด้านการคลังของภาครัฐ การที่จำนวนประชากรเข้าสู่วัยชราเพิ่มขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บรายรับจากภาษีเงินได้ของภาครัฐ และการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ภาครัฐต้องมีการใช้จ่ายมากขึ้นโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายทางด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล การเพิ่มสวัสดิการ และเงินสงเคราะห์ให้แก่ผู้สูงอายุ ซึ่งรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นนี้อาจนำไปสู่การขาดดุลงบประมาณและการสะสมหนี้สาธารณะได้

4. ด้านการออมและการลงทุนในประเทศในระยะยาว ประเทศที่มีภาวะสังคมผู้สูงอายุมีความเสี่ยงที่จะประสบกับการออมและการลงทุนในประเทศที่ลดต่ำลง เนื่องจากกลุ่มประชากรที่เกษียณหรือเลิกทำงานแล้ว จะใช้จ่ายจากการออมสะสม ทำให้ระดับการออมภาคครัวเรือนและการลงทุนของประเทศได้รับผลกระทบ

5. ด้านแรงงานภาคการเกษตร เนื่องจากผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกษตรกรส่วนใหญ่ อายุเฉลี่ย 62 ปี อีกทั้งประชากรเกิดใหม่ชะลอตัวลง ทำให้ขาดแคลนวัยแรงงาน และเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ ส่งผลให้เกิดสัดส่วนภาวะพึ่งพิงของผู้สูงอายุต่อวัยแรงงานเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้เกษตรกรส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับการขายสินค้าเกษตรโดยไม่ผ่านการแปรรูป ซึ่งไม่ได้ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม และยังต้องพึ่งพิงพ่อค้าคนกลาง ทำให้เกิดการกระจายรายได้ที่ไม่เป็นธรรม ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่สนใจทำการเกษตร เนื่องจากรายได้น้อย และหันไปสนใจนอกภาคการเกษตรซึ่งได้ผลตอบแทนมากกว่า

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ส.ก.ส.

- รายงานผลการเกษตรของ จากภาวะสังคมสูงอายุ (Aged Society) อายุเฉลี่ยของเกษตรกรไทยสูงกว่า 60 ปี ประกอบกับอัตราการเกิดลดลง เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้แรงงานในภาคการเกษตรมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างฐานลูกค้าของธนาคาร และเกษตรกรรุ่นใหม่ มีแนวโน้มสนใจการเกษตรแบบดั้งเดิมลดลง เนื่องจากมีรายได้ต่ำ แต่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเกษตรมากขึ้น จึงเป็นโอกาสขยายฐานลูกค้ากลุ่มรุ่นใหม่ โดยอาศัยทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือนวัตกรรมมาช่วยในภาคการเกษตร และเป็นโอกาสของธนาคารในการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดึงดูดเกษตรกรรุ่นใหม่ทดแทนเกษตรกรสูงอายุ
- ผลกระทบสังคมของเกษตรกรสูงอายุ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลให้เกษตรกรที่ทำการผลิตแบบดั้งเดิมได้รับผลกระทบรายได้ลดลง จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรมาช่วย หรือเร่งพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพทดแทนเกษตรกรที่สูงอายุ
- สัดส่วนผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร คุณภาพดินเชื้อ รวมถึงผลิตภัณฑ์และกระบวนการในการให้บริการ เป็นโอกาสผลักดันให้แรงงานรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเข้าสู่ภาคเกษตร ส่งเสริมอาชีพเสริมให้กับครัวเรือนเกษตรกรมีรายได้นอกภาคเกษตรเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังสะท้อนความต้องการผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพเพิ่มขึ้น จึงเป็นโอกาสขยายตลาดสินค้าเกษตรเพื่อสุขภาพ เช่น ผลผลิตพืชที่รองรับ Plant-Based Food ในไทยและต่างประเทศ อาทิ ยุโรป ญี่ปุ่น หันมาปลูกอาหารมีสังคมสูงอายุจำนวนมากเช่นเดียวกัน

3) พฤติกรรมแนวโน้มการใช้บริการทางการเงิน ธปท. ได้อ้างอิงกรอบของธนาคารโลกในการจัดกลุ่มการเข้าถึงของครัวเรือนเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่เข้าถึงผู้ให้บริการทางการเงินในระบบ แต่อาจยังได้รับบริการที่ไม่เพียงพอ (Underserved)
2. กลุ่มที่เข้าไม่ถึงผู้ให้บริการในระบบเพราะติดอุปสรรค (Unserved) อาทิ มีความต้องการกู้เงิน แต่ฐานะการเงินไม่ดี หรือสามารถกู้ได้กับผู้ให้บริการนอกระบบเท่านั้น
3. กลุ่มที่ไม่ได้ใช้บริการเพราะไม่จำเป็น

ในปี 2565 ครัวเรือนไทยมีระดับการเข้าถึงบริการทางการเงินที่ร้อยละ 97.3 เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่ร้อยละ 95.6 ซึ่งอาจสะท้อนว่า ครัวเรือนไทยเข้าถึงบริการทางการเงินได้ดี แต่ยังพบว่า ครัวเรือนไทยใช้บริการทางการเงินกระจุกตัวอยู่เพียงบริการพื้นฐานในชีวิตประจำวันอย่างเงินฝาก โอนเงิน ชำระเงิน และสินเชื่อ ส่วนบริการที่มีความซับซ้อนขึ้นอย่างผลิตภัณฑ์ลงทุนและประกันยังมีการใช้ในระดับต่ำ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้ที่เข้าไม่ถึงบริการในระบบ (Unserved) โดยเฉพาะในบริการสินเชื่อ



ที่มา : ผลสำรวจการเข้าถึงบริการทางการเงินภาคครัวเรือน ปี 2565 ธนาคารแห่งประเทศไทย
ภาพที่ 2 - 46 สัดส่วนครัวเรือนที่ใช้บริการทางการเงินกับผู้ให้บริการในระบบ (Formal usage)



ที่มา : ผลสำรวจการเข้าถึงบริการทางการเงินภาคครัวเรือน ปี 2565 ธนาคารแห่งประเทศไทย
ภาพที่ 2 - 47 สัดส่วนการเข้าถึงบริการทางการเงินใน 4 บริการขั้นพื้นฐาน

ปัญหาและอุปสรรคในการเข้าถึงบริการพื้นฐาน 4 บริการ ดังนี้

- 1) ด้านเงินฝาก ครัวเรือนกลุ่มผู้ที่ไม่เข้าถึงบริการทางการเงินในระบบ (Unserviced) ที่ไม่มีบัญชีเงินฝาก เป็นกลุ่มรายได้น้อยและกลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งเหตุผลหลักมาจากฐานะการเงินไม่ดี รายได้ไม่เพียงพอ และไม่เข้าใจผลิตภัณฑ์ แต่ครัวเรือนที่ใช้บริการเงินฝากมีเงินออมในบัญชีไม่เพียงพอรองรับการใช้จ่ายหากต้องหยุดงานกะทันหันหรือเกษียณอายุ หรือไม่รู้สถานะเงินฝากตัวเองโดยเฉพาะในกลุ่มอาชีพอิสระและลูกจ้างเอกชน
- 2) ด้านสินเชื่อ กลุ่มที่เข้าไม่ถึงสินเชื่อกับผู้ให้บริการในระบบ เป็นกลุ่มอาชีพอิสระ ลูกจ้างเอกชน/รัฐบาลที่รายได้น้อย โดยสาเหตุหลักมาจากฐานะการเงิน รวมถึงผลิตภัณฑ์ไม่ตอบโจทย์ ขณะที่กลุ่มที่ใช้หนี้ในระบบ สาเหตุจากจำเป็นต้องใช้เงินเร่งด่วน ไม่ต้องใช้หลักประกัน และเอกสารแสดงรายได้ รวมถึงครัวเรือนหันไปใช้สินเชื่อกับผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Banks) เป็นหลัก โดยใช้กับบริษัทสินเชื่อรายย่อย บริษัทสินเชื่อ/เช่าซื้อมากขึ้น และปัญหาสำคัญที่ครัวเรือนพบจากการใช้บริการกับผู้ให้บริการต่างๆ คือ ผลิตภัณฑ์ยังไม่ตอบโจทย์ ทั้งเรื่องดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม และเงื่อนไข/ขั้นตอนยุ่งยาก
- 3) ด้านการโอนเงินและการชำระเงิน ครัวเรือนกลุ่มที่ยังเข้าไม่ถึงบริการโอนเงินและชำระเงิน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุ และกลุ่มรายได้น้อย ซึ่งสาเหตุหลักคือ ขาดความรู้ความเข้าใจ และฐานะการเงินไม่ดี นอกจากนี้ การให้บริการ e-Money มีบทบาทเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ปัญหาหลักที่พบจากการใช้บริการ คือ ระบบให้บริการขัดข้อง และค่าธรรมเนียมไม่เหมาะสม โดยเฉพาะใน Banking Agent

4) บทบาทของช่องทางการให้บริการ

1. สาขานาการ หรือตู้ ATM/ตู้ฝาก-โอนเงิน ยังเป็นช่องทางหลักในบริการเงินฝากและสินเชื่อ
2. Banking Agent (โอน ฝาก ถอน ชำระ) มีบทบาทเป็นช่องทางสำคัญในบริการโอน และชำระเงิน โดยเฉพาะในพื้นที่นอกเมือง แต่ยังพบปัญหาด้านคุณภาพการให้บริการและค่าธรรมเนียมสูง
3. ช่องทาง Digital (Internet หรือ Mobile Application) มีสัดส่วนการใช้เพิ่มขึ้นในทุกบริการ โดยเฉพาะการโอนเงินและชำระเงิน ทั้งนี้ แม้ว่าจะเห็นการปรับตัวและใช้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Adoption) ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ต้องดูแลให้สามารถทยอยปรับตัวได้ โดยเฉพาะกลุ่มรายได้น้อย รวมถึงผู้ที่อาศัยในภาคอีสานและภาคเหนือ และกลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งสัดส่วนการใช้ Digital Channel ยังต่ำกว่ากลุ่มอื่น



ที่มา : ผลสำรวจการเข้าถึงบริการทางการเงินภาคครัวเรือน ปี 2565 ธนาคารแห่งประเทศไทย
ภาพที่ 2 - 48 บทบาทของช่องทางสำคัญในการให้บริการทางการเงินพื้นฐาน

นอกจากนี้ การเข้าถึงบริการทางการเงินที่ยั่งยืนจำเป็นต้องพิจารณาหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นระดับการเข้าถึงบริการที่มีความหลากหลาย ทั้งผู้ให้บริการและช่องทางการให้บริการ ความรู้ความเข้าใจในบริการที่ซับซ้อน ประกอบกับคุณภาพในการเข้าถึงบริการที่จะส่งเสริมสุขภาพทางการเงินที่ดี เช่น ความสามารถในการกู้และชำระหนี้ได้ ไม่ติดกับดักหนี้ การมีบัญชีเงินฝากและสามารถออมเงินได้เพียงพอในกรณีฉุกเฉินหรือออมได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นต้น และจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มผู้สูงอายุ และผู้มีรายได้น้อยที่เข้าไม่ถึงบริการทางการเงิน และมีการใช้บริการดิจิทัลค่อนข้างต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ

ประเด็นท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อ ส.ก.ส.

- มีคู่แข่งจากผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Banks) มากขึ้นทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง เป็นอุปสรรคต่อการขยายสินเชื่อของธนาคาร เนื่องจาก Non-Bank มีเงื่อนไขและขั้นตอนบริการทางการเงินที่ง่ายกว่า ทำให้กลุ่มผู้สูงอายุ และผู้มีรายได้น้อยเข้าถึงบริการทางการเงินมากกว่า ดังนั้น ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดึงดูดกลุ่มคนที่เข้าไม่ถึงบริการทางการเงินมาใช้บริการมากขึ้น รวมถึงให้ความรู้ทางการเงินและการเงินดิจิทัลด้วย
- กลุ่มผู้มีรายได้น้อย และผู้สูงอายุยังมีทักษะในการใช้ Digital Channel ต่ำกว่ากลุ่มอื่น ส่งผลต่อการให้บริการผลิตภัณฑ์ดิจิทัล

2.4.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

1) ระบบการชำระเงิน (Digital Payments)

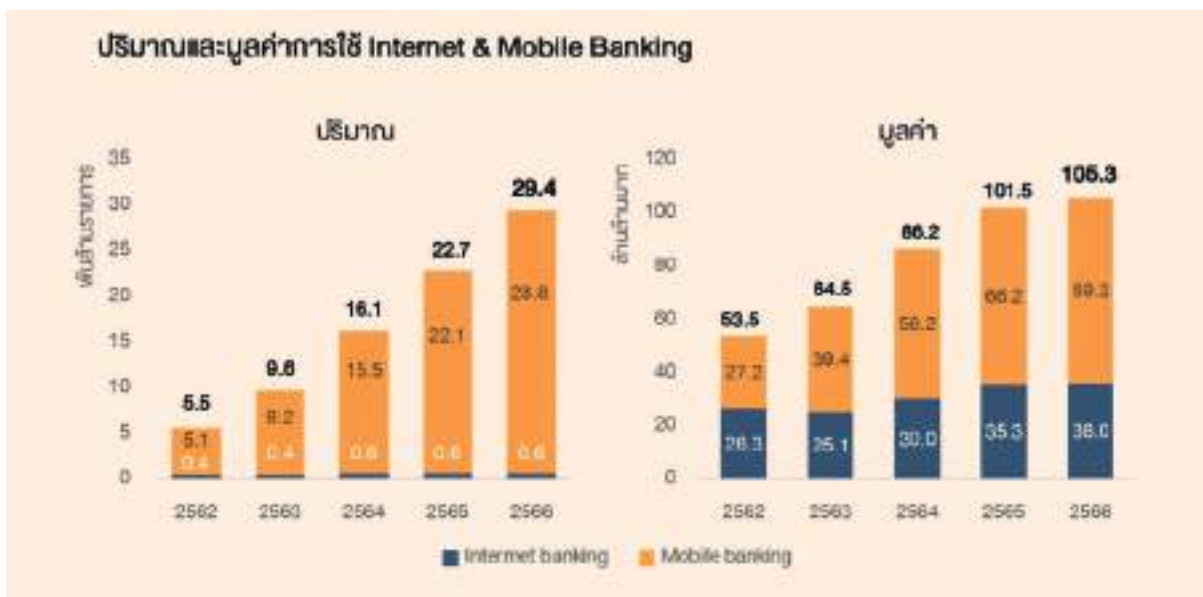
Internet & Mobile Banking

เป็นช่องทาง Digital payment ที่ได้รับความนิยมและเติบโตสูงสุด โดยมีปริมาณการใช้งานเติบโตสูงสุดถึงร้อยละ 30 ซึ่งมีจำนวนบัญชีถึง 136.1 ล้านบัญชี ณ ธันวาคม 2566 ในปี 2566 การใช้ Internet & Mobile Banking มีปริมาณการใช้งานสูงถึง 29.4 พันล้านรายการ คิดเป็นมูลค่า 105.3 พันล้านบาท การใช้ Mobile Banking ได้รับความนิยมสูง แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนไทยที่มีความคุ้นชินกับการใช้ Digital payment ในชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้นโดยการเติบโตของ Digital payment เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการชำระเงินด้วย Internet & Mobile Banking ที่มีสัดส่วนปริมาณและมูลค่าสูงถึงร้อยละ 96 และร้อยละ 84 ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการชำระเงิน ของประชาชนที่มีความคุ้นชินในการใช้ Digital payment ในชีวิตประจำวัน ซึ่งหากดูการชำระเงินดิจิทัลของคนไทย พบว่า เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด โดยพบว่าล่าสุดอยู่ที่ 538 ครั้งต่อปี หากเทียบกับ 3-4 ปีที่ผ่านมา ที่เฉลี่ยอยู่เพียง 135-312 ครั้งต่อปีเท่านั้น ไม่เพียงเท่านั้น พบว่า Internet & Mobile Banking มี “ปริมาณการใช้งานเติบโตสูงถึงร้อยละ 30” ซึ่งยังเป็นช่องทางหลักที่ได้รับความนิยม และเติบโตสูงสุด โดยมีจำนวนบัญชีถึง 136.1 ล้านบัญชี ณ ธันวาคม 2566 ส่วนปริมาณการใช้งานมีสูงถึง 29.4 พันล้านรายการ คิดเป็นมูลค่า 105.3 พันล้านบาท การใช้ Mobile Banking ได้รับความนิยมสูง แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนไทย ที่มีความคุ้นชินกับการใช้ Digital payment ในชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้น



ที่มา : Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 24 เดือนธันวาคม 2566

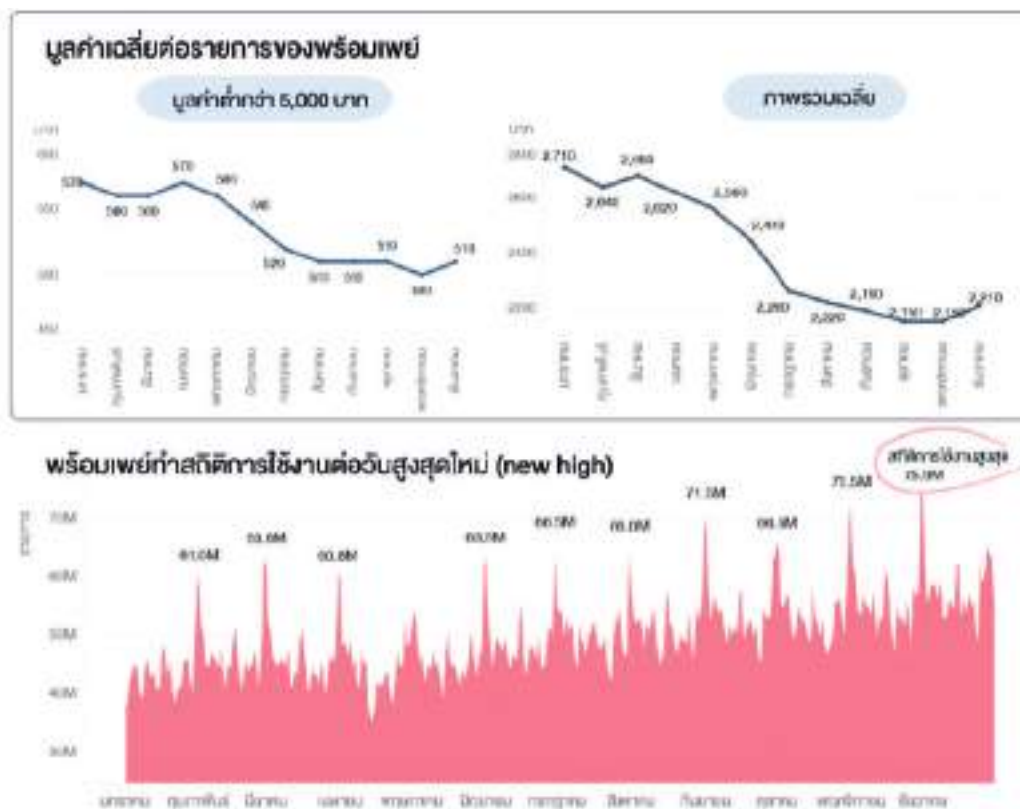
ภาพที่ 2 - 49 จำนวน Internet & Mobile Banking (ล้านบัญชี)



ที่มา : Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 24 เดือนธันวาคม 2566

ภาพที่ 2 - 50 ปริมาณและมูลค่าการใช้ Internet & Mobile Banking

Prompt Pay เป็นบริการชำระเงินที่ได้ ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ล่าสุด ณ ธันวาคม 2566 มีจำนวนผู้ลงทะเบียน 77.2 ล้านหมายเลข เพิ่มขึ้น ร้อยละ 3.9 โดยทั้งปีมีการโอนเงินเฉลี่ยต่อวัน 54.5 ล้านรายการ มูลค่า 129.9 พันล้านบาท มูลค่าเฉลี่ยต่อ รายการของธุรกรรมต่ำกว่า 5,000 บาท ลดลงจากต้นปี 2566 ที่ 570 บาท มาเป็น 510 บาท ณ สิ้นปี 2566 เห็นได้ว่าประชาชนใช้พร้อมเพย์ในชีวิตประจำวัน และมีสถิติการใช้งานต่อวันสูงสุดที่ 75.9 ล้านรายการ แสดงให้เห็นว่าประชาชนใช้พร้อมเพย์ในชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง



ที่มา : Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 24 เดือนธันวาคม 2566
ภาพที่ 2 - 51 มูลค่าเฉลี่ยต่อรายการและสถิติการใช้งานต่อวันของพร้อมเพย์ ปี 2566

Card Payment ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น โดยบัตรเครดิตทรอนิกส์ (บัตรเดบิต และบัตรเครดิต) ถือเป็นอีกหนึ่ง ช่องทางการชำระเงินที่ประชาชน มีความคุ้นชิน ถึงแม้ว่าการใช้บัตรชำระผ่านช่องทาง offline (ผ่านเครื่อง EDC) ยังคงมีสัดส่วนสูง ในปัจจุบันการใช้บัตรชำระเงินผ่านช่องทาง online ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีสัดส่วนเกือบร้อยละ 30 ของปริมาณธุรกรรมในปี 2566 โดยเฉพาะการใช้จ่ายในหมวดร้านค้า การเดินทาง และ ร้านอาหาร ได้รับความนิยมสูงสุด แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการใช้จ่ายผ่านช่องทางออนไลน์ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น

สัดส่วนปริมาณและมูลค่าการใช้บัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ปี 2562-2566



ที่มา : Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 24 เดือนธันวาคม 2566
ภาพที่ 2 - 52 สัดส่วนปริมาณและมูลค่าการใช้บัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ 2562-2566

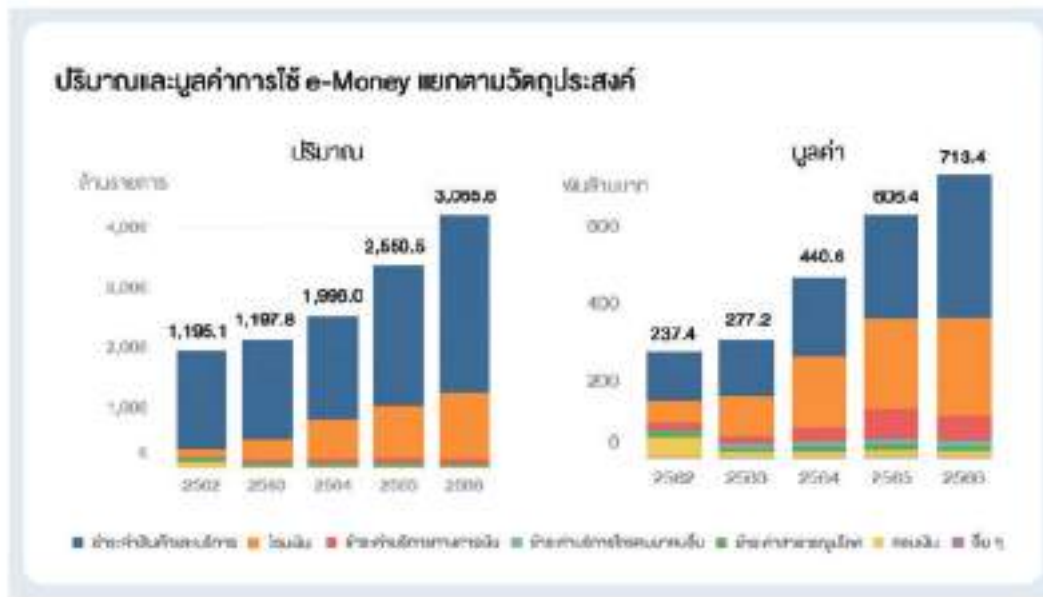
5 อันดับธุรกิจที่มีปริมาณธุรกรรมการใช้บัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์สูงสุดในปี 2566



ที่มา : Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 24 เดือนธันวาคม 2566
ภาพที่ 2 - 53 5 อันดับธุรกิจที่มีปริมาณธุรกรรมการใช้บัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์สูงสุดในปี 2566

e-Money เป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการชำระเงินที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น โดย ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2566 มีจำนวนบัญชี e-Money 116.5 ล้านบัญชี มีปริมาณธุรกรรมในปี 2566 สูงถึง 3,065.6 ล้านรายการ มูลค่า 713.4 พันล้านบาท เมื่อพิจารณาแยกตามวัตถุประสงค์ในการใช้งาน พบว่า การชำระค่าสินค้าและบริการ และการโอนเงินได้รับความนิยมสูงสุด สัดส่วนปริมาณธุรกรรมการชำระค่าสินค้าและบริการมีสัดส่วนถึงร้อยละ 59 และมูลค่าการใช้งานที่ร้อยละ 49 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า e-Money ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสำหรับชำระค่าสินค้าและบริการ และโอนเงิน



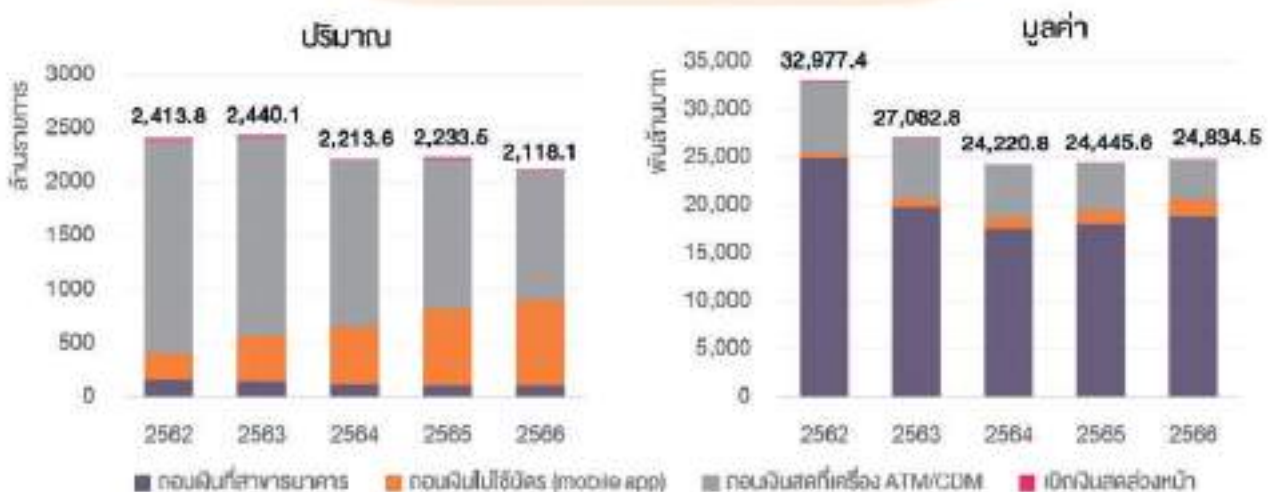


ที่มา : Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 24 เดือนธันวาคม 2566

ภาพที่ 2 - 54 ปริมาณและมูลค่าการใช้ e-Money แยกตามวัตถุประสงค์

Cash Withdrawal แม้ว่าแนวโน้มการใช้เงินสดน้อยลง แต่เงินสดยังคงเป็นสื่อการชำระเงินของคนไทย ผู้บริโภคนิยมใช้จ่ายด้วยเงินสดในชีวิตประจำวัน แต่ด้วยพฤติกรรมการใช้ Digital payment ที่เพิ่มมากขึ้น โดยปี 2566 การถอนเงินสดลดลงเหลือ 24,834 พันล้านบาท หากเทียบกับช่วง 5 ปีที่ผ่านมา หรือปี 2562 ที่การถอนเงินสดสูงถึง 32,977 พันล้านบาท เช่นเดียวกับการทำรายการถอนเงินสดที่พบว่าลดลงเห็นได้ชัดมาอยู่ที่ 2,118 ล้านรายการ ในปี 2566 ลดลงจากปี 2562 ที่อยู่สูงถึง 2,313 ล้านรายการ ซึ่งหากดูช่องทางการถอนเงินสด จะพบว่า สัดส่วนการถอนเงินสดที่เครื่อง ATM/CDM ลดลงจากปี 2562 ที่อยู่ร้อยละ 82.3 เหลือเพียงร้อยละ 56.7 ช่องทางสาขาจากร้อยละ 6.6 เหลือร้อยละ 4.8 และเบิกเงินสดล่วงหน้าจากร้อยละ 0.9 เหลือร้อยละ 0.6 ขณะที่สัดส่วนช่องทางการถอนเงินไม่ใช้บัตร (Mobile app) เพิ่มขึ้นกว่า 3 เท่าจากร้อยละ 10.2 เป็นร้อยละ 37.9 แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มการถอนเงินสดลดลง พฤติกรรมถอนเงินไม่ใช้บัตรได้รับความนิยมสูงขึ้น

ปริมาณและมูลค่าการถอนเงินของคนไทย



ที่มา : Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 24 เดือนธันวาคม 2566

ภาพที่ 2 - 55 สัดส่วนปริมาณและมูลค่าการถอนเงินของคนไทย

จากข้อมูลพฤติกรรมการชำระเงินของคนไทยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา พฤติกรรมการชำระเงินของคนไทยมีการเปลี่ยนจากใช้เงินสดเป็น Digital payment มากขึ้น ส่งผลให้การชำระเงินดิจิทัลของไทยเติบโตขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งนำไปสู่ “less cash society” หรือ “สังคมที่ใช้เงินสดน้อยลง” และแม้ว่าแนวโน้มการใช้เงินสดน้อยลง แต่เงินสดยังคงเป็นสื่อการชำระเงินของคนไทย ผู้บริโภคนิยมใช้จ่ายด้วยเงินสดในชีวิตประจำวัน แต่ด้วยพฤติกรรมการใช้ Digital payment ที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ปริมาณและมูลค่าการถอนเงินสดลงร้อยละ 12 และร้อยละ 25 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกับ ส.ก.ส.

- แนวโน้มการเติบโต Digital Payments สูงขึ้น เป็นโอกาสให้ธนาคารส่งเสริมการใช้งาน BAAC Mobile เพื่อตอบสนองพฤติกรรมการชำระเงินที่เปลี่ยนแปลงไป และทยอยลดสัดส่วนการทำธุรกรรมแบบดั้งเดิมที่มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงกว่าลง
- แนวโน้มการใช้เงินสดที่น้อยลง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสดของธนาคารลดลง
- การเร่งพัฒนาบริการทางการเงินดิจิทัลให้ครอบคลุมการบริหารหลัก รวมถึงการใช้ Data วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า เพื่อพัฒนามลภัณฑ์และบริการ เพิ่มการใช้งาน และเพิ่มลูกค้าใหม่ จำเป็นต้องใช้การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และลงทุนทรัพยากรบุคคลที่สูง
- แนวโน้มการพัฒนาระบบโอนเงินระหว่างประเทศ รวมถึงโครงการพัฒนาการโอนเงินระหว่างประเทศ ส่งผลกระทบถึงรายได้ค่าธรรมเนียม จากการโอนเงินผ่านช่องทางเดิมๆ ที่ธนาคารเคยมีและได้รับค่าธรรมเนียมที่สูงกว่า ส่งผลให้ธนาคารจะต้องมีบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างรายได้ทดแทน

2) แนวโน้มเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology)

เทคโนโลยี Generative AI กับสถาบันการเงิน ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง มีการนำเทคโนโลยี AI มาใช้ในการทำงานมากขึ้น โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การทำให้ธนาคารเข้าใจลูกค้ามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านความต้องการ พฤติกรรม การใช้ชีวิตประจำวัน เพื่อมอบประสบการณ์การใช้งานแก่ลูกค้าให้ดีที่สุด และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้พนักงานบริการลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น เป็นเครื่องมือที่ทำให้งานสะดวกและง่ายขึ้น โดยในปัจจุบันมีการนำ AI มาใช้ในการทำงาน ดังนี้

1. การใช้งาน AI เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมลูกค้าใช้แอปพลิเคชัน โดยวิเคราะห์ตั้งแต่เริ่มเข้าแอปพลิเคชันไปจนถึงใช้งานเสร็จสิ้น ต้องผ่านกี่ขั้นตอนในการทำธุรกรรม เพื่อติดตามการตัดสินใจของลูกค้าว่าทำไมถึงเลือกตัวเลือกต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ต่อว่าอะไรที่เหมาะสมกับการใช้งานของลูกค้ามากที่สุด และเมื่อเก็บข้อมูลได้มากระดับหนึ่งจะทำให้ธนาคารรู้จักกับลูกค้ามากขึ้น เช่น สามารถรู้ว่า ผู้ใช้เป็นเพศชายอายุประมาณ 30 ชอบโอนเงินช่วงเวลาใด มีพฤติกรรมการใช้จ่ายอย่างไร ธนาคารจะสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดมากขึ้น หรือหากคำสั่งไหนไม่จำเป็นก็จะมีคำแนะนำออก โยกย้าย ปรับปรุงให้ดีขึ้น

2. การใช้ AI ในการพิจารณาและอนุมัติสินเชื่อ โดยการเอาข้อมูลทั้งหมดมาประมวลผล เพื่อดูว่าลูกค้าแต่ละคนมีความเหมาะสมที่จะปล่อยสินเชื่อ ในลักษณะใดบ้าง บนอัตราดอกเบี้ยระดับใด เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงของลูกค้าแต่ละคน

3. การใช้ AI ตรวจจับความผิดปกติด้านการทุจริต (Fraud) ความผิดปกติของแอปพลิเคชัน การฉ้อโกง และวิเคราะห์ลักษณะว่ามีความอันตรายหรือไม่ หากลูกค้ามีพฤติกรรมที่แปลกไป เช่น เป็นคนที่ทำธุรกรรมในประเทศมาตลอด แต่กลับมีธุรกรรมบัตรเครดิตเกิดขึ้นในประเทศกลุ่มเสี่ยง AI จะตรวจจับพฤติกรรมที่ผิดสังเกตนี้ และส่งการแจ้งเตือนให้ทราบอย่างรวดเร็ว

4. การใช้ AI ตรวจจับความผิดปกติของตู้ ATM เพื่อดูความผิดปกติ หรือแม้กระทั่งตรวจจับรูปแบบการทำงานว่าเครื่องไหนมีคนนิยมมาใช้ ณ ช่วงเวลาใด เพื่อคาดการณ์การเติมเงินเข้าตู้และป้องกันการเกิด Downtime ให้น้อยที่สุด
5. การใช้ AI ในด้านการให้บริการ ที่เกิดขึ้นในหลายมิติ ทั้งบริการในด้านการตอบคำถามของพนักงานสาขา ลดการตอบคำถามของพนักงานคอลเซ็นเตอร์ ที่เหล่านี้อาจทำผ่านรูปแบบของ Chatbot

ระบบชำระเงินของภาคธุรกิจไทย (PromptBiz)

PromptBiz คือ ระบบชำระเงินของภาคธุรกิจที่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการพัฒนาด้านธุรกิจดิจิทัลให้มีความก้าวหน้าได้มากยิ่งขึ้น โดย PromptBiz จะเป็นโครงสร้างพื้นฐานในด้านการชำระเงินไปจนถึงเป็นตัวกลางในการชำระเงิน ที่จะทำให้ภาคธุรกิจนั้นสามารถเปลี่ยนไปสู่การเป็นธุรกิจแบบดิจิทัลได้โดยสมบูรณ์อย่างครบวงจร โดยจะมีการใช้กลไกการเชื่อมโยงเกี่ยวกับข้อมูลทางการค้า ตั้งแต่ข้อมูล Invoice (ใบแจ้งหนี้) ไปสู่ขั้นตอนการวางบิล และการชำระเงิน พร้อมใบเสร็จ เมื่อระบบ PromptBiz เข้ามาจะทำให้เกิดความสะดวกลดเวลาในการทำใบวางบิลต่าง ๆ พร้อมกับการออกใบเสร็จแบบอัตโนมัติไปในตัว ซึ่งจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำธุรกิจแบบเดิมไปสู่การทำธุรกิจแบบดิจิทัลอย่างครบวงจร



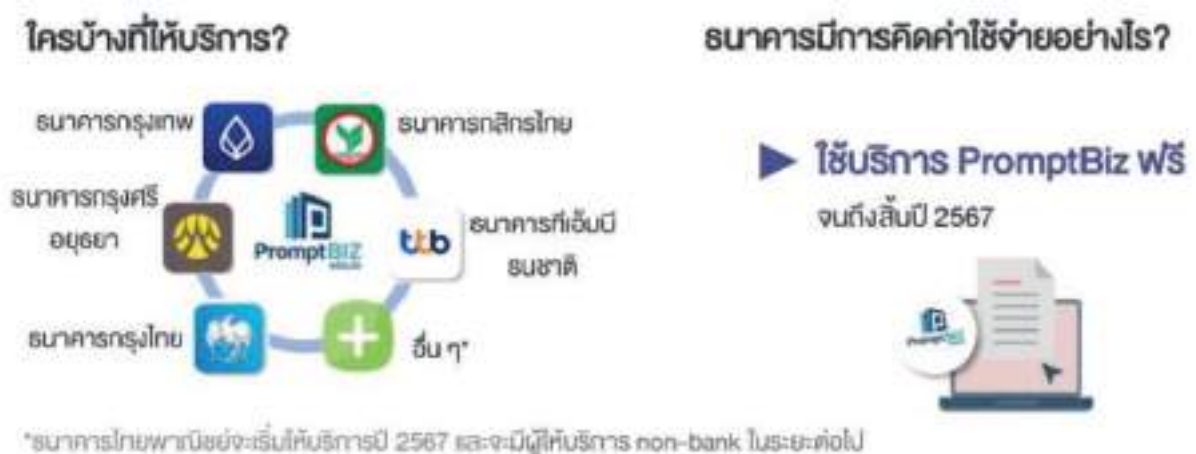
ที่มา : Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 22 เดือนสิงหาคม 2566
ภาพที่ 2 - 56 เปรียบเทียบระบบการชำระเงินของภาคธุรกิจในปัจจุบันและการทำธุรกิจผ่านระบบ PromptBiz

ปัจจุบัน ระบบ PromptBiz เปิดให้บริการ 2 ด้าน ได้แก่

1. Digital Trade and Payment (บริการด้านการค้าและการชำระเงิน) เป็นบริการส่งออก และรับเอกสารทางการค้า ไม่ว่าจะเป็น e-Invoice และ e-Receipt ที่มีความจำเป็นในการดำเนินธุรกรรม และการชำระเงินต่าง ๆ ของภาคธุรกิจ รวมไปถึงยังสามารถที่จะนำข้อมูลทางด้านการค้าเหล่านี้ไปใช้ในการชำระเงินผ่านทาง Bulk Payment ที่เป็นบริการโอนเงินรายย่อยของธนาคารได้อีกด้วย

2. Digital Supply chain Finance (บริการด้านสินเชื่อ) สำหรับบริการนี้จะมีความเอื้ออำนวยต่อผู้ทำธุรกิจ SMEs ได้ดีเป็นอย่างมาก โดยจะมีการนำเอาข้อมูลจากบริการแบบแรกมาทำการต่อยอด ที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการให้สินเชื่อกับธุรกิจ SMEs ได้นั่นเอง โดยข้อมูลที่อยู่ในระบบ PromptBiz นั้น จะเป็นข้อมูลที่เป็นความจริงที่ผ่านการตรวจสอบมาแล้วทั้งหมด นอกจากนี้การใช้ข้อมูลประเภท Double Financing เพื่อนำมาใช้ในการขอสินเชื่อประเภท Invoice Factoring / Financing ก็ยังจะช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึง ให้มีความสะดวก และรวดเร็วมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งยังมีอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขของธนาคาร ที่จะทำให้การทำธุรกิจ SMEs นั้นมีความปลอดภัย และโปร่งใสไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ

นอกจากนี้ PromptBiz ก็ยังสามารถที่จะโอนเงินข้ามธนาคารได้ และยังสามารถที่จะทำการหักและนำส่งภาษี ณ ที่จ่ายอัตโนมัติได้อีกด้วย และในปัจจุบันก็ได้มีการเปิดใช้งานระบบนี้กับสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าแล้วตั้งแต่วันที่ 29 สิงหาคม 2566 มีธนาคารผู้ให้บริการนำร่อง 5 แห่ง ได้แก่ KTB, BBL, BAY, KBANK และ TTB โดยผู้ประกอบการธุรกิจสามารถเลือกใช้ใช้บริการแบบต่างธนาคารได้ในแต่ละบริการ และประมาณไตรมาส 2/67 จะมี SCB เป็นผู้ให้บริการเพิ่มเติม รวมทั้งธนาคารอื่นๆ และ non-Bank ททยอยเข้าเป็นผู้ให้บริการในระยะถัดไป โดยในช่วงเริ่มต้นธนาคารนำร่องจะยังไม่คิดค่าธรรมเนียมสำหรับการรับ-ส่งข้อมูลเอกสารทางการค้าบนระบบ PromptBiz จนถึงสิ้นปี 2567 แต่ในระยะต่อไปค่าธรรมเนียมการชำระเงินจะคิดตามเงื่อนไขของแต่ละธนาคารตามปกติ ซึ่งจะมีการประกาศรายละเอียดอีกครั้ง



*ธนาคารไทยพาณิชย์จะเริ่มให้บริการปี 2567 และจะมีผู้ให้บริการ non-bank ในระยะต่อไป

ที่มา : Bi-Monthly Payment Insight ฉบับที่ 22 เดือนสิงหาคม 2566

ภาพที่ 2 - 57 ธนาคารผู้ให้บริการนำร่อง 5 แห่ง

ดังนั้น ระบบ PromptBiz จะเข้ามาช่วยให้ผู้ประกอบการทำธุรกรรมการค้าและชำระเงินในรูปแบบดิจิทัลอย่างครบวงจร ช่วยลดข้อผิดพลาดของการทำธุรกรรม เพิ่มประสิทธิภาพในการวางบิล การรับวางบิล การชำระเงิน และการออกใบเสร็จ ช่วยลดต้นทุนในการทำธุรกิจ รวมถึงเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน กล่าวได้ว่า “PromptBiz จะเข้ามาเป็นจุดเปลี่ยนของภาคธุรกิจไทย”

โครงการ mBridge

เป็นโครงการเชื่อมต่อ CBDC ของไทยสู่นานาชาติ โดยมุ่งเน้นทดสอบการนำ CBDC ที่ออกโดยธนาคารกลาง มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการโอนเงินระหว่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ (wholesale) ใน 4 สกุลเงินหลัก ได้แก่ เงินบาท เงินหยวน เงินดอลลาร์ฮ่องกง และเงินดีแรห์มสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ การทดสอบของโครงการ mBridge ในปี 2565 พบว่า CBDC สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการโอนเงินระหว่างประเทศได้เมื่อเทียบกับระบบในปัจจุบัน โดยช่วยลดระยะเวลาโอนเงินระหว่างประเทศเฉลี่ย 3-5 วันเหลือเพียงหลักวินาที ช่วยลดต้นทุนการทำธุรกรรม การโอนเงินได้มากถึงร้อยละ 40 ลดความเสี่ยงด้านการชำระดุล (settlement risk) และเอื้อให้เกิดการใช้สกุลเงินท้องถิ่น ในการชำระเงินระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น และในปี 2566 คณะทำงานพัฒนาระบบ mBridge ให้สามารถรองรับการทำธุรกรรมโอนเงินระหว่างประเทศได้จริงในรูปแบบ Minimum Viable Product (MVP) โดยครอบคลุม (1) ด้านธุรกิจ มีการพัฒนาคุณสมบัติด้านการบริหารจัดการเงิน การติดตามธุรกรรม และการทำงาน อัตโนมัติในการส่งคำสั่ง (2) ด้านเทคโนโลยี มีการติดตั้งระบบแบบกระจายศูนย์ (decentralized) ปรับระบบให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เช่น ISO 20022 และพัฒนาระบบให้สามารถรองรับธุรกรรมได้มากขึ้น (scalability) และ (3) ด้านกฎหมาย มีการกำหนดกรอบการดำเนินการกฎระเบียบ และเอกสารที่จำเป็นสำหรับการโอนเงินระหว่างประเทศบนระบบ mBridge โดยในระยะต่อไป ธปท. จะทดสอบระบบ mBridge ในรูปแบบการใช้งานจริงภายใต้ขอบเขตจำกัด (Pre-MVP) และขยายขอบเขตประเทศและสกุลเงินที่จะทดสอบบนระบบ mBridge ต่อไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบ mBridge สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งานได้จริง และครอบคลุมประเทศและสกุลเงินมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารพาณิชย์และภาคธุรกิจมีช่องทางเลือกในการโอนเงินระหว่างประเทศ ที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมต่อไป

ดังนั้น mBridge จะเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการโอนเงินระหว่างประเทศ ช่วยลดระยะเวลาในการโอนเงิน ช่วยลดต้นทุนการทำธุรกรรมในการเงินเงิน ลดความเสี่ยงด้านการชำระดุล (settlement risk) และเอื้อให้เกิดการใช้สกุลเงินท้องถิ่นในการชำระเงินระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น

โครงการ Nexus

เป็นการเชื่อมโยงระบบการชำระเงินแบบทันที (instant payment) ของแต่ละประเทศในลักษณะพหุภาคี (multilateral payment linkage) ผ่านระบบกลางที่ประเทศต่าง ๆ สามารถเข้ามาเชื่อมต่อได้ทันที โดย ธปท. เข้าร่วมโครงการนี้ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2566 โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้การชำระเงินระหว่างประเทศมีความสะดวก ต้นทุนต่ำ ปลอดภัย และโปร่งใส ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนที่จะใช้บริการ

ในวันที่ 1 กรกฎาคม 2567 ธปท. ร่วมกับธนาคารกลางในภูมิภาค และธนาคารเพื่อการชำระหนี้ระหว่างประเทศ (Bank for International Settlements: BIS) ได้ประกาศความสำเร็จในการออกแบบบริการและกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการเชื่อมโยงบริการโอนเงินระหว่างประเทศแบบพหุภาคีสำหรับผู้ให้บริการรายย่อย (ภายใต้โครงการ Nexus ระยะที่ 3) และ ธปท. ร่วมกับธนาคารกลางประเทศมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และอินเดีย ในฐานะสมาชิกกลุ่มแรกของ Nexus ลงนามข้อตกลงเข้าร่วมโครงการ Nexus ระยะที่ 4 (อินโดนีเซียเข้าร่วมเป็นผู้สังเกตการณ์) และมุ่งหวังว่าจะมีประเทศอื่น ๆ เข้าร่วมในภายหลัง โดยการดำเนินการของโครงการระยะที่ 4 จะเป็นการจัดตั้งองค์กรกลางเพื่อผลักดันให้การเชื่อมระบบการชำระเงินของประเทศสมาชิกเป็นไปตามแผนงาน เพื่อเตรียมเปิดให้บริการต่อไป

ซึ่งโครงการ Nexus เป็นโครงการแรกของ BIS Innovation Hub (BISIH) ที่ธนาคารกลางและผู้ให้บริการระบบการชำระเงินจะร่วมเดินหน้าตามแผนงานด้วยกัน โดยความสำเร็จในการเชื่อมโยงระบบการชำระเงิน

ของโครงการ Nexus จะทำให้การโอนเงินระหว่างประเทศมีค่าบริการที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางของกลุ่ม G20 และเป็นไปตามเจตนารมณ์ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของระบบการชำระเงิน โดยเมื่อการเชื่อมต่อระยะแรกสำเร็จ โครงการ Nexus จะช่วยเอื้อประโยชน์ต่อการทำธุรกรรมการโอนเงินระหว่างประชาชนใน 5 ประเทศ ที่มีประชากรรวมกันกว่า 1.7 พันล้านคน ให้มีความสะดวก รวดเร็ว และต้นทุนต่ำ

ดังนั้น Nexus ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระบบการชำระเงินแบบทันที (instant payment) ระหว่างประเทศ โดยจะช่วยให้การชำระเงินระหว่างประเทศ มีความสะดวก ต้นทุนต่ำ ปลอดภัย กับผู้ใช้บริการมากขึ้น

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ร.ก.ส.

- ระบบ PromptBiz เพิ่มขีดความสามารถให้ผู้ประกอบการ รวมถึงเพิ่ม Data ให้ธนาคารเจ้าของข้อมูลนำไปวิเคราะห์การจ่ายสินเชื่อ ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกให้บริการของกลุ่มลูกค้ามีต้นทุน ผู้ประกอบการ และลูกค้ารายใหญ่
- ธนาคารพาณิชย์/Non-bank เริ่มมีการประยุกต์ใช้ AI ในการวิเคราะห์ ทำให้มีความรวดเร็วแม่นยำ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี
- แนวโน้มการเติบโตของ Generative AI ช่วยลดต้นทุน และเวลาในการรวบรวมข้อมูล หากมีการเรียนรู้ทำความเข้าใจได้ทัน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น
- ธปท. มีทิศทางและนโยบายในการส่งเสริม digital payment ของไทย โดยการพัฒนารูปแบบการให้บริการชำระเงินที่หลากหลาย ต้นทุนต่ำ ตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนมากขึ้น

3) ธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank)

เมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2567 ราชกิจจานุเบกษาได้เผยแพร่ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง หลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขในการขอใบอนุญาตและการออกใบอนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank) เพื่อ (1) เปิดให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี การให้บริการดิจิทัล และการใช้ข้อมูลที่หลากหลาย เข้ามาให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่ผ่านช่องทางดิจิทัล (2) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้ใช้บริการรายย่อยและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ยังไม่ได้รับการบริการทางการเงินอย่างเพียงพอหรือตรงความต้องการ (3) สร้างประสบการณ์ในการใช้บริการทางการเงินที่ดีขึ้นแก่ผู้ใช้บริการ (4) กระตุ้นการแข่งขันในระบบสถาบันการเงินไทยอย่างเหมาะสม (5) ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อเสถียรภาพระบบการเงิน หรือเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ประโยชน์ของผู้ฝากเงินหรือผู้ใช้บริการในวงกว้าง

โดย ธปท. เปิดให้ผู้สนใจสามารถยื่นคำขออนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank) ตั้งแต่วันที่ 20 มีนาคม 2567 จนถึงวันที่ 19 กันยายน 2567 นั้น บัดนี้ ธปท. ได้ปิดรับคำขอแล้ว โดยมีผู้ยื่นคำขอจำนวนทั้งสิ้น 5 ราย ซึ่ง ธปท. จะพิจารณาคุณสมบัติ ศักยภาพ และความสามารถที่จะประกอบธุรกิจ Virtual Bank ของผู้ขออนุญาต ทั้งนี้ คาดว่าจะสามารถประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังให้จัดตั้ง Virtual Bank ได้ภายในช่วงกลางปี 2568 โดยผู้ที่ได้รับความเห็นชอบจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้สามารถเปิดดำเนินธุรกิจได้ภายใน 1 ปี นับแต่วันที่รัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ และคาดว่าจะสามารถเริ่มให้บริการ Virtual Bank ภายในเดือนมิถุนายน 2569



ภาพที่ 2 - 58 กลุ่มทุนยื่นขอใบอนุญาตธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank)

โดยกลุ่มทุนที่ยื่นขอใบอนุญาต จำนวน 5 กลุ่มทุน ได้แก่

กลุ่มที่ 1 นำโดยกลุ่ม Sea ธนาคารกรุงเทพ (BBL) กลุ่มบีทีเอส เครือสหพัฒน์ และไप्रษณีย์ไทย กลุ่มนี้มาพร้อมความแข็งแกร่งทางการเงินและเครือข่ายธุรกิจที่หลากหลาย โดยมีธนาคารกรุงเทพ ธนาคารพาณิชย์ที่มีสินทรัพย์รวมอันดับ 1 ของไทยที่ 3.97 ล้านล้านบาท และฐานเงินฝากที่ใหญ่ที่สุดถึง 2.72 ล้านล้านบาท ขณะที่กลุ่ม BTS มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลผ่านบริษัท แรบบิท โฮลดิ้งส์ ที่มีฐานผู้ใช้บริการกว่า 6.8 ล้านราย และเครือข่ายร้านค้าทั่วประเทศของเครือสหพัฒน์ รวมถึงจุดให้บริการกว่า 5,000 แห่งของไประษณีย์ไทย ทำให้กลุ่มนี้มีศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้าได้อย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ

กลุ่มที่ 2 นำโดยธนาคารกรุงไทย (KTB) ร่วมกับบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (AIS) และบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก (OR) เป็นการผสมผสานจุดแข็งของสามยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันเริ่มจาก KTB ธนาคารพาณิชย์ที่มีสินทรัพย์รวมอันดับ 2 ของประเทศที่ 3.62 ล้านล้านบาท และเป็นผู้นำด้านสินเชื่อ มีแอปพลิเคชัน Krungthai NEXT ที่มีผู้ใช้งานกว่า 17 ล้านราย และแอปพลิเคชัน “เป่าตัง” ที่มีผู้ใช้งานมากถึง 34 ล้านราย ซึ่งเป็นฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการพัฒนาธนาคารไร้สาขา ขณะที่ AIS มีฐานลูกค้าโทรศัพท์มือถืออีกกว่า 50 ล้านเลขหมายและเครือข่าย 5G ที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ส่วน OR มีเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันและร้านค้าปลีกทั่วประเทศ พร้อมฐานสมาชิก Blue Card กว่า 15 ล้านราย

กลุ่มที่ 3 นำโดยบริษัท เอสซีบี เอกซ์ (SCBX) ร่วมกับพันธมิตรต่างชาติอย่าง KakaoBank จากเกาหลีใต้ และ WeBank จากจีน โดย SCBX เป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์อันดับ 4 ของประเทศที่ 3.41 ล้านล้านบาท พร้อมด้วยความเชี่ยวชาญด้านการธนาคารดิจิทัลที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ KakaoBank มีประสบการณ์ความสำเร็จในการเป็นธนาคารเสมือนชั้นนำของเกาหลีใต้ที่มีผู้ใช้งานกว่า 20 ล้านคน ส่วน WeBank จากจีนมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้ารายย่อยและ SMEs ผ่านเทคโนโลยี AI, Blockchain, Cloud Computing และ Big Data ซึ่งช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มที่ 4 นำโดยเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Group) ผ่านบริษัท แอสเซนด มั่นนี้ ผู้ให้บริการ e-wallet “ทรูมันนี่” ร่วมกับ แอนท์ กรุ๊ป จากจีน จุดแข็งของกลุ่มนี้อยู่ที่เครือข่ายธุรกิจอันกว้างขวางของ CP ที่ครอบคลุมร้านค้าปลีกกว่า 15,000 แห่งทั่วประเทศ ผสมกับฐานผู้ใช้งานแอปพลิเคชัน TrueMoney ที่มีมากถึง 27 ล้านราย โดยมีผู้ใช้งานประจำเดือนละ 17-18 ล้านคน ขณะที่ Ant Group นำประสบการณ์จาก Alipay ที่มีผู้ใช้งานมากกว่า 1 พันล้านคนทั่วโลก มาช่วยพัฒนาระบบการเงินดิจิทัลที่ทันสมัย การผสมผสานจุดแข็งของทั้งสองบริษัทนี้จะสร้างระบบนิเวศทางการเงินที่ครบวงจรและตอบโจทย์ผู้บริโภคไทยได้อย่างตรงจุด

กลุ่มที่ 5 นำโดย Lighthub Asset และ Lightnet Group ร่วมกับ WeLab จากฮ่องกง กลุ่มนี้เป็นการรวมตัวของผู้เชี่ยวชาญด้านฟินเทคระดับแนวหน้าของไทยและเอเชีย Lighthub Asset ก่อตั้งโดยนายชัชวาลย์ เจียรนวนนท์ ที่มีประสบการณ์ในวงการการเงินกว่า 30 ปี พร้อมฐานลูกค้าในไทยกว่า 46 ล้านราย และช่องทางให้บริการกว่า 150,000 จุดทั่วประเทศ ส่วน Lightnet Group เป็นบริษัทฟินเทคของไทยที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก มีใบอนุญาตให้บริการทางการเงินจากธนาคารกลางหลายประเทศในเอเชียและยุโรป ขณะที่ WeLab นำประสบการณ์ในการเป็นผู้นำด้าน Virtual Bank ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมาร่วมพัฒนา AI-driven Virtual Bank ในประเทศไทย

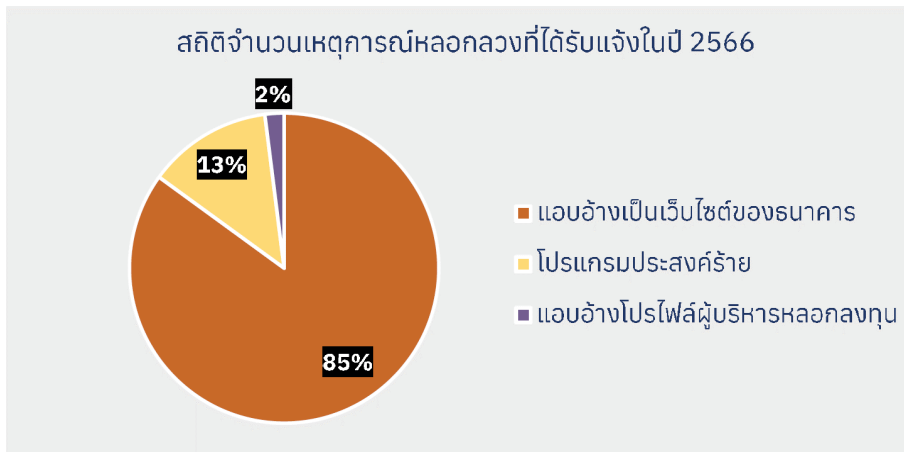
จะเห็นได้ว่า ทั้ง 5 กลุ่มที่เข้าร่วมขอใบอนุญาต Virtual bank ในครั้งนี้ ล้วนแล้วแต่เป็นระดับ Big name ในประเทศไทย ซึ่งต่างก็เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพ มีองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Know How) และมีพันธมิตรต่างประเทศที่แข็งแกร่ง เข้ามาเป็นตัวช่วยเสริมทัพ โดยแต่ละกลุ่มมีจุดแข็งที่แตกต่างกัน ทั้งด้านความแข็งแกร่งทางการเงิน เครือข่ายธุรกิจ ฐานลูกค้า และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะนำมาสู่การพัฒนานวัตกรรมทางการเงินที่หลากหลายและตอบโจทย์ผู้บริโภคในยุคดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม และสิ่งสำคัญที่ 5 กลุ่มทุนมีเหมือนกันคือฐานข้อมูลลูกค้า ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่จะนำไปต่อยอด Virtual Bank ถึงแม้ในไทยต้องใช้ระยะเวลา เนื่องจาก ธปท.จะต้องมีการพิจารณาและประกาศรายชื่อผู้ได้รับคัดเลือกกลางปี 2568 และเริ่มเปิดให้บริการกลางปี 2569 อีกทั้งเมื่อพิจารณาการดำเนินงานของ Virtual Bank ในต่างประเทศ พบว่า ในอดีตผู้ที่ลงทุน Virtual Bank ไม่สามารถถึงจุดคุ้มทุนในระยะเวลานาน เนื่องจากจะต้องมีการลงทุนในด้านเทคโนโลยี

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ส.ก.ส.

- แนวโน้มการให้บริการแบบ Virtual Bank ของคู่แข่ง แม้ในระยะเริ่มต้นเป็นการให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลที่มีพอร์ตต่อรายได้ไม่สูงมาก แต่มีแนวโน้มขยายบริการเพิ่มขึ้นครอบคลุมธุรกรรมอื่นๆ

4) การรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber security)

ปี 2566 ศูนย์ประสานงานด้านความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศภาคการธนาคาร ภายใต้สมาคมธนาคารไทย (TB-CERT) มีการรับแจ้งเหตุและตอบสนองต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Incident response) โดยที่ผ่านมา ได้มีการประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานพันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการระงับและปิดกั้นการเข้าถึงเว็บไซต์ปลอมและเว็บไซต์อันตรายที่ได้รับแจ้งจากหน่วยงานสมาชิก เพื่อลดโอกาสที่มิจฉาชีพใช้หลอกลวงประชาชนให้รวดเร็วและยับยั้งความเสียหายที่เกิดขึ้น



ที่มา : TB – CERT Annual report 2023

ภาพที่ 2 - 59 แสดงสถิติจำนวนเหตุการณ์หลอกลวงที่ได้รับแจ้งในปี 2566

จากสถิติจำนวนเหตุการณ์ที่ได้รับแจ้ง พบว่า ร้อยละ 85 ของการหลอกลวงมาในรูปแบบของการปลอมแปลงและแอบอ้างเป็นเว็บไซต์ของธนาคารและปล่อยกู้สินเชื่อ โดยมีการสร้างหน้าเว็บไซต์ที่ใช้ตราสัญลักษณ์ของหน่วยงานจริง และมีการขอข้อมูลส่วนตัว เช่น เลขบัตรประชาชน เบอร์โทรศัพท์ เป็นต้น นอกจากนี้ร้อยละ 3 ของการหลอกลวงมาในรูปแบบของโปรแกรมประสังคร้าย โดยการสร้างแอปพลิเคชันที่ใช้ตราสัญลักษณ์เลียนแบบหน่วยงานจริง เพื่อหลอกให้ประชาชนติดตั้งแอปพลิเคชันปลอมดังกล่าวเพื่อใช้ในการดักจับข้อมูลบนอุปกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดักจับ PIN ในการใช้งาน Mobile Banking Application หรือการควบคุมอุปกรณ์จากระยะไกล ที่ทำให้ผู้ไม่ประสงค์ดีสามารถขโมยเงินจากบัญชีผู้ใช้งานได้โดยไม่รู้ตัว และท้ายสุดร้อยละ 2 ของการหลอกลวงมาในรูปแบบของการแอบอ้างโปรไฟล์ผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการหลอกลวง การหลอกลวงในลักษณะนี้มักจะพบบนสื่อโซเชียลมีเดียที่มีการซื้อบริการโฆษณา โดยเป็นการสร้างเพจที่แอบอ้างชื่อ และรูปภาพของผู้บริหารของธนาคาร และโพสต์ข้อความที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการชักชวนร่วมลงทุนที่จะได้รับผลตอบแทนดี

นอกจากเว็บไซต์ปลอมที่แอบอ้างหน่วยงานจริงแล้ว ยังมีเหตุการณ์ที่ผู้ไม่ประสงค์ดีส่งลิงก์ผ่านช่องทาง SMS เพื่อให้ประชาชนคลิกและนำไปสู่การหลอกลวงในรูปแบบอื่น ๆ ต่อไป ซึ่ง TB-CERT พบว่า หากเทียบกับจำนวนสถิติตัวเลขของ SMS ปลอมในปี 2022 กับจำนวนเหตุการณ์ของ SMS ปลอมในปี 2023 นั้น จะเห็นถึงการลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจบ่งชี้ได้ว่ามาตรการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยขอความร่วมมือธนาคารต่าง ๆ ในการยกเลิกบริการแนบลิงก์ทาง SMS อีเมล และช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ นั้น เป็นส่วนสำคัญในการช่วยไม่ให้ประชาชนตกเป็นเหยื่อของมิจฉาชีพ รวมถึงการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีของ ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์มือถือในการช่วยเหลือระงับเบอร์โทรศัพท์อันตรายอีกด้วย

จากการรวบรวมข้อมูลเหตุการณ์ภัยไซเบอร์ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมาประกอบกับการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มจากรายงานหลายแหล่ง TB-CERT จึงได้คาดการณ์แนวโน้มรูปแบบการโจมตีทางไซเบอร์ สำหรับปี 2024 ของภาคการเงินการธนาคาร ดังนี้

1. กัยจากการนำ Generative AI มาใช้ในการโจมตีและการฉ้อโกงทางดิจิทัล (Digital Fraud) เพิ่มมากขึ้น โดยมีจรรยา AI มาใช้สร้างข้อมูลในการหลอกลวงที่มีความซับซ้อนและเจาะจงเป้าหมายได้ง่ายมากขึ้น โดยจะเห็นได้จากหลายรายงานการวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้ม ได้มีการพิจารณาถึงผลลัพธ์ด้านลบของ AI ว่าจะมี ความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น หากยังขาดการควบคุมและใช้งานอย่างมีจริยธรรม

2. การโจมตีโดยใช้การสร้างข้อมูลบิดเบือน (Disinformation Attack) โดยสร้างข้อมูลที่เป็นเท็จหรือข้อมูลที่บิดเบือนเพื่อหลอกลวง สร้างความสับสน หรือเปลี่ยนแปลงความเห็นของเจ้าของข้อมูล โดยมีเจตนาในการที่จะทำให้ผู้รับข้อมูลมีความเข้าใจไปในแนวทางต้องการ ซึ่งจะมุ่งเป้าการโจมตีไปในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน การเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคม และอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงความปลอดภัย หรือความเชื่อมั่นของภาคประชาชนได้ การตรวจสอบข้อมูลที่บิดเบือน (Disinformation) ไม่ใช่เรื่องง่ายเนื่องจากมีเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการผลิตข้อมูลที่บิดเบือนด้วยวิธีการที่ซับซ้อนมากขึ้น มีการคาดการณ์ว่าข้อมูลบิดเบือน (Disinformation) จะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการโจมตีและสร้างผลกระทบเป็นอันดับ 1 ในอีก 2 ปีข้างหน้า

3. การโจมตีโดยใช้วิธีการเรียกค่าไถ่แบบหลายชั้น หรือ Multi-extortion Ransomware เป็นเทคนิคการโจมตีที่ไม่เพียงแต่เข้ารหัสข้อมูลของเหยื่อเท่านั้น แต่ยังทำการขู่ที่จะเผยแพร่ข้อมูลที่ขโมยไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นช่องทาง อินเทอร์เน็ตหรือขายให้กับผู้อื่น เช่น คู่แข่งทางการค้า หรือใช้ข้อมูลดังกล่าวไปข่มขู่ลูกค้าของธุรกิจได้ หากเหยื่อไม่จ่ายค่าไถ่ในเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะเร่งรัดให้เหยื่อจ่ายเงิน โดยพบการแชร์เทคนิค และเครื่องมือในการโจมตีเหยื่อระหว่างกลุ่ม โดยมีการแตกเป็นกลุ่มใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น และมีเทคนิคการเรียกค่าไถ่แบบหลายชั้นที่มีแนวโน้มซับซ้อนมากขึ้น จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรต้องจัดทำ แผนการรับมือและซักซ้อมแผนดังกล่าวให้พร้อมต่อเหตุการณ์ นอกจากนั้นทุกหน่วยงานจะต้องมีการสอบทานมาตรการในการป้องกันมัลแวร์พิจารณากระบวนการปิดช่องโหว่ให้มีประสิทธิภาพรวมถึงแนวทางการจัดการความเสี่ยงอีกด้วย

4. กัยจาก 3rd party ที่มีมาตรการรักษาความปลอดภัยไม่ดีเพียงพอ ในช่วงที่ผ่านมา พบว่าสาเหตุที่หน่วยงานต่าง ๆ ถูกโจมตีทางด้านไซเบอร์ ส่วนหนึ่งมีต้นเหตุเกิดจากการที่ 3rd party ที่หน่วยงานที่ถูกโจมตีใช้บริการ ไม่มีการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ดีพอ จึงเป็นจุดอ่อนและช่องทางให้ Threat Actor สามารถใช้เป็นช่องทางในการโจมตีหน่วยงานต่าง ๆ ได้ อีกทั้งเมื่อเหตุการณ์การโจมตีทางไซเบอร์หรือข้อมูลรั่วไหลเกิดขึ้นที่ 3rd party ก็ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานผู้ให้บริการเองโดยตรงด้วยเช่นกัน

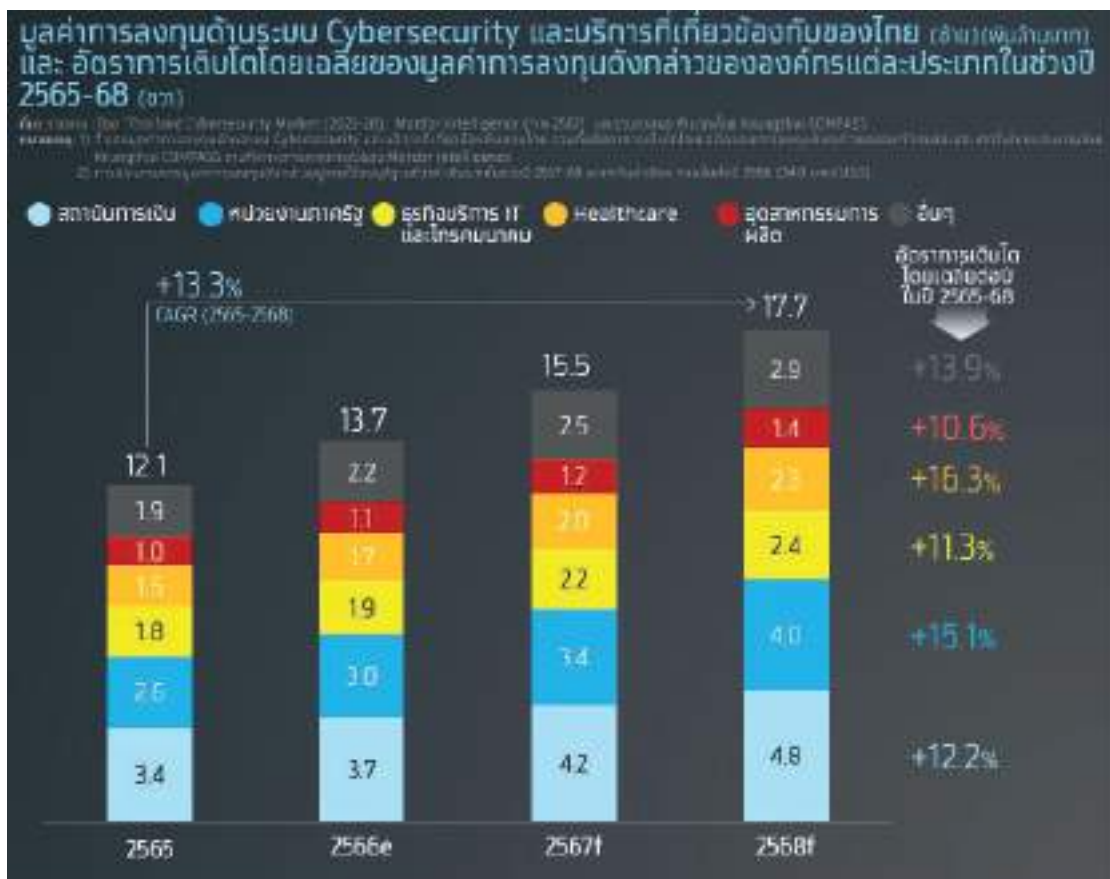
5. การนำปัญญาประดิษฐ์มาสร้างมัลแวร์ที่ซับซ้อนมากขึ้น (AI-powered Malware) มีการนำเอา AI มาสร้างมัลแวร์ที่มีความซับซ้อนและมีขีดความสามารถให้การหลบหลีกและตรวจจับเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดผลกระทบทางลบต่อการนำ AI ไปใช้ เนื่องจาก AI มีอัลกอริทึม (Algorithm) ที่สามารถเรียนรู้จากข้อมูลที่หลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและจะนำไปใช้ AI ยังสามารถที่จะเรียนรู้ข้อมูลจากเทคนิคต่างๆ ที่มัลแวร์ (Malware) ถูกพัฒนาขึ้นมาจำนวนมหาศาลที่มีบนโลกใบนี้ได้ จึงมีความสามารถที่นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้สร้างมัลแวร์ (Malware) ที่มีความสามารถฉลาดและซับซ้อนในการซ่อนและปิดจุดอ่อนตัวเอง อีกทั้ง AI ยังเรียนรู้เทคนิคการตรวจจับได้ จึงสามารถที่จะพัฒนาตัวเองให้หลบหลีกการตรวจจับได้เช่นกัน

6. แนวโน้มการโจมตี API ที่ไม่มีความปลอดภัย เทคโนโลยี Application Programming Interface หรือเรียกว่า API เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเป็นช่องทางในการเชื่อมต่อบริการของธนาคารกับหน่วยงานภายนอกอื่น หรือจะเป็นการเชื่อมต่อระหว่างระบบภายในธนาคารอีกด้วย เช่น ข้อมูลส่วนบุคคลข้อมูลการเงิน หรือข้อมูลทางธุรกิจ ดังนั้น การพัฒนา API ที่ไม่ปลอดภัยอาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการโจมตีทางไซเบอร์ได้ โดยในปีที่ผ่านมาหลายองค์กร ได้เล็งเห็นความสำคัญเร่งปรับตัวและพัฒนาเสริมความปลอดภัยให้กับ API ขององค์กร ในปีที่ผ่านมา TB-CERT และ ธปท. ได้ร่วมกันพัฒนาแนวปฏิบัติการใช้เทคโนโลยี Application Programming Interface (API) ในการให้บริการทางการเงิน เพื่อให้เป็นกรอบในการ Implement เทคโนโลยี API ให้มีความปลอดภัย

7. Geopolitical Tensions Led cyber Warfare ปี 2566 พบสงครามไซเบอร์ (Cyberwarfare) ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในหลายพื้นที่และมีผลกระทบขยายตัวออกไปในหลายประเทศที่สนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ อย่างที่เห็นได้ชัดในสงครามรัสเซียและยูเครน แต่สิ่งที่พบการเพิ่มขึ้นแบบมีนัยสำคัญและกระทบโดยตรงกับประเทศไทย ก็คือ การพบกลุ่ม Hacktivism เกิดขึ้นใหม่จำนวนมากอย่างมีนัยสำคัญในหลายประเทศ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน ของประเทศไทย ซึ่งทาง TB-CERT คาดการณ์ว่าในปี 2024 และอนาคตอันใกล้ จะมีกลุ่ม Hacktivism เพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ในระดับระหว่างประเทศยังคงมีต่อเนื่องและมีแนวโน้มมากขึ้นและ จากการติดตามความเคลื่อนไหวของ Hacktivism กลุ่มสำคัญ ๆ จะพบว่า Hacktivism บางกลุ่มที่มีความสามารถ สูงจะให้บริการการโจมตีในลักษณะของ as a service ให้กับกลุ่ม Hacktivism กลุ่มอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะทำให้การโจมตี ทางไซเบอร์มีมากขึ้นตามไปด้วย จึงเป็นเรื่องที่ทุกหน่วยต้องให้ความสำคัญในการยกระดับความพร้อมในการรับมือ ติดตามและเฝ้าระวัง รวมถึงการซักซ้อมการรับมือต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์อย่างสม่ำเสมอ

8. ภัยจากการโจมตีอุปกรณ์ Smart Device ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น พฤติกรรมการใช้ชีวิต การทำงาน หรือดำเนินธุรกิจได้ทำธุรกรรมต่างๆผ่านอุปกรณ์ Smart Device มากขึ้น จึงเป็นเป้าหมายให้กลุ่มมิจฉาชีพ มุ่งเป้าโจมตีที่อุปกรณ์ Smart Device ของเหยื่อโดยตรง เนื่องจากมีโอกาสความสำเร็จมากกว่าที่จะมุ่งโจมตีที่ระบบ โดยในช่วงแรกทีพบจะเป็นการหลอกเหยื่อให้คลิกลิงก์และติดตั้งแอปพลิเคชันปลอมหรือเพื่อควบคุมเครื่องของเหยื่อ จากระยะไกล แต่ในช่วงที่ผ่านมามีมิจฉาชีพได้ใช้เทคนิคการหลอกที่ความซับซ้อนเยอะมากขึ้น เช่น การใช้ประโยชน์ จากข้อมูลเหยื่อที่รั่วไหล การปลอมแปลงเป็นเจ้าหน้าที่รัฐ หลอกให้เหยื่อกรอก Pin ที่ใช้อยู่ประจำ หรือการหลอกให้ เหยื่อแ่กนหน้าให้มิจฉาชีพผ่านแอปพลิเคชันปลอม เป็นต้น

จากแนวโน้มการโจรกรรมข้อมูลที่มีความซับซ้อนขึ้น รวมถึงเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาต่อเนื่องและ เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตตลอดเวลา อาจเกิดช่องโหว่ด้านความปลอดภัย และอาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านข้อมูลความลับ ความเสียหายทางการเงิน บริษัทต่าง ๆ จึงลงทุนเพื่อป้องกันปัญหาด้าน Cybersecurity มากขึ้น สอดคล้องกับการประเมิน มูลค่าการลงทุนด้าน Cybersecurity ของไทยจากปี 2565 มีการคาดการณ์การเติบโตปีละร้อยละ 13 โดยจะมีมูลค่า การลงทุนประมาณ 1.8 หมื่นล้านบาทในปี 2568 เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐ สถาบันเงิน ธุรกิจ Healthcare และ อุตสาหกรรมการผลิต มีแนวโน้มจะติดตั้งระบบ Cybersecurity ประเภท Infrastructure Protection Network Security และ Identity and Access Management มากขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตของการให้บริการผ่านแพลตฟอร์ม ดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยี IOT โดยสถาบันการเงินมีการลงทุนด้านระบบ Cybersecurity สูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานภาครัฐ ตามลำดับ



ที่มา : Krungthai COMPASS ธนาคารกรุงไทย

ภาพที่ 2 – 60 มูลค่าการลงทุนด้านระบบ Cyber Security และอัตราการเติบโตเฉลี่ยในช่วงปี 2565-2568

ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรเตรียมความพร้อมในการพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber resilience) ซึ่งความพร้อมหรือความเชี่ยวชาญด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์นั้นจะต้องพัฒนาต่อไป เพื่อให้สามารถสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจในระยะยาว และดูแลลูกค้ากลุ่มเปราะบาง ผู้สูงอายุ และภาคการเกษตร ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์การหลอกลวงผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การพัฒนาและยกระดับมาตรการด้านความปลอดภัยของ Mobile Banking หรือผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ให้สอดคล้องกับมาตรการบริหารจัดการภัยทุจริตทางการเงิน ด้วยการจำกัดการโอนเงินเฉพาะระหว่างบัญชีของตนเอง บุคคลในครอบครัว และการสแกนจ่ายภายในวงเงินที่จำกัด เป็นต้น

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกับ ธ.ก.ส.

- แนวโน้มของภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีการพัฒนารูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความท้าทายในการพัฒนาและยกระดับมาตรการด้านความปลอดภัยของ Mobile Banking ให้สอดคล้องกับมาตรการบริหารจัดการภัยทุจริตทางการเงิน อีกทั้งการยกระดับความปลอดภัยของ Software ต้องมีการลงทุนด้านระบบ Cyber Security เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายของธนาคารเพิ่มสูงขึ้น

5) แนวโน้มเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการเกษตร

“การสร้างนวัตกรรมเพื่อเกษตรกร” เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อยกระดับภาคเกษตรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีและนวัตกรรมสามารถช่วยลดต้นทุน และทำให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น ส่งผลให้เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตดีและรายได้เพิ่มมากขึ้น นับได้ว่ามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลกอย่างมาก เนื่องจากภาคเกษตรเป็นพื้นฐานหลักสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางอาหารรองรับประชากรทั่วโลก ซึ่งคาดว่าภายในปี 2050 ทั่วโลกต้องการอาหารเพิ่มขึ้นร้อยละ 70 รองรับการเพิ่มขึ้นของประชากรที่มากกว่า 9 พันล้านคน อีกทั้งความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และปัจจัยด้านการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นจากสงครามและราคาน้ำมัน การขาดแคลนแรงงานในภาคเกษตร พื้นที่เพาะปลูกที่น้อยลง และพื้นที่เมืองที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นภาคการเกษตรทั่วโลกจึงต้องการเทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อตอบโจทย์แก้ปัญหาคับข้องของภาคเกษตร

“สตาร์ทอัพด้านการเกษตร หรือ AgTech Startup” จึงเป็นกลุ่มคนสำคัญที่มีแนวคิดในการใช้เทคโนโลยีใหม่มาตอบโจทย์การแก้ปัญหาด้านการเกษตร สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เติบโตได้อย่างรวดเร็ว เห็นได้จากมูลค่าการลงทุนในสตาร์ทอัพเกษตรที่ AgFunder รายงานว่า ในปี 2022 มีการลงทุนสูงมากถึง 51.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 1,700 พันล้านบาท สะท้อนให้เห็นถึง ความเชื่อมั่นของนักลงทุนที่มีต่อศักยภาพของสตาร์ทอัพเกษตรที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมพลิกโฉมภาคเกษตรสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านประสิทธิภาพ ความยั่งยืน และผลผลิตในการทำการเกษตร

จากการจัดอันดับ 10 สตาร์ทอัพด้านเกษตรระดับนานาชาติที่ได้รับการระดมทุนมากที่สุดในปี 2023 โดย AgFunder ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลและจัดอันดับ AgTech Startups ที่ได้รับข้อเสนอด้านการลงทุนสูงสุด โดยกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการระดมทุนเพิ่มสูงขึ้นคือ 1) กลุ่มที่แก้ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ด้วยการจัดการของเหลือทิ้งทางการเกษตร 2) การคำนวณคาร์บอนเครดิตจากการทำเกษตร และ 3) กลุ่มเทคโนโลยีชีวภาพทางการเกษตร โดย 10 อันดับสตาร์ทอัพด้านเกษตรที่ได้รับการลงทุนสูงที่สุดในปี 2023 มีมูลค่ารวม 1,539 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 50,787 ล้านบาท



ภาพที่ 2 - 61 10 อันดับ AgTech Startups ระดับนานาชาติที่ได้รับเงินระดมทุน ปี 2023

จากแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาระบบนิเวศสตาร์ทอัพเกษตรของไทยจะมีการเคลื่อนไหวในทิศทางที่ดีขึ้น สตาร์ทอัพมีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้าสู่ตลาดมากขึ้น โดยในปี 2566 สตาร์ทอัพด้านเกษตรไทยได้รับความสนใจจากนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ โดยมี 3 การลงทุนที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับเทรนด์สตาร์ทอัพด้านเกษตรระดับนานาชาติ ดังนี้

1. ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ใช้ข้อมูลทางการเกษตรขนาดใหญ่คาดการณ์และทำนายการทำเกษตรให้เกิดความแม่นยำขึ้น และสร้างมาตรฐานใหม่ที่มีผลทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรองรับเกษตรกรสามารถใช้ปัญญาประดิษฐ์และสร้างแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนมากขึ้น เช่น ด้วยการทำนายรูปแบบสภาพอากาศ (ตามข้อมูลในอดีตและแบบเรียลไทม์) รวมถึงการตรวจสอบดินและพืชผล อัลกอริธึม AI สามารถช่วยให้นักปฐพีวิทยาใช้น้ำและปุ๋ยให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้อย่างชัดเจน ได้แก่ การใช้ระบบ AI ตรวจสอบสายพันธุ์ข้าวเปลือกและคุณภาพข้าวสาร ของอีซีไรซ์ (Easy Rice)

2. หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ การขาดแคลนแรงงานภาคเกษตร ผลักดันให้เกิดความต้องการนำหุ่นยนต์ และระบบอัตโนมัติ เข้ามาทำงานแทนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น โดรน หรืออากาศยานไร้คนขับ ซึ่งภาครัฐก็มีการสนับสนุนเงินทุนเพื่อให้เกษตรกรเข้าถึงเทคโนโลยี รวมถึงสร้างอาชีพใหม่ให้กับเกษตรกรอย่าง อาชีพนักบินโดรน จึงเป็นแนวโน้มที่น่าสนใจและกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว ทั้งในเรื่องของการใช้หุ่นยนต์ในการเกษตรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดการใช้สารเคมี ซึ่งส่งผลต่อการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต สตาร์ทอัพด้านหุ่นยนต์ทางการเกษตร ที่ได้รับความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี และการสนับสนุนจากนักลงทุนและบริษัทใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาหุ่นยนต์และยานพาหนะไร้คนขับ ของเอชจี โรโบติกส์ HG Robotics

3. เทคโนโลยีชีวภาพทางการเกษตร มีบทบาทสำคัญและได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเนื่องจากความต้องการในการปกป้องสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของผู้บริโภคที่ต้องการอาหารที่ปลอดภัย ลดการใช้ปุ๋ย ยาปฏิชีวนะ หรือสารเคมี ซึ่งเทคโนโลยีชีวภาพขั้นสูงถือเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มมูลค่าของภาคเกษตรกรรม การจัดการกับความท้าทายต่างๆ เช่น ศัตรูพืช ความแห้งแล้ง การสร้างพันธุ์พืชใหม่ โดยในปัจจุบันมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีชีวภาพสมัยใหม่ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเกษตรทั้งทางด้านพืช สัตว์ และ จุลินทรีย์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรภายในฟาร์ม ที่แสดงให้เห็นว่าสามารถสร้างเกษตรปลอดภัยให้เกิดขึ้นได้ โดยมีสตาร์ทอัพเกษตรไทยในกลุ่มนี้ที่ได้รับการร่วมลงทุนที่ประกาศเมื่อต้นปี 2024 ได้แก่ โปรตีนจากเฟอธรรมชาติเพื่อควบคุมแบคทีเรียก่อโรคในสัตว์ ของยูนิฟาร์ส (UniFahs)

และในปีงบประมาณ 2567 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ให้การสนับสนุนสำหรับ 6 สาขาธุรกิจที่มีศักยภาพในการรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ในระดับโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ความมั่นคงทางอาหาร การดูแลสุขภาพ และยังเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถดึงดูดการลงทุน ซึ่งมีธุรกิจนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร 5 สาขาธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2 - 62 6 สาขาธุรกิจนวัตกรรม พลิกโฉมเศรษฐกิจ

1. ธุรกิจนวัตกรรมด้านอาหารและผลไม้ไทยมูลค่าสูงเพื่อการส่งออก สนับสนุนธุรกิจอาหารสำหรับตลาดจำเพาะเพื่อตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์การบริโภคที่หลากหลาย เช่น อาหารปราศจากสารก่อภูมิแพ้ อาหารออร์แกนิก อาหารฮาลาล อาหารวีแกน อาหารพรีเมียมซึ่งจะมีการใช้วัตถุดิบคุณภาพสูงแล้วนำมาเพิ่มจุดขายด้วยเรื่องราวหรือประสบการณ์แปลกใหม่ อาหารพื้นถิ่นมูลค่าใหม่ที่จะใช้นวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่าแต่ยังคงเอกลักษณ์เดิมไว้ และผลไม้ไทยมูลค่าสูงที่เน้นเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการจัดเก็บ จัดการ และขนส่งเพื่อส่งออกได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งผลไม้ไทยมูลค่าสูงได้แก่ ทูเรียน มะพร้าว มะม่วง มังคุด ลำไย ส้มโอ เป็นต้น

2. ธุรกิจนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และการบริหารจัดการพืชและสัตว์เศรษฐกิจหลักของประเทศตลอดห่วงโซ่มูลค่า มีการสนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงสายพันธุ์ และพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิต ไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาวัคซีน สูตรอาหาร กระบวนการเพาะปลูกเพาะเลี้ยง ซึ่งจะครอบคลุมทั้งระบบโรงเรือนอัจฉริยะ เครื่องจักรกลต่างๆ และการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวที่จะช่วยยืดอายุการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ให้ยังคงความสดใหม่สำหรับส่งออก

3. ธุรกิจนวัตกรรมด้านเศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ โดยเน้นไปที่โมเดลอุตสาหกรรมและธุรกิจที่มุ่งไปสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน มีทั้งรูปแบบธุรกิจแบ่งปันเพื่อลดหรือเพิ่มมูลค่าขยะ ธุรกิจจัดการขยะหรือของเสีย และโมเดลการจัดการขยะเพื่อนำของเสียจากภาคอุตสาหกรรมหรือวัตถุดิบเหลือทิ้งทางการเกษตรมาใช้เป็นวัตถุดิบทดแทน เพิ่มมูลค่า หรือนำมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่

4. ธุรกิจนวัตกรรมด้านพลังงานสะอาด โดยจะเน้นที่การพัฒนาเชื้อเพลิงชีวมวล เชื้อเพลิงจากของเสีย และระบบบริหารจัดการการผลิตพลังงานสะอาด ตั้งแต่การผลิต การบริการจัดเก็บ และการจ่ายไฟฟ้า ตามเป้าหมายในการสร้างมูลค่าการผลิตพลังงานสะอาด พลังงานหมุนเวียน และพลังงานชีวภาพ

5. ธุรกิจนวัตกรรมดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยีด้าน AI, Robotic, Immersive & IoT (ARI Tech) โดยจะเน้นไปที่ธุรกิจดิจิทัลด้านการแพทย์และสุขภาพ ธุรกิจดิจิทัลด้านอีคอมเมิร์ซและค้าปลีก ธุรกิจดิจิทัลด้านการศึกษา และธุรกิจดิจิทัลด้านเกษตรและอาหาร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มมูลค่าและสัดส่วนการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการจากเทคโนโลยีดิจิทัล

จากข้อมูลสตาร์ทอัพด้านเกษตรระดับนานาชาติในปี 2566 จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่แก้ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศด้วยการจัดการของเหลือทิ้งทางการเกษตรและการคำนวณคาร์บอนเครดิตจากการทำเกษตร รวมถึงกลุ่มเทคโนโลยีชีวภาพทางการเกษตรได้รับเงินระดมทุนสูง แสดงให้เห็นถึงทิศทางแนวโน้มอุตสาหกรรมและธุรกิจที่มุ่งไปสู่ โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) และจากข้อมูลสตาร์ทอัพด้านการเกษตรไทยที่ได้รับเงินระดมทุนปี 2566 คือ AI-Robotics-Biotech ซึ่งสอดคล้องกับเทรนด์เทคโนโลยีเชิงลึกจากทั่วโลก และในปี 2567 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติมีการเตรียมพร้อมที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมศักยภาพสูง เพื่อดึงดูดการลงทุนด้วยการต่อยอดงานวิจัย และความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม 6 ธุรกิจนวัตกรรม ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการเกษตร 5 ธุรกิจนวัตกรรม

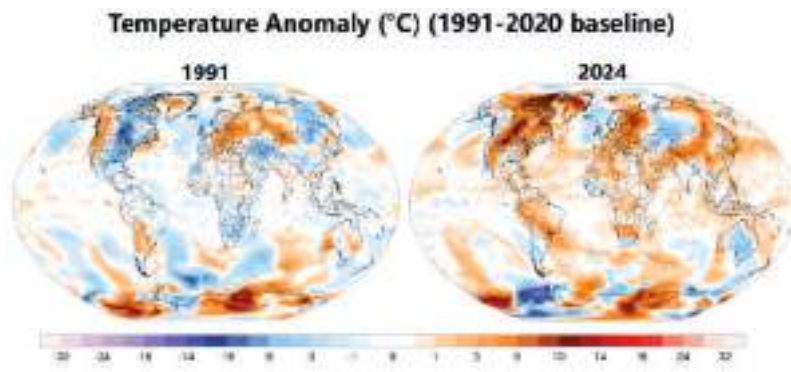
ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกับ ส.ก.ส.

- เทคโนโลยีและนวัตกรรมเกษตรใหม่ๆ ทำให้องค์กรมีโอกาสในการสนับสนุนแหล่งเงินทุนให้กับสตาร์ทอัพสายเกษตรที่เกิดขึ้นใหม่ สามารถผลักดัน Young Smart Farmer และลูกค้าใหม่เข้าสู่ธุรกิจนวัตกรรมทางการเกษตร สามารถสนับสนุนให้กลุ่มเกษตรกรนำนวัตกรรมที่มีเหล่านี้ไปใช้ รวมถึงส่งเสริมการจับคู่บริษัทสตาร์ทอัพเกี่ยวกับเทคโนโลยีเกษตร เพื่อนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

2.4.5 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

1) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลให้ทั่วโลกเกิดภัยพิบัติในหลากหลายรูปแบบ อาทิ อุทกภัย ภัยแล้ง ซึ่งประเทศที่อยู่ในบริเวณมหาสมุทรแปซิฟิกที่เน้นทำเกษตรกรรมเป็นหลักเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ส่งผลให้กระทบถึงผลผลิตทางการเกษตร นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญจากหลายสถาบันทั่วโลกได้กำหนดให้ปี 2567 เป็น “จุดเปลี่ยนของสิ่งแวดล้อม” แต่เดิมที่โลกได้เผชิญกับภาวะโลกร้อน และเมื่อผนวกกลไกความร้อนของเอลนีโญ ส่งผลให้วิกฤตภูมิอากาศทวีความรุนแรงขึ้นหลายเท่าตัวในปี 2567

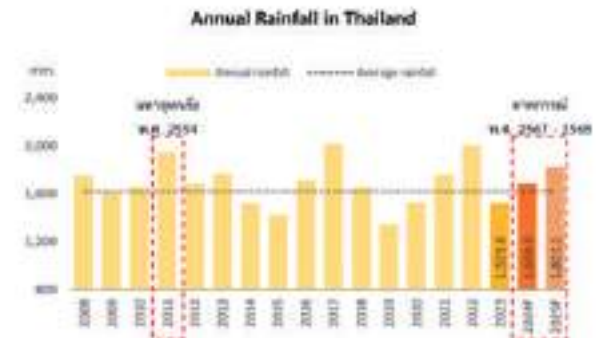


ที่มา : Climate Reanalyzer
 ภาพที่ 2 - 63 อุณหภูมิโลกที่ผิดปกติปี 1991 เทียบกับปี 2024

ประเทศไทยในช่วงครึ่งหลังของปี 2567 มีความเสี่ยงอุทกภัยจากปริมาณน้ำฝนที่สูงขึ้น แต่มีความเสี่ยงที่ต่ำกว่าปี 2554 ที่เกิดมหาอุทกภัย เนื่องจากในช่วงครึ่งแรกของปี 2567 ปรากฏการณ์เอลนีโญที่ระดับรุนแรงทำให้ประเทศไทยแล้งจัดและมีปริมาณน้ำฝนต่ำกว่าค่าปกติร้อยละ 17.10 ซึ่งคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยทั้งทางตรงและทางอ้อมในปี 2567 ผลกระทบทางตรง คือ สร้างความเสียหายแก่พืชประเภท ข้าว อ้อย มันสำปะหลัง รวมถึงพืชสวนและพืชไร่ต่าง ๆ ส่งผลให้ผลผลิตการเกษตรเสียหาย ทำให้รายได้เกษตรกรลดลง ส่วนผลกระทบทางอ้อม คือ กระทบต่อห่วงโซ่อุปทานในการผลิตภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงส่งผลกระทบต่อระดับราคาสินค้าเกษตรให้สูงขึ้นจากปัญหาภาวะอุปทานขาดแคลนได้ และมีพื้นที่ได้รับผลกระทบ 6.20 – 11 ล้านไร่ มูลค่าผลผลิตทางการเกษตรเสียหาย 31,200 – 55,500 ล้านบาท คิดเป็นความเสียหายรวม 33,400 – 59,500 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 0.19 – 0.34 ของ GDP

Flood Impact Forecast for 2026	1 August (September)	Best Case	Base Case	Worst Case
Assumptions of Affected Area	1.4 Mm. Rm.	6.2 Mm. Rm.	8.6 Mm. Rm.	11.0 Mm. Rm.
Probability		30%	50%	80%
Best Case (Million Baht)	400	2,700	5,100	6,000
Agriculture Loss (Million Baht) **	6,900	31,300	41,800	56,500
Total loss (Million Baht)	7,300	33,400	46,900	62,500
Repercuss of GDP (Current Price)	0.002%	0.19%	0.27%	0.34%

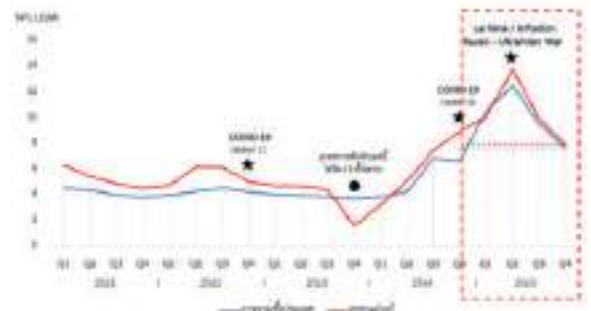
ที่มา : ศูนย์วิจัยกรุงศรี
 ภาพที่ 2 - 64 คาดการณ์ผลกระทบจากน้ำท่วมปี 2567



ที่มา : ศูนย์วิจัยกรุงศรี
 ภาพที่ 2 - 65 ปริมาณน้ำฝนในประเทศไทยปี 2551-2568

คาดการณ์ผลกระทบต่อผลผลิตพืชสำคัญจากสภาพอากาศสุดขั้วในปี 2567 พบว่า ผลผลิตที่สำคัญปรับตัวลดลงจากปี 2566 โดยมันสำปะหลังปรับตัวลดลงมากที่สุดร้อยละ 10.15 รองลงมา ได้แก่ ข้าวรวมทุกชนิดและปาล์มน้ำมันลดลงร้อยละ 5.90 และ 3.01 ตามลำดับ ในขณะที่ยางพาราเป็นพืชมีแนวโน้มผลผลิตเพิ่มมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 1.15 ยิ่งไปกว่านี้ปริมาณผลผลิตที่ลดลงส่งผลให้รายได้ของลูกค้าเกษตรกรลดลงเช่นกัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของคณิศร กลิ่น ขจร. (2566) พบว่า อัตราส่วน NPLs ต่อ Loan เพิ่มขึ้นนั้น สาเหตุหลักมาจากลูกค้าเกษตรกรยังคงประสบปัญหาทางการเงิน ซึ่งเป็นผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติและสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019

ผลกระทบของแผนธุรกิจสำคัญจากสภาพอากาศสุดขั้ว			
สินค้า/บริการ	ผลกระทบจากภาวะอากาศ (ล้านบาท)		อัตราค่า เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
	ปี 2567	ปี 2566	
ข้าวรวมทุกชนิด	31.644	33.627	-5.90
มันสำปะหลัง	27.509	30.617	-10.15
ยางพารา	4.761	4.707	1.15
ปาล์มน้ำมัน	17.718	18.267	-3.01



ที่มา : รายงานสถานการณ์สภาพอากาศสุดขั้วในปี 2567, วพ.
ภาพที่ 2 - 66 ผลกระทบต่อผลผลิตพืชสำคัญ
จากสภาพอากาศสุดขั้ว 2567 เทียบกับ 2566

ที่มา : คณิตกร กลิ่นขจร. (2566).
ภาพที่ 2 - 67 อัตราส่วน NPLs ต่อ Loan ในช่วงปี 2561-2565

นอกจากนี้ภาครัฐได้จัดทำร่าง พ.ร.บ. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและกำหนดมาตรการที่เหมาะสมแก่หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี 2593 (ค.ศ. 2050) และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ภายในปี 2608 (ค.ศ. 2065) ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมไทยที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงจำนวน 14 อุตสาหกรรม ที่มีมูลค่า 6.5 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 37 ของ GDP และส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินกิจการที่เพิ่มสูงขึ้น การประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นต์ระบบซื้อขายสิทธิในการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และระบบภาษีคาร์บอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 อุตสาหกรรมที่ปล่อย GHG สูง และอุตสาหกรรมที่อยู่ใน EU-CBAM ภายในปี ค.ศ. 2026 (พ.ศ. 2569) ได้แก่ ภาคขนส่ง สาธารณูปโภค โลหะ และ อโลหะ มีมูลค่าอุตสาหกรรมรวม 1.71 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 10 ของ GDP

ระยะที่ 2 อุตสาหกรรมที่คาดว่าจะอยู่ใน EU-CBAM ระยะที่ 2 ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ยาง และพลาสติก การขุดเจาะปิโตรเลียม เคมีภัณฑ์ เหมืองถ่านหิน และ กระจกและเยื่อกระดาษ คิดเป็นมูลค่า 1.77 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 10 ของ GDP

ระยะที่ 3 อุตสาหกรรมในประเทศอื่น ๆ ที่มีการปล่อย GHG เพิ่มขึ้นสูง ได้แก่ เกษตรและปศุสัตว์ อาหารและเครื่องดื่ม คอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์ไฟฟ้า คิดเป็นมูลค่า 3.02 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 17 ของ GDP



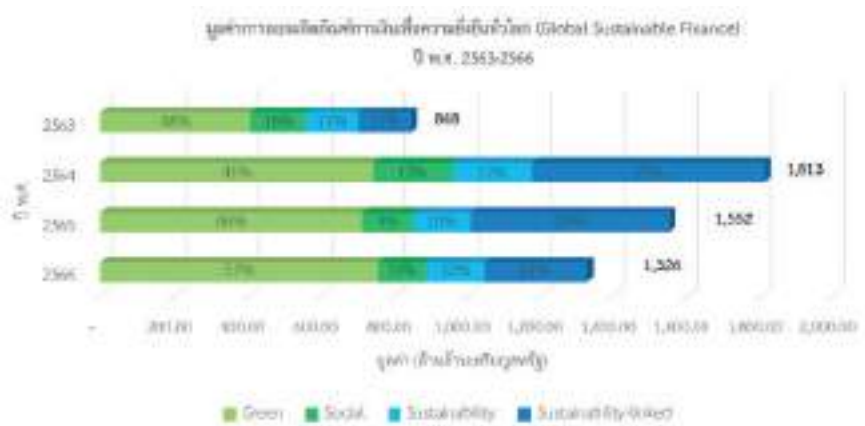
ที่มา : บัญชีประชาชาติ ปี พ.ศ. 2565, NESDC
วิเคราะห์โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย
ภาพที่ 2 - 68 มูลค่าอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบ
จากร่าง พ.ร.บ. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ธ.ก.ส.

- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ก่อให้เกิด ภัยพิบัติหลายรูปแบบ อาทิ ภัยแล้ง, อุทกภัย, และवादภัย มีผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรในบางพื้นที่ ซึ่งส่งผลให้ผลผลิตลดลงและทำให้เกษตรกรขาดรายได้
- ร่าง พ.ร.บ.การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบทางตรงต่อภาคอุตสาหกรรม ซึ่งต้องปรับวิธีการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลกระทบต่อเกษตรกรต้องปรับปรุงกระบวนการทำการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลให้มีต้นทุนในการทำการเกษตรสูงขึ้น

2) การเงินเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Finance)

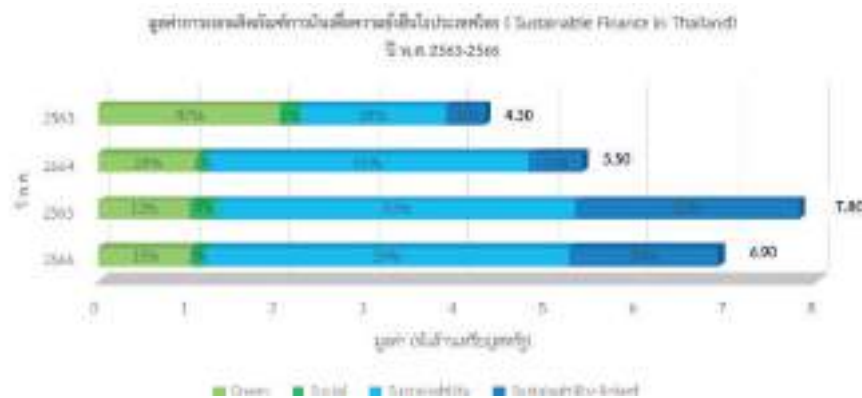
มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนทั่วโลกในปี 2566 อยู่ที่ประมาณ 1,326 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ (ประมาณ 44,843 ล้านล้านบาท) โดยผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดคือกลุ่ม Green ซึ่งรวมถึงตราสารหนี้สีเขียว (Green Bonds) และสินเชื่อสีเขียว (Green Loans) ที่มีสัดส่วนถึงร้อยละ 57 ขณะที่กลุ่ม Sustainability-Linked ซึ่งประกอบด้วยตราสารหนี้ส่งเสริมความยั่งยืน (Sustainability-Linked Bonds) และสินเชื่อส่งเสริมความยั่งยืน (Sustainability-Linked Loans) มีสัดส่วนรองลงมา ดังนั้น สะท้อนว่าแนวโน้มการเติบโตของผลิตภัณฑ์กลุ่ม Green ที่เพิ่มขึ้นทั่วโลก เนื่องจากปัจจัยสนับสนุนด้านกฎหมายและข้อบังคับที่เข้มงวดในต่างประเทศเกี่ยวกับกลุ่ม Green อาทิ กฎหมายที่ลดหรือจำกัดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gas) สนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน (Renewable Energy) และการลดของเสียภายในองค์กร



ภาพที่ 2 - 69 มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนทั่วโลกปี 2563-2566

สำหรับประเทศไทย ในปี 2566 มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืน อยู่ที่ 6.9 พันล้านเหรียญสหรัฐ (ประมาณ 2.5 แสนล้านบาท) โดยผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือกลุ่ม Sustainability ซึ่งมีสัดส่วนถึงร้อยละ 59 เนื่องจากการสนับสนุนจากภาครัฐในการออกตราสารหนี้เพื่อความยั่งยืน (Sustainability Bonds) นอกจากนี้ประเทศไทยยังไม่ได้รับแรงกดดันจากปัญหาการฟอกเขียวธุรกิจ (Green Washing) และกฎระเบียบที่เข้มงวดเท่ากับตลาดโลก ทำให้การออกตราสาร Sustainability และ Sustainability-Linked Bonds คาดว่าจะเพิ่มขึ้นในปี 2567 โดยมีปัจจัยสนับสนุน 3 ปัจจัย ดังนี้

- 1) การสนับสนุนจากภาครัฐและตลาดการเงินเพื่อความยั่งยืนที่ยังคงออกตราสาร Sustainability Bond อย่างต่อเนื่อง
- 2) การดำเนินการตาม Thailand Taxonomy ระยะที่ 1 ซึ่งอาจกระตุ้นให้ธุรกิจพิจารณาระดมทุนผ่านตราสารหนี้เพื่อความยั่งยืนมากขึ้น
- 3) กองทุน Green Fund ต่างๆ อาทิ Thailand ESG Fund ที่จะช่วยสนับสนุนความต้องการลงทุนในผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนในปี 2567



ที่มา : BNEF รวบรวมโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย

ภาพที่ 2 - 70 มูลค่าการออกผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อความยั่งยืนในประเทศไทยปี 2563-2566

นอกจากนี้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้เกิดการลงทุนทางการเงินเพื่อความยั่งยืน และแก้ไขหรือลดผลกระทบจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) อย่าง Climate Tech อาทิ Green Fintech, Smart Agriculture, Technology-driven deforestation และ Climate risk insurance เป็นต้น คาดว่า Climate Tech จะช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ร้อยละ 60 ของปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งหมด ช่วยพัฒนาศักยภาพและโอกาสทางการค้าและการลงทุนของแต่ละประเทศ เนื่องจาก Climate Tech อาจช่วยดึงดูดเงินลงทุนทั่วโลก ได้มากถึง 1.5 – 2 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ภายในปี 2567 รวมถึงมีองค์กรที่สนับสนุนด้านเงินทุนและเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน อาทิ องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของเยอรมัน (GIZ) และสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA)



ที่มา : กองนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า สภาอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ

ภาพที่ 2 - 71 Climate Tech

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกับ ธ.ก.ส.

- แนวโน้มการเงินเพื่อความยั่งยืน (Sustainability Finance) ทำให้ความต้องการทางเลือกทางการเงินที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้นทั่วโลก รวมถึงแนวนโยบาย Thailand Taxonomy เปิดโอกาสให้ ธ.ก.ส. นำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีความยั่งยืน ซึ่งรวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
- การร่วมมือกับเครือข่ายองค์กรระหว่างประเทศ หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรพัฒนาเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงฯ จะช่วยให้สามารถเข้าถึงความเชี่ยวชาญ องค์ความรู้ และแนวทางการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เป็นนวัตกรรมได้

3) ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลให้ทั่วโลกเผชิญภัยพิบัติหลายรูปแบบ อาทิ ภัยแล้ง อุทกภัย และวาทภัย จึงมีการจัดการประชุม COP26 เพื่อกำหนดแนวทางการรับมือกับวิกฤตการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ทั่วโลกจึงตั้งเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปีต่างๆโดยประเทศพัฒนาแล้วส่วนใหญ่กำหนดเป้าหมายไว้ที่ปี ค.ศ. 2050 (พ.ศ.2593) และประเทศไทยกำหนดเป้าหมายไว้เป็น 2 ระยะ คือ ระยะยาว ในปี ค.ศ. 2065 (พ.ศ. 2608) และระยะกลางในความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี ค.ศ. 2050 (พ.ศ. 2593) รวมถึงสถาบันการเงินต่าง ๆ ได้มีการกำหนดเป้าหมายในการลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของภาครัฐ



ที่มา : สถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วยอิ้งภากรณ์
ภาพที่ 2 - 72 ความแตกต่างระหว่าง Carbon neutrality และ Net zero emission



ที่มา : ธปท. กันยายน 2567
ภาพที่ 2 - 73 ธนาคารฝึกกำลังมุ่งหน้าสู่การปรับตัวอย่างยั่งยืนของภาคธุรกิจ

การวัดปริมาณและรายงานผลการปล่อยคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร คือ ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยออกจากทุกกิจกรรมขององค์กร อาทิ การเผาไหม้ของเชื้อเพลิง การใช้ไฟฟ้า การจัดการของเสีย และการขนส่ง วัตถุดิบในรูปแบบตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าแบ่งเป็น 3 ประเภท (Scope) ดังนี้

Scope 1 : การปล่อยและดูดกลับก๊าซเรือนกระจกทางตรงขององค์กร (Direct Emissions) จากกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรโดยตรง

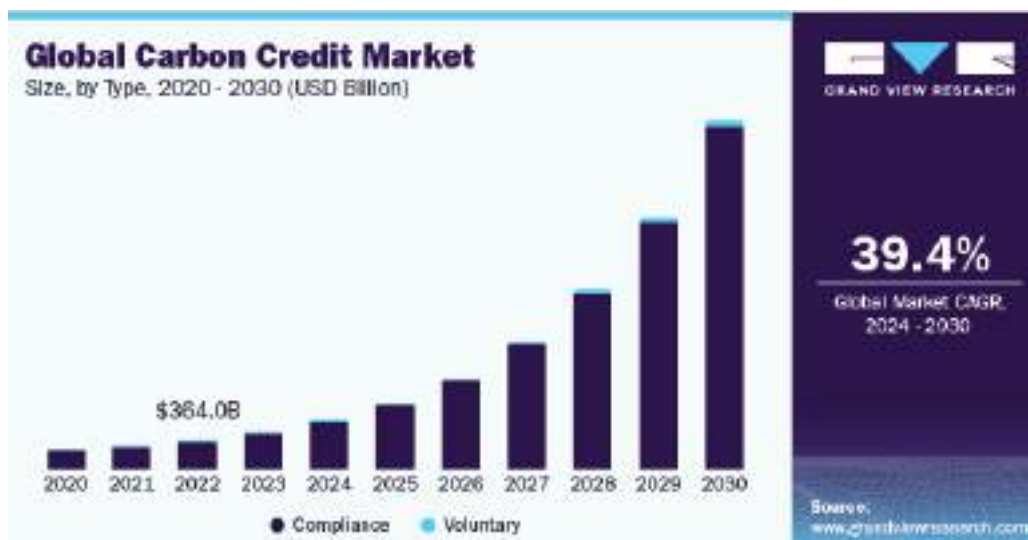
Scope 2 : การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมจากการใช้พลังงาน (Indirect Emissions)

Scope 3: การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมอื่น (Other Indirect Emissions)

ตลาดคาร์บอนเครดิตทั่วโลกมีมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตในปี 2566 ที่ประมาณ 479.41 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ (16,026.92 พันล้านบาท) และในช่วงปี ค.ศ. 2024-2030 (พ.ศ. 2567-2573) มีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ที่ร้อยละ 39.40 สำหรับประเทศไทยปริมาณการซื้อขายคาร์บอนเครดิตตั้งแต่ปี 2559-2567 มีจำนวนประมาณ 3.5 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์ (tCO₂eq) มูลค่าการซื้อขายประมาณ 305 ล้านบาท ทั้งนี้ ปริมาณคาร์บอนเครดิตที่เพิ่มขึ้นมากในช่วงที่ผ่านมา โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ที่ร้อยละ 78.14 จากข้อมูลสะท้อนว่าตลาดคาร์บอนเครดิตทั่วโลกและในประเทศไทยมีการเติบโตและขยายตัวสูงขึ้น



ที่มา : สถาบันการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กรกฎาคม 2566
ภาพที่ 2 - 74 คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร

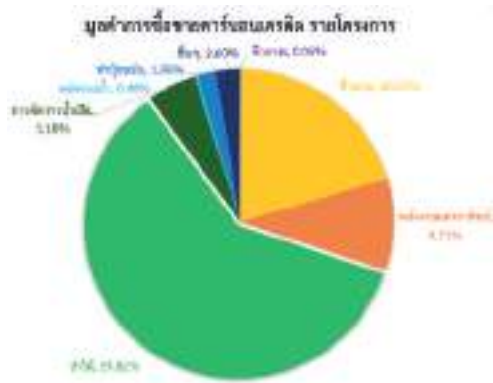


ที่มา : Grand View Research 2024
ภาพที่ 2 - 75 มูลค่าตลาดคาร์บอนเครดิตทั่วโลก



ที่มา : องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) กันยายน 2567
ภาพที่ 2 - 76 ปริมาณ และมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตในประเทศไทย

มูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตของประเทศไทยในปี 2567 พบว่า โครงการประเภทป่าไม้ มีมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตสูงสุด ที่ ร้อยละ 59.82 รวมถึงมีราคาเฉลี่ยต่อตันสูงที่สุด (509.34 บาทต่อตัน) และมีแนวโน้มราคาคาร์บอนเครดิตจะสูงกว่าราคาคาร์บอนเครดิตสำหรับโครงการประเภทในอุตสาหกรรม เนื่องจากโครงการประเภทป่าไม้มีต้นทุนสูงชันและมีความเป็นไปได้ที่จะถูกทำลายโดยไฟป่าหรือภัยธรรมชาติ ทำให้การเลือกประเภทโครงการคาร์บอนเครดิตเป็นอีกปัจจัยที่ต้องพิจารณา เพราะราคาที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อผลตอบแทนที่จะได้รับจากโครงการ



ที่มา : องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) กันยายน 2567
ภาพที่ 2 - 77 มูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิต รายโครงการ

ประเภทโครงการ	ปริมาณการซื้อขาย (tCO2e)	มูลค่าการซื้อขาย (บาท)	ราคาเฉลี่ยต่อตัน (บาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)
ป่าไม้	1,387,327	1,701,000	1,226.34	100%
อุตสาหกรรม	855,177	893,310,090	1,044.58	50.7%
การเกษตร	887,794	887,794,119	1,000.00	50.7%
พลังงาน	149,809	4,375,680	29.21	0.3%
ของเสีย	5,641	106,000	18.80	0.0%
รวม	3,285,648	3,994,789,889	1,216.14	100%

ที่มา : องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) กันยายน 2567
ภาพที่ 2 - 78 ปริมาณ มูลค่า และราคาเฉลี่ยการซื้อขายคาร์บอนเครดิต รายโครงการ

ยิ่งไปกว่านั้นองค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) ได้สนับสนุนแหล่งอาหารที่มีกระบวนการดำเนินงานลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและเป็นอาหารแห่งอนาคต ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้ประชากรทุกคนสามารถเข้าถึงอาหารที่เพียงพอมีความปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการทั้งในทางกายภาพและเศรษฐกิจ (Food Security) เนื่องจากประชากรโลกจะเพิ่มขึ้นจนถึง 10,000 ล้านคน จากเดิม (พ.ศ.2567) ที่มีอยู่ 8,200 ล้านคน ถือว่าเป็นจุดสูงสุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงกลางทศวรรษที่ 2080 (พ.ศ.2623) ก่อนที่จะเริ่มลดลง (สหประชาชาติ, 2567) การเพิ่มขึ้นของประชากรส่งผลให้เกิดภาวะอาหารขาดแคลน FAO จึงสนับสนุนการบริโภคแมลงซึ่งเป็นสัตว์ที่มีโปรตีน ทนต่อสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงในภาวะโลกร้อนการเพาะเลี้ยงแมลงใช้พื้นที่และ

ทรัพยากรน้อยกว่าฟาร์มปศุสัตว์ดั้งเดิม กระบวนการเพาะเลี้ยงที่ก่อให้เกิดก๊าซเรือนกระจกน้อยกว่าปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อสถานะแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งสิ้น อาทิ การเลี้ยงจิ้งหรีดที่ใช้เนื้อที่น้อยกว่าการเลี้ยงโคเนื้อ 6 เท่า ใช้ใช้น้ำน้อยกว่าการเลี้ยงโค 1,000 เท่า และสิ้นเปลืองอาหารน้อยกว่าการเลี้ยงโคกว่า 10 เท่า ในขณะที่ฟาร์มจิ้งหรีดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และก๊าซมีเทนต่ำกว่าฟาร์มโค 100 เท่า และ 80 เท่า ตามลำดับ

นอกจากนี้สหภาพยุโรปมีการกำหนดมาตรการปรับราคาคาร์บอนก่อนข้ามพรมแดน (CBAM) โดยการเก็บค่าใช้จ่ายสินค้านำเข้าตามปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อปรับราคาของสินค้านำเข้าให้สามารถสะท้อนถึงปริมาณการปล่อยคาร์บอนที่แท้จริงในกระบวนการผลิตสินค้านั้น ทำให้สินค้าที่นำเข้ามาใน EU ได้มีการคิดต้นทุนในการปล่อยคาร์บอนเรียบร้อยแล้ว ผ่านการซื้อใบรับรอง CBAM (CBAM Certificate) ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคเกษตร โดยแบ่งเป็น 2 กรณี ดังนี้ 1) กรณีทั่วโลกบังคับใช้มาตรการด้านคาร์บอน : ข้าว ได้รับผลกระทบจากมากที่สุด เนื่องจากเป็นสินค้าเกษตรที่ส่งออกมากที่สุด รวมถึงเป็นพืชที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ มันสำปะหลัง ยางพารา ทูเรียน ไข่ไก่ และอ้อยโรงงาน ตามลำดับ 2) กรณี EU บังคับใช้มาตรการ CBAM : เนื้อไก่ ได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากไทยส่งออกไข่ไก่ไปยัง EU เป็นหลัก ประกอบกับในกระบวนการผลิตไข่ไก่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง รองลงมา ได้แก่ ยางพารา ข้าว และโคเนื้อ ตามลำดับ ยิ่งไปกว่านั้นมาตรการ CBAM ส่งผลกระทบต่อเกษตรกรรายย่อย และผู้ประกอบการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- 1) ระยะเปลี่ยนผ่าน 1-2 ปีก่อนบังคับใช้ ตั้งแต่ปี 2566-2568 : ได้รับผลกระทบในวงจำกัด เฉพาะสินค้าประเภท ซีเมนต์ ไฟฟ้า ปุ๋ย เหล็กและเหล็กกล้า อะลูมิเนียม และไฮโดรเจน ซึ่งไม่ปรากฏมีสินค้าเกษตรเข้าข่ายมาตรการดังกล่าว
- 2) สิ้นสุดระยะเปลี่ยนผ่าน 3-5 ปี และเริ่มขยายการบังคับใช้มาตรการร่วมกับสินค้าบางชนิดเพิ่มเติม ตั้งแต่ปี 2569-2577 : ผู้ส่งออกสินค้าของไทยบางส่วนต้องรับภาระต้นทุนในการซื้อ CBAM Certificate ตามจำนวนการปล่อยคาร์บอนของสินค้าไทยที่เกินเกณฑ์มาตรฐาน และภาคการเกษตร (โดยเฉพาะอุตสาหกรรมปศุสัตว์ และอาหารสัตว์) ต้องปรับตัว จากการเป็นสินค้าที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงและเป็นกลุ่มสินค้าที่พึ่งพาการส่งออกไปตลาด EU และสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก
- 3) ระยะบังคับใช้เต็มรูปแบบ และมีการปรับใช้มาตรการ CBAM ร่วมกับสินค้าทุกชนิด ตั้งแต่ปี 2578 เป็นต้นไป : เกษตรกรและผู้ประกอบการจำเป็นต้องดำเนินการผลิตภายใต้แนวทางการผลิตที่มีคาร์บอนต่ำ (Low Carbon) ส่งผลทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจและต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยสำนักวิจัยและพัฒนา
นวัตกรรม ส.ก.ส. 2567

ภาพที่ 2 - 79 การวิเคราะห์จัดกลุ่มสินค้าเกษตรสำคัญ
ที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Carbon Border



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยสำนักวิจัยและพัฒนา
นวัตกรรม ส.ก.ส. 2567

ภาพที่ 2 - 80 การวิเคราะห์จัดกลุ่มสินค้าเกษตรสำคัญ
ที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการ CBAM

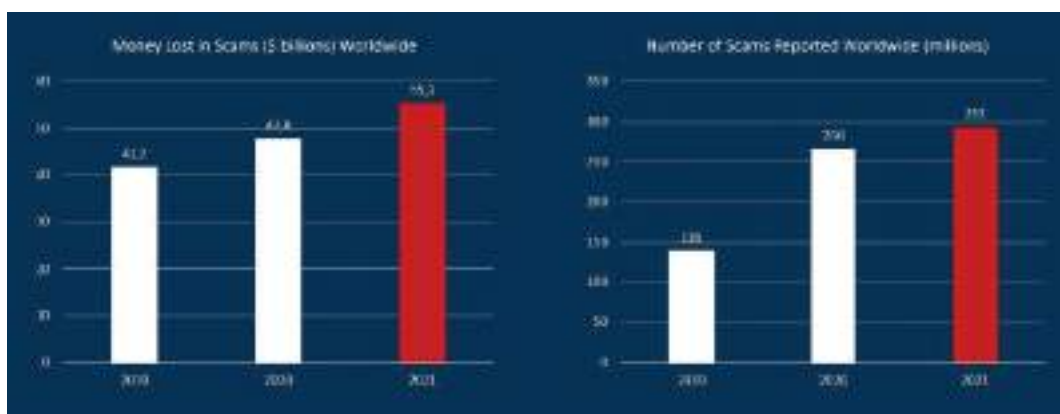
ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ธ.ก.ส.

- ความต้องการคาร์บอนเครดิตเพิ่มขึ้นทั้งในตลาดต่างประเทศ และในประเทศ จากปริมาณและมูลค่าการซื้อขายคาร์บอนเครดิตที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ถือเป็นโอกาส สำหรับ ธ.ก.ส. ในการสนับสนุนและขยายผลโครงการคาร์บอนเครดิต เพื่อเป็นแหล่งรายได้ใหม่ของเกษตรกรและชุมชน รวมถึงร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคธุรกิจและนักลงทุน เพื่อเป็นตัวกลางเชื่อมโยงการซื้อขายคาร์บอนเครดิตของเกษตรกร
- แนวโน้มความต้องการความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) องค์การระดับสากลได้สนับสนุนแหล่งอาหารแห่งอนาคต ที่ใช้ทรัพยากรน้อยกว่าและปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำกว่าฟาร์มปศุสัตว์ มีโภชนาการทางอาหารสูง และเพียงพอต่อความต้องการอาหารของประชากรในอนาคต ถือเป็นโอกาส สำหรับ ธ.ก.ส. ในการสนับสนุนเงินทุนและพัฒนาภาคการเกษตรรองรับการมุ่งสู่ธุรกิจเกษตรมูลค่าสูง
- ผลกระทบของภาคการเกษตรจากมาตรการ CBAM ในระยะเปลี่ยนผ่านอาจไม่ได้รับผลกระทบ แต่ในระยะบังคับใช้ 3-5 ปีต่อไป อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของเกษตรกรและผู้ประกอบการในกลุ่มการผลิตสินค้าเกษตรที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง เช่น ปศุสัตว์ ดังนั้น ธ.ก.ส. จึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้เกษตรกรให้พร้อมรับมือมาตรการดังกล่าว และสนับสนุนการทำการเกษตรคาร์บอนต่ำ

2.4.6 ด้านกฎหมาย (Legal)

1) พ.ร.ก. มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566

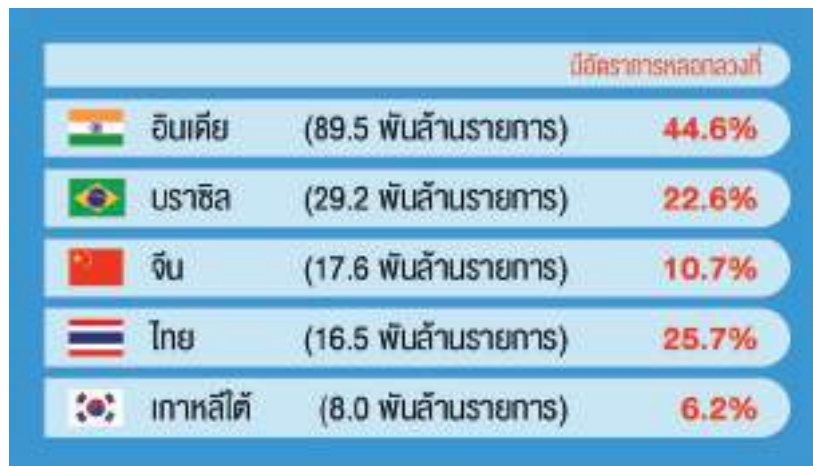
ข้อมูลสถิติจากรายงาน The Global State of Scam Report – 2022 แสดงให้เห็นการหลอกลวงเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยในปี 2564 ทั่วโลกมีรายงานเกี่ยวกับการถูกหลอกลวงเงินผ่านช่องทางออนไลน์มากถึง 293 ล้านครั้ง และมีมูลค่าความเสียหายสูงถึง 55.3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 10.2 จากปีก่อนหน้า ซึ่งเป็นการฉ้อโกงด้านการชำระเงินสูงที่สุด สอดคล้องกับรายงานของ ACI Worldwide เรื่อง It's Prime Time for Real-Time 2023 ที่พบว่า 1 ใน 5 ของผู้บริโภคที่ถูกสำรวจในปี 2565 เคยตกเป็นเหยื่อของการฉ้อโกงการชำระเงิน



ที่มา : GASA

ภาพที่ 2 - 81 สถิติการถูกหลอกลวงทั่วโลกปี 2564

และจากข้อมูลการสำรวจของ ACI Worldwide พบว่า ประเทศที่ใช้ระบบการเงินแบบโอนและรับเงินได้ทันทีตลอด 24 ชั่วโมง (Real-time payment) ในอัตราที่สูง จะมีแนวโน้มที่จะมีภัยการเงินสูงตามไปด้วย ซึ่ง 5 ประเทศที่มีการทำธุรกรรมแบบ Real-time มากที่สุดในปี 2565 ได้แก่ อินเดีย บราซิล จีน ไทย และเกาหลีใต้ โดยประเทศไทยมีอัตราการหลอกลวงอยู่ที่ร้อยละ 24.7

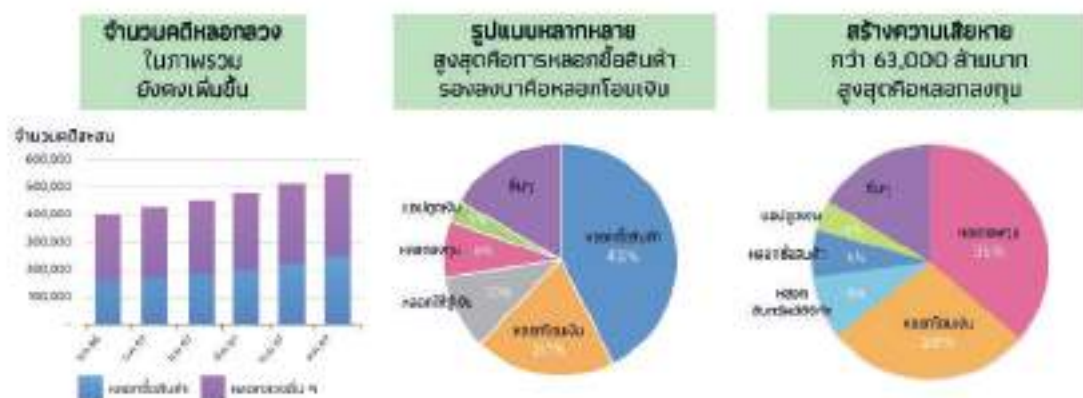


ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

ภาพที่ 2 - 82 อัตราการถูกหลอกลวงในกลุ่มประเทศที่ใช้ระบบ Real time Payment

ในส่วนของประเทศไทย จากการสำรวจสถานการณ์การถูกหลอกลวงผ่านช่องทางออนไลน์ของประชากรไทยอายุ 15-79 ปี ระหว่างวันที่ 21 กรกฎาคม - 31 สิงหาคม 2566 รวม 6,973 ตัวอย่าง จาก 24 จังหวัด พบว่า คนไทยกว่า 36 ล้านคน ถูกหลอกลวงออนไลน์ในรอบปี 2566 ในจำนวนนี้เกินครึ่งหรือประมาณ 18.37 ล้านคน ตกเป็นผู้เสียหาย โดย Gen Y เป็นกลุ่มที่ถูกหลอกลวงที่มีจำนวนผู้เสียหายมากที่สุดและมีมูลค่าความเสียหายมากที่สุด ประเภทการหลอกลวงที่พบจำนวนผู้เสียหายและมูลค่าความเสียหายมากที่สุดอยู่ในกลุ่มซื้อสินค้าออนไลน์และหลอกให้ลงทุน ลำดับถัดมาคือ หลอกรับสมัครงาน/ให้ทำงานออนไลน์/ทำภารกิจออนไลน์ หลอกว่ามีพัสดุตกค้าง หลอกเป็นคนรู้จัก โดยปลอมหรือแอบอ้างชื่อหรือหลอกว่าคนรู้จักกำลังมีปัญหา หลอกให้กู้/แอบเงินกู้ผิดกฎหมาย หลอกเรียกเก็บเงิน/อ้างว่าค้างจ่ายค่าบริการต่างๆ หลอกให้รักออนไลน์ โดยสถิติของศูนย์บริหารการแจ้งเตือนออนไลน์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ยอดสะสมตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2565 - 31 พฤษภาคม 2567 มีผู้เสียหายทั้งสิ้น 540,000 ราย มูลค่ารวม 63,000 ล้านบาท ซึ่งถือว่าเป็นยอดเงินที่สูงมากในเวลาประมาณ 2 ปี และจากข้อมูลของศูนย์ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมออนไลน์ หรือศูนย์ AOC โทร.1441 ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2566 - 16 มิถุนายน 2567 มีผู้เสียหายโทรแจ้ง 1441 ทั้งสิ้น 50,072 สาย หรือเฉลี่ยสูงถึงวันละ 3,261 สาย

การหลอกลวงรูปแบบหลากหลาย สร้างความเสียหายค่อนข้างสูง



ภาพที่ 2 - 83 สถิติการถูกหลอกลวงของประเทศไทย

จากสถานการณ์การหลอกลวงทางการเงิน รัฐบาลจึงได้กำหนด พ.ร.ก. มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 โดยมีเนื้อหาสำคัญ ดังนี้

กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาการหลอกลวงทางออนไลน์และปัญหาอาชญากรรมทางออนไลน์ทั้งหมด เพื่อเอื้อให้ประชาชนที่ถูกหลอกลวงทางออนไลน์สามารถแจ้งธนาคารได้โดยตรง เพื่อดำเนินการระงับบัญชีไม่ให้เงินถูกโอน ซึ่งธนาคารจะมีอำนาจระงับบัญชีต้องสงสัยได้ทันที จากเดิมต้องรอไปแจ้งความก่อนถึงจะระงับบัญชีได้ ในส่วนของบัญชีม้า และเบอร์มือถือม้า ที่รับจ้างเปิดให้ผู้ก่อเหตุนำไปใช้หลอกลวง พ.ร.ก. ได้กำหนดความผิดทางกฎหมายและบทลงโทษจำคุก 3 ปี ปรับ 300,000 บาท กรณีที่เป็นผู้จัดหา หรือโฆษณาบัญชีม้า ชิมม้า มีโทษจำคุก 2 - 5 ปี หรือปรับ 200,000 - 500,000 บาท

ประชาชนผู้เสียหายสามารถแจ้งให้ธนาคารระงับบัญชีต้องสงสัยได้ทันที และยับยั้งการโอนเงินทุกธนาคารที่รับโอนเงินต่อ และกฎหมายนี้ช่วยอำนวยความสะดวกให้ประชาชนสามารถแจ้งความที่สถานีตำรวจใดก็ได้ทั่วประเทศ หรือออนไลน์ก็ได้

ธ.ก.ส. สามารถระงับบัญชีต้องสงสัยได้เป็นการชั่วคราว ไม่ต้องรอเกิดเหตุ เพื่อเป็นการป้องกัน นอกจากนี้ กฎหมายฉบับนี้ยัง ส่งเสริมให้เกิดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูล และใช้เทคโนโลยี AI ตรวจสอบและระบุธุรกรรมต้องสงสัย เพื่อป้องกันตัววงจรอาชญากรรมก่อนเกิดเหตุ



ภาพที่ 2 - 84 สารสำคัญ พ.ร.ก.มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ.2566

นอกจากนี้ ธปท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันยกระดับการจัดการบัญชีม้าให้เข้มงวดขึ้น เพื่อให้ธนาคารป้องกันความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาการหลอกลวงออนไลน์ที่เกิดกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจะดูแลให้กระทบประชาชนผู้สุจริตน้อยที่สุด โดยการยกระดับมาตรการจัดการภัยทุจริตทางการเงิน ประกอบด้วยมาตรการ 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1: การยกระดับการจัดการบัญชี โดยปรับจากการดำเนินการระดับ “บัญชี” เป็นระดับ “บุคคล” รวมถึงการจัดการบัญชีต้องสงสัยได้เร็วขึ้น และดำเนินการเข้มข้นขึ้นทั้งบัญชีในปัจจุบันและการเปิดบัญชีใหม่

กลุ่มที่ 2: การมีผลิตภัณฑ์หรือบริการเพิ่มเติมเพื่อดูแลธุรกรรมของลูกค้าให้ปลอดภัยมากขึ้น

รวมถึงกำหนดให้ธนาคารมีผลิตภัณฑ์หรือบริการเพิ่มเติมเพื่อดูแลให้ลูกค้าใช้บริการดิจิทัลได้ปลอดภัยขึ้น ได้แก่ การล๊อควงเงินที่ห้ามทำธุรกรรมออนไลน์ โดยการล๊อควงเงินดังกล่าวให้ทำได้ยากขึ้น และ/หรือการปรับลดวงเงินต่อครั้งในการสแกนใบหน้าการทำธุรกรรมบน Mobile Banking ต่ำกว่า 50,000 บาท นอกจากนี้ ธนาคารแต่ละแห่งจะเสนอบริการเพื่อดูแลลูกค้าเพิ่มเติมได้ เช่น การโอนเงินที่อาศัยบุคคลอื่นช่วยอนุมัติ (Double Authorization) การโอนเงินเฉพาะรายชื่อที่กำหนดไว้ล่วงหน้า


ธนาคารแห่งประเทศไทย
BANK OF THAILAND

การยกระดับมาตรการ จัดการภัยทุจริตทางการเงิน

มาตรการกลุ่มที่ 1 **การยกระดับการจัดการบัญชี**

ปรับหลักการดำเนินการระดับ “บัญชี” เป็นระดับ “บุคคล” รวมถึงจัดการบัญชีต้องสงสัยได้เร็วขึ้น เน้นบัญชีในปัจจุบันและการเปิดบัญชีใหม่

1. กลุ่มบุคคล ตามความเสี่ยง	2. จัดการเร็วขึ้น ครอบคลุมขึ้น	3. ดำเนินการเข้มข้นขึ้น	
	การจัดประเภท	บัญชีที่มีอยู่เดิม	การเปิดบัญชีใหม่
 ฐานข้อมูล เปป <i>เริ่มต้นการเฝ้า</i>	สีน้ำเงิน ทุก 1-2 สัปดาห์ <i>เมื่อ 3 เดือนแรกเปิด</i>	แจ้งเตือนทางอิเล็กทรอนิกส์ ทุกบัญชี การแจ้งเตือน <i>(พิสูจน์ได้ทั้งวงเงินเดิม)</i>	ตรวจสอบใบเปิดบัญชีใหม่ ทุกธนาคาร
 ฐานข้อมูล CFR* <i>ตาม 31 ก.ค. 67</i>	ทุกธนาคารเห็นด้วย ทุกวัน <i>เมื่อ ธนาคารการที่เกี่ยวข้อง ในธนาคารอื่น</i>	แจ้งเตือนทางอิเล็กทรอนิกส์ ทุกบัญชี การแจ้งเตือน <i>(พิสูจน์ได้ทั้งวงเงินเดิม)</i> เมื่อ 6 เดือนหลังเปิดบัญชี 1-7 วัน เมื่อบัญชีเปิดใหม่	เปิดบัญชีใหม่ต้องผ่านการประเมิน ทุกธนาคาร <i>(พิสูจน์ได้ทั้งวงเงินเดิม)</i>
 บัญชีที่ธนาคาร ตรวจว่าต้องสงสัย <i>เริ่มต้นการเฝ้า</i>	บัญชีธนาคารตรวจพบ เป็นการฐานเดียวกัน <i>เมื่อ ธนาคารที่เกี่ยวข้อง</i>	ทุกธนาคารดำเนินการ ตามความถี่ของ ระดับความเสี่ยง เมื่อ ตรวจพบความเสี่ยง ในบัญชี และบัญชีตรวจ ปรากฏการณ์อื่นด้วย	ทุกธนาคารดำเนินการ ตามความเสี่ยงของ ระดับความเสี่ยง เมื่อ ตรวจพบความเสี่ยง ในบัญชีและการอื่นด้วย

มาตรการกลุ่มที่ 2 **การมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดูแลให้ปลอดภัยมากขึ้น**

สรุป กำหนดให้สถาบันการเงิน มีบริการเพิ่มเติมที่ช่วยดูแลสถานะบัญชีบริการดิจิทัลได้ปลอดภัยยิ่งขึ้น

มาตรการที่ใช้สถาบันการเงินดำเนินการ (เริ่มตั้งแต่ปีบัญชี 64-67)

- มีการเลือกให้ลูกค้าสามารถล็อกอินบัญชีได้ทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์แบบล็อกด้วยยากับ แอป / หรือ ใช้บัตรตัวเชื่อมในการสแกนใบหน้าการทำธุรกรรมบน mobile banking
- เสนอบริการเพิ่มเติม อาทิ การโอนเงินที่อาศัยบุคคลอื่นช่วยอนุมัติ (double authorisation) การโอนเงินเฉพาะรายชื่อที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

*CFR (Control Fraud Registry) คือ ระบบลงทะเบียนข้อมูลภัยทุจริต (เพื่อใช้ในการสืบสวนและแจ้งเตือนบัญชีที่มีภัยทุจริต)


Bank of Thailand

ภาพที่ 2 - 85 การยกระดับมาตรการจัดการภัยทุจริตทางการเงิน

การเกิดอาชญากรรมทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้ต้องมีการออก พ.ร.ก. มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาการหลอกลวงทางออนไลน์ และปัญหาอาชญากรรมทางออนไลน์ทั้งหมด เพื่อเอื้อให้ประชาชนที่ถูกหลอกลวงทางออนไลน์สามารถแจ้งธนาคารได้โดยตรง เพื่อดำเนินการระงับบัญชีไม่ให้เงินถูกโอน ซึ่งธนาคารจะมีอำนาจระงับบัญชีต้องสงสัยได้ทันที จากเดิมต้องรอไปแจ้งความก่อนถึงจะระงับบัญชีได้ ในส่วนของบัญชีม้า และเบอร์มือถือม้า ที่รับจ้างเปิดให้ผู้ก่อเหตุนำไปใช้หลอกลวง พ.ร.ก. ได้กำหนดความผิดทางกฎหมายและบทลงโทษจำคุก 3 ปี ปรับ 300,000 บาท โดยมีการแบ่งชั้นบัญชีม้าเป็นหลายระดับ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการจัดการบัญชีม้าในแต่ละระดับ รวมถึงมีการกำชับให้ทุกธนาคารเฝ้าระวัง และปฏิเสธการสร้างความสัมพันธ์กับบัญชีม้า

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ธ.ก.ส.

- การเกิดอาชญากรรมทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้น สร้างความเสียหายให้แก่ลูกค้า ส่งผลให้รัฐบาลต้องออก พ.ร.ก. มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 ส่งผลให้ธนาคารต้องเร่งพัฒนาระบบความปลอดภัย รวมถึงพัฒนาระบบในการตรวจจับบัญชีที่ต้องสงสัยเพื่อรายงานต่อหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเป็นการลงทุนที่สูง เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทุจริตของมิจฉาชีพ รวมถึงเป็นการยกระดับในการช่วยเหลือลูกค้าให้ปลอดภัยจากการถูกหลอก เนื่องจากลูกค้า ธ.ก.ส. มีกลุ่มผู้สูงอายุจำนวนมาก ซึ่งกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เสี่ยงต่อการถูกหลอกมากที่สุด

2) พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ทำให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร

ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เป็นกฎหมายที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 13 มีนาคม 2562 โดยเริ่มเก็บภาษีตั้งแต่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป โดยในปี 2567 มีอัตราการเก็บภาษี ดังนี้

1. ที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม เพดานภาษีสูงสุดร้อยละ 0.15 สำหรับเจ้าของที่เป็นบุคคลธรรมดา หากมีที่ดินทำการเกษตร มูลค่าไม่เกิน 50 ล้านบาท จะได้รับการยกเว้นภาษี ส่วนที่ดินที่มูลค่าเกิน 50 ล้านบาท จะได้รับยกเว้น 50 ล้านบาทแรก แต่ส่วนเกิน 50 ล้านบาทแรก เสียภาษีตามอัตราปกติ สำหรับเจ้าของที่เป็นนิติบุคคล ก็เสียภาษีที่ดินตามอัตราปกติ
2. ที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย เพดานภาษีสูงสุดร้อยละ 0.30 สำหรับบ้านหลังหลัก ที่เจ้าของที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเป็นบุคคลธรรมดา และมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน จะได้รับยกเว้นมูลค่าฐานภาษีไม่เกิน 50 ล้านบาท แต่ถ้ามีมูลค่าเกิน 50 ล้านบาท ส่วนที่เกินจะต้องเสียภาษีตามอัตราปกติ สำหรับเจ้าของสิ่งปลูกสร้าง แต่ไม่ได้เป็นเจ้าของที่ดิน (คอนโดมิเนียม หรือสร้างบ้านอยู่บนที่ดินเช่า) จะได้รับการยกเว้นภาษี 10 ล้านบาทแรก ส่วนที่เกินจะต้องเสียภาษีที่ดินตามอัตราปกติ แต่สำหรับคนมีบ้านหลายหลัง ไม่ว่าจะไม่มีชื่อหรือไม่มีชื่อในทะเบียนบ้าน ที่ดินหรือบ้านหลังที่ 2 จะต้องเสียภาษีทั้งหมดไม่ได้รับการยกเว้น
3. ที่ดินเพื่อพาณิชยกรรม เพดานภาษีสูงสุดร้อยละ 1.20 หมายถึง ที่ดินอื่น ๆ ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์เพื่อการเกษตรและการอยู่อาศัย เช่น โรงแรม ร้านค้า ร้านอาหาร ร้านกาแฟ ร้านสะดวกซื้อ โรงงาน หอพักรายวัน บ้านเช่ารายวัน โดยต้องเสียภาษีตามอัตราปกติ
4. ที่ที่ดินว่างเปล่า หรือไม่ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพในปีก่อนหน้า ยกเว้นมีกฎหมายห้ามหรือพักการเกษตรเพื่อปรับปรุงที่ดินจะเพิ่มอัตราร้อยละ 0.3 ทุก 3 ปี แต่อัตรารวมภาษีไม่เกินร้อยละ 3



ภาพที่ 2 - 86 อัตราจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง

พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 กำหนดอัตราการเก็บภาษี โดยที่ดินรกร้างมีอัตราการเก็บภาษีสูงที่สุดที่อัตราร้อยละ 3 และที่ดินเกษตรกรรมมีอัตราเพดานการจัดเก็บภาษีต่ำสุดที่ร้อยละ 0.15 โดยมีที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่เป็นทรัพย์สินดังต่อไปนี้ได้รับยกเว้นจากการจัดเก็บ ภาษีตามพระราชบัญญัตินี้ เช่น ทรัพย์สินของรัฐหรือของหน่วยงานของรัฐซึ่งใช้ในกิจการของรัฐหรือของหน่วยงานของรัฐ หรือในกิจการสาธารณะ ทั้งนี้ โดยมีได้ใช้หาผลประโยชน์ เป็นต้น ส่งผลให้ภาคเอกชนที่มีที่ดินรกร้างว่างเปล่าต้องหาแนวทางบริหารจัดการที่ดินรกร้างว่างเปล่าของตนเอง เพื่อเป็นการลดหย่อนภาษี

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกับ ธ.ก.ส.

- เป็นโอกาสของธนาคารในการ สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับผู้ที่ต้องการใช้ที่ดินรกร้างว่างเปล่า การส่งเสริมหรือกำหนดมาตรการจูงใจหรือบังคับให้เกษตรกรปรับวิธีการทำเกษตรดั้งเดิมสู่การทำเกษตรสมัยใหม่และเกษตรมูลค่าสูง การให้บริการด้วยการขยายธุรกิจเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีการเกษตรด้วยการเปิดเช่าเทคโนโลยีการเกษตรหรือสนับสนุนผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจนี้ การรับจ้างบริหารจัดการที่ดินว่างเปล่า และเป็นตัวกลางในการพบปะผู้ที่มีที่ดินว่างเปล่า กับผู้ที่ต้องการที่ดินทำกิน

2.5 สภาพแวดล้อมภายใน

2.5.1 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)

1) การวิเคราะห์ปัจจัยมูลค่าทางการเงิน (Financial Value Driver)

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการเงิน (Financial Value Driver) เป็นปัจจัยที่ใช้กำหนดแนวทางการจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร (Capital and Resource Allocation) รวมถึงสร้างความมั่นใจให้กับส่วนงานว่าสามารถปฏิบัติแผนงานโครงการเหล่านั้นเพื่อสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรได้สำเร็จโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operating Profit After Tax : NOPAT) และ 2) ต้นทุนเงินทุน (Capital Charge)

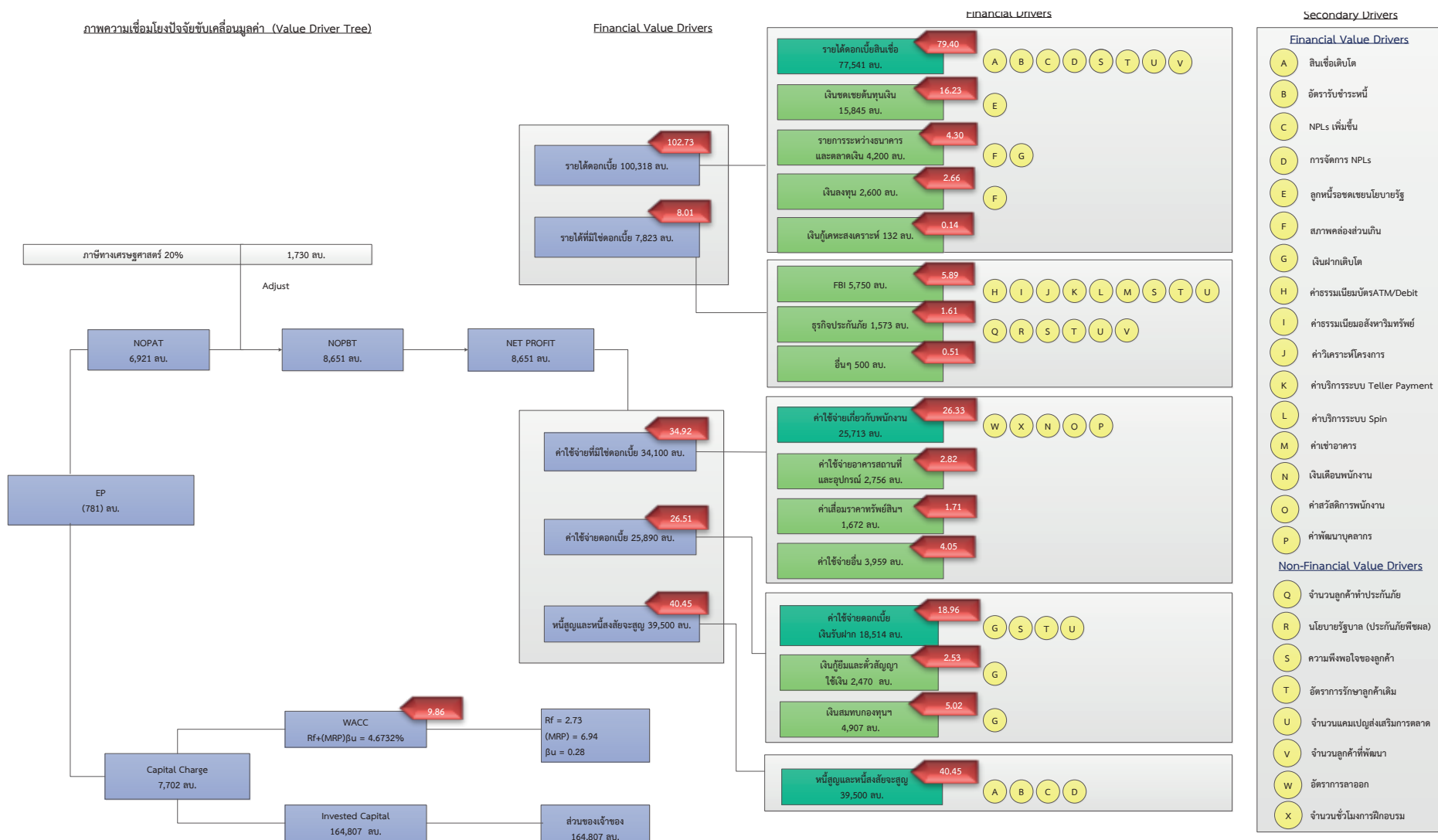
(1) กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operating Profit After Tax : NOPAT) ประกอบด้วยปัจจัยขับเคลื่อนหลัก ได้แก่

- รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ
- รายได้เงินชดเชยต้นทุนเงินโครงการนโยบายรัฐ
- รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน
- รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์
- ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝาก
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืม
- ค่าใช้จ่ายเงินสมทบเงินกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ
- ค่าใช้จ่ายอื่น
- รายการปรับปรุงทางเศรษฐศาสตร์

(2) ต้นทุนเงินทุน (Capital Charge) ประกอบไปด้วยปัจจัยขับเคลื่อนหลัก ได้แก่

- ส่วนของผู้ถือหุ้น
- อัตราต้นทุนเงินทุน (WACC)

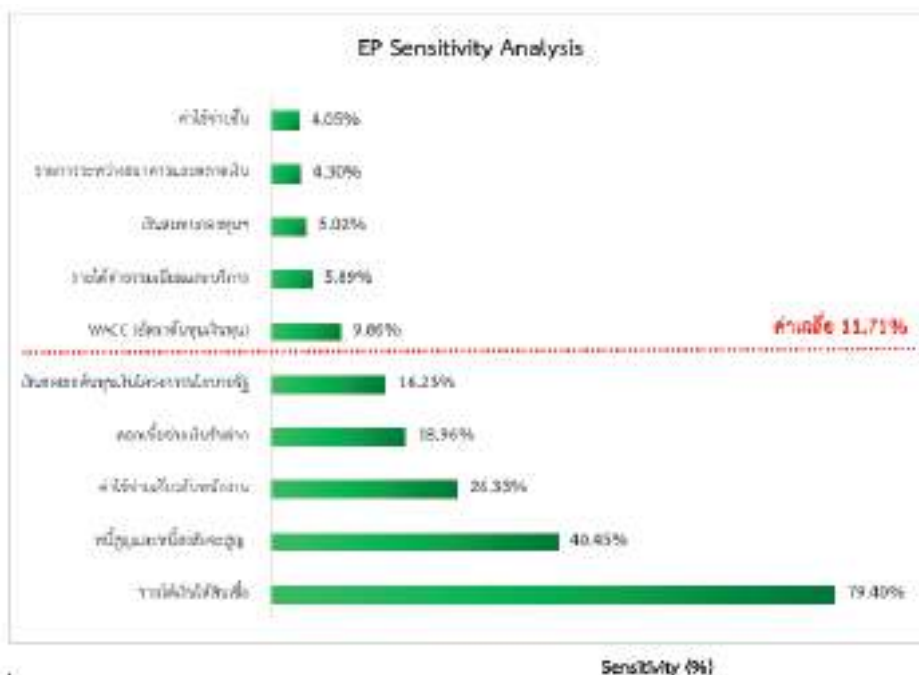
ภาพความเชื่อมโยงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver Tree)



ภาพที่ 2 - 87 BAAC Value Drivers 2568

2) การวิเคราะห์ความอ่อนไหวที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (Economic Profit Sensitivity Analysis)

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (Economic Profit Sensitivity Analysis) เป็นการประเมินค่าความอ่อนไหวของปัจจัยทางการเงิน (Financial Factors) ที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) เพื่อกำหนดปัจจัยทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Driver) โดยนำมาวิเคราะห์รวมกับความสามารถในการจัดการ (Manageability) เพื่อวางแผนปรับปรุงปัจจัยทางการเงินที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 - 88 BAAC EP Sensitivity Analysis 2568

จากการวิเคราะห์ ในปีบัญชี 2568 เพื่อหาผลกระทบ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนปัจจัยทางการเงิน (Financial Factors) ต่างๆ สามารถจัดกลุ่มตามผลกระทบที่มีต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) โดยค่าเฉลี่ยที่คิดเป็นร้อยละ 11.71 ได้ดังนี้

- ปัจจัยที่มีความอ่อนไหว ระดับต่ำ คือ ปัจจัยทางการเงินที่เมื่อเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ขององค์กร ไม่เกินร้อยละ 11.71
- ปัจจัยที่มีความอ่อนไหว ระดับสูง คือ ปัจจัยทางการเงินที่เมื่อเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ขององค์กร เกินกว่าร้อยละ 11.71

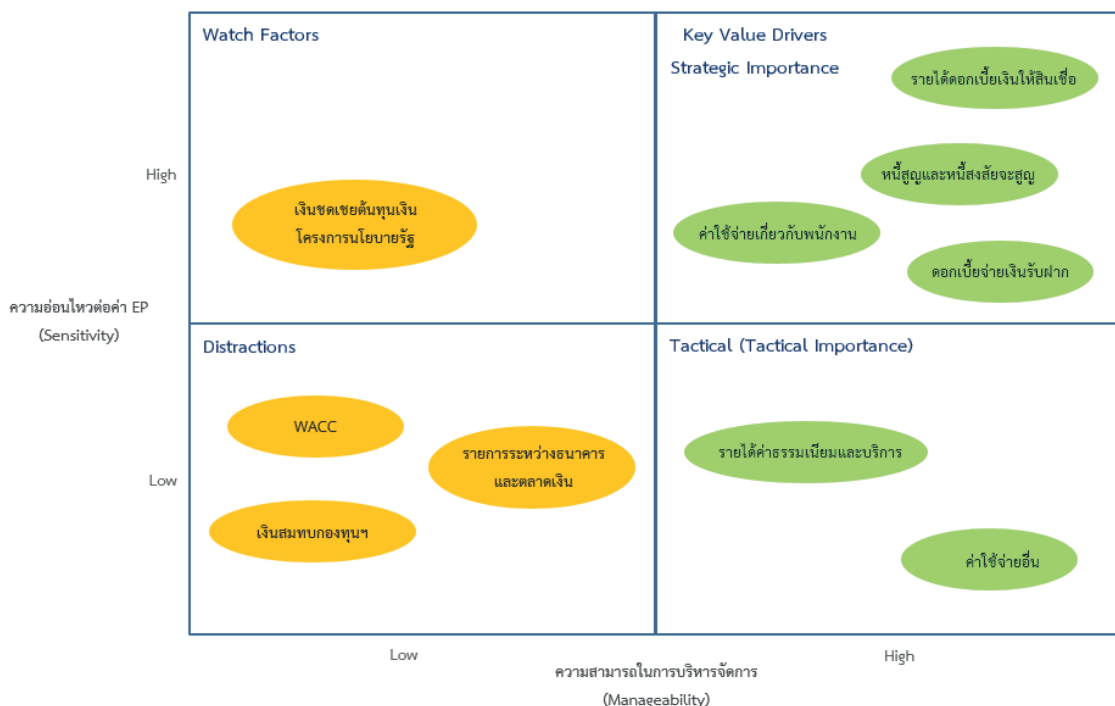
3) การวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการ (Manageability) เพื่อปรับปรุงปัจจัยทางการเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย

เมื่อนำปัจจัยที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรมาวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการ (Manageability) สามารถจัดกลุ่มตามระดับความสามารถในการบริหารจัดการ ได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ ระดับต่ำ คือ ปัจจัยทางการเงินที่องค์กรมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จต่ำ ได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายเงินสมทบกองทุนฯ ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายตามอัตราเงินนำส่งกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIF)
2. เงินชดเชยต้นทุนเงินโครงการนโยบายรัฐ ซึ่งโครงการส่วนใหญ่อ้างอิงเงินชดเชยต้นทุนจากอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากประจำ 6 เดือน ประเภทบุคคลธรรมดาถ้วนเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารไทยพาณิชย์เป็นหลัก และปัจจุบันบางโครงการได้อ้างอิงชดเชยต้นทุนจากอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากประจำ 12 เดือน ประเภทบุคคลธรรมดาของ ธ.ก.ส.
3. รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน ขึ้นอยู่กับปริมาณสภาพคล่องคงเหลือ เป็นผลจากการลงทุนของธนาคาร และอัตราดอกเบี้ยตลาดเงิน ซึ่งอ้างอิงตามอัตราดอกเบี้ยนโยบาย เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้
4. อัตราต้นทุนเงินทุน (WACC) เป็นอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำของส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งอัตราดังกล่าวกำหนดจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ปัจจัยที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ ระดับสูง คือ ปัจจัยทางการเงินที่องค์กรมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จสูง ได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานซึ่งธนาคารสามารถบริหารจัดการได้โดยการลด ควบคุม หรือเพิ่มประสิทธิภาพ โดยปัจจัยที่มีความสามารถในการบริหารจัดการระดับสูงสามารถจัดการได้ตามกลยุทธ์ของธนาคาร

จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) กับความสามารถในการจัดการ (Manageability) สามารถระบุปัจจัยทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Driver) ที่มีผลกระทบมากต่อกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ดังนี้



ภาพที่ 2 - 89 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

Value Drivers	
Financial Drivers	Secondary Drivers
รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ	• สินเชื่อเดบิต • อัตรารับชำระหนี้ • NPLs เพิ่มขึ้น ในปี • การลดหนี้ NPLs ต้นปี • ความพึงพอใจของลูกค้า • อัตราการรักษาลูกค้าเดิม • จำนวนแคมเปญส่งเสริมการตลาด • จำนวนลูกค้าที่พัฒนา
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	• สินเชื่อเดบิต • อัตรารับชำระหนี้ • NPLs เพิ่มขึ้น ในปี • การลดหนี้ NPLs ต้นปี
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	• อัตราการลาออก • เงินเดือนพนักงาน • จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม • ค่าสวัสดิการพนักงาน • ค่าพัฒนาบุคลากร
ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	• เงินฝากเดบิต • ความพึงพอใจของลูกค้า • อัตราการรักษาลูกค้าเดิม • จำนวนแคมเปญส่งเสริมการตลาด

ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ธนาคารจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างรายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อรวมทั้งบริหารคุณภาพหนี้เพื่อควบคุมหนี้สูญ และหนี้สงสัยจะสูญ และควบคุมค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายพนักงานที่มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิทางเศรษฐศาสตร์

นอกจากนี้ปัจจัยที่ธนาคารสามารถบริหารจัดการ ได้แก่ รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการและค่าใช้จ่ายอื่น แม้ว่าจะมีค่าความอ่อนไหวต่อกำไรทางเศรษฐศาสตร์ในระดับต่ำ ธนาคารยังต้องบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในทุกมิติ และส่งผลดีต่อค่า EP ได้ในระยะยาว

4) การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

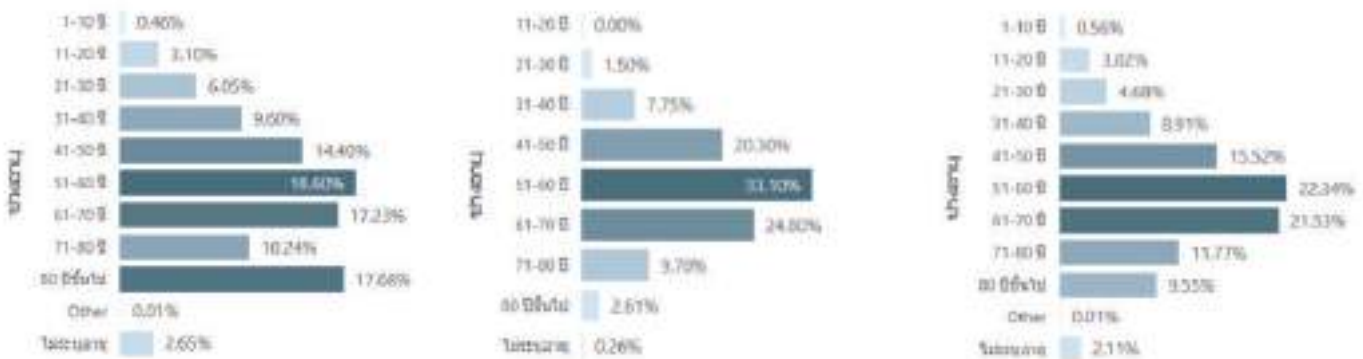
การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) เป็นการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะการเติบโตทางการเงิน การควบคุมต้นทุน/ค่าใช้จ่าย ที่ต้องเชื่อมโยงการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) และนำไปสู่การระบุปัจจัยเสี่ยงในแต่ละ Value Drivers ดังนี้

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers)	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario)
1. รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ	ปัญหานี้เรื้อรัง (Persistent Debt) ทุกกลุ่มอายุ และกลุ่มเปราะบาง	อายุของลูกค้าหนี้ธนาคารเพิ่มขึ้น ซึ่งการประกอบอาชีพทางการเกษตรต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นสำคัญ และมีความแปรปรวน ส่งผลกระทบกับแหล่งที่มาแห่งรายได้ กระทบต่อการชำระหนี้ ทำให้ต้นทุนคงเป็นหนี้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงติดต่อกันเกินกว่า 3 ปี และกลุ่มที่ขาดอำนาจในการต่อรอง/กำหนดราคาผลผลิต ต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ ส่งผลให้อัตรารับชำระหนี้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ
	ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า	รายได้ของเกษตรกรเกษตรกรที่ รายจ่าย หนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น อาจส่งผลให้เกิดการผิดนัดชำระหนี้ของลูกค้าเพิ่มขึ้น และอัตรารับชำระหนี้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ
	การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนสินเชื่อที่มีศักยภาพ (กลุ่ม Secure Port) ลดลง	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปริมาณไหลเข้า/ออกของพอร์ตสินเชื่อตามกลุ่มศักยภาพลูกค้า (ABCD) โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีศักยภาพ (Secure Port) ลดลง ส่งผลต่อคุณภาพสินเชื่อของธนาคาร อัตรารับชำระหนี้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ
	ความสามารถในการสร้างรายได้ดอกเบี้ยสินเชื่อ	การแข่งขันของอัตราดอกเบี้ย ทั้งจากธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (Non-Bank) ทำให้ลูกค้าสินเชื่อมีทางเลือกในการเลือกใช้บริการ ส่งผลต่อการเติบโตสินเชื่อรายใหม่ และรักษารฐานลูกค้ารายเดิมของธนาคาร ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ธนาคารจึงต้องมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สอดคล้องกับตลาด เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ส่งผลให้การเติบโตสินเชื่อ และรายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	การพัฒนา Digital Services ไม่ครอบคลุมธุรกิจหลัก	จากสถานการณ์แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัลที่เพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการทำธุรกรรมทางการเงินส่งผลให้พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป การให้บริการ Digital Services ที่ผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัลของธนาคารไม่หลากหลายและไม่ครอบคลุมเทียบเท่าคู่แข่ง อาจทำให้ธนาคาร สูญเสียลูกค้าให้กับสถาบันการเงินอื่น กระทบต่อโอกาสในการสร้างรายได้
	ข้อจำกัด พ.ร.บ. ธ.ก.ส.	เนื่องจาก ธ.ก.ส. ถูกก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 สัดส่วนเงินให้สินเชื่อถูกจำกัดอยู่ในภาคการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ อาจทำให้การดำเนินงานขยายสินเชื่อไปสู่สินเชื่อกลุ่มที่มีศักยภาพ (Secure Port) ไม่สามารถขยายได้ตามเป้าหมาย ส่งผลกระทบในภาพรวมการเติบโตสินเชื่อ และรายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2. หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า	รายได้ของเกษตรกรเกษตรกรที่ ขณะที่ รายจ่าย หนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น อาจส่งผลให้เกิดการผิดนัดชำระหนี้ของลูกค้าเพิ่มขึ้น ทำให้อัตรารับชำระหนี้และอัตราส่วน NPLs/Loan ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
3. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	ขีดความสามารถบุคลากรรองรับธุรกิจ	การเติบโตทางธุรกิจ หรือการปรับเปลี่ยนกระบวนการ โดยมุ่งสู่ดิจิทัล หากบุคลากรขาดทักษะ/ขีดความสามารถที่จำเป็น อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ขีดความสามารถในการสร้างรายได้ ไม่สัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำกำไรลดลง
4. ดอกเบี้ยจ่ายรับฝาก	ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย	ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย และการแข่งขันระดมเงินฝาก ส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงขึ้น ทั้งจากธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (Non-Bank) ทำให้ฐานลูกค้าเงินฝากเก่าลดลง และลูกค้าใหม่เติบโตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งลูกค้าย้ายฐานเงินฝากได้ง่าย ส่งผลให้ธนาคารจำเป็นต้องออกผลิตภัณฑ์เงินฝากต้นทุนสูง เพื่อให้แข่งขันได้ ส่งผลให้อัตราดันทุนเงินฝากสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

2.5.2 ด้านลูกค้า

1) ข้อมูลลูกค้า ธ.ก.ส.

ข้อมูล ณ 31 ตุลาคม 2567 ธ.ก.ส. มีลูกค้าทั้งหมด 32,536,141 ราย แบ่งเป็นลูกค้าเงินฝาก 21,671,408 ราย ลูกค้าสินเชื่อ 4,528,830 ราย จะเห็นได้ว่า ณ ปัจจุบันลูกค้า ธ.ก.ส. ทั้งลูกค้าสินเชื่อและเงินฝากส่วนใหญ่อายุ 51-60 ปี ซึ่งลูกค้าสินเชื่อที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.6 ของลูกค้าสินเชื่อรวม สำหรับลูกค้าเงินฝากที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 65.19 ของลูกค้าเงินฝากรวม



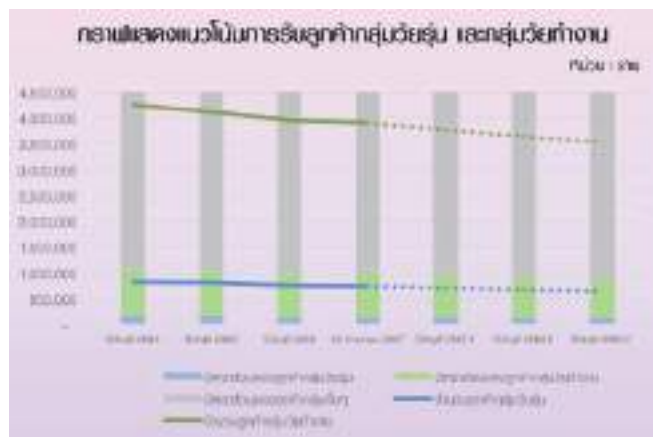
ที่มา : ระบบสารสนเทศข้อมูลส่วนตลาดลูกค้า ณ 31 ตุลาคม 2567, ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)

ภาพที่ 2 - 90 สัดส่วนจำนวนลูกค้า
จำแนกตามช่วงอายุ

ภาพที่ 2 - 91 สัดส่วนจำนวนลูกค้าสินเชื่อ
ธ.ก.ส. จำแนกตามช่วงอายุ

ภาพที่ 2 - 92 สัดส่วนจำนวนลูกค้าเงินฝาก
จำแนกตามช่วงอายุ

จากการศึกษาข้อมูลแนวโน้มลูกค้ากลุ่มวัยรุ่น (ช่วงอายุ 15-25 ปี) และกลุ่มวัยทำงาน (ช่วงอายุ 26-45 ปี) ของ ธ.ก.ส. พบว่า ลูกค้ากลุ่มวัยรุ่นมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงร้อยละ 0.034 ต่อปี ซึ่งไปในทิศทางเดียวกับลูกค้ากลุ่มวัยทำงานที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงร้อยละ 0.028 ต่อปี โดยจะเห็นได้ว่าทั้ง 2 กลุ่ม มีการเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้าเพียงเล็กน้อย และเมื่อพิจารณาสัดส่วนลูกค้าแต่ละประเภทเทียบกับลูกค้าทั้งหมดของธนาคารย้อนหลัง 3 ปี พบว่า ลูกค้าวัยรุ่นมีสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 3.67 ขณะที่ลูกค้าวัยทำงานมีสัดส่วนเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 19.06



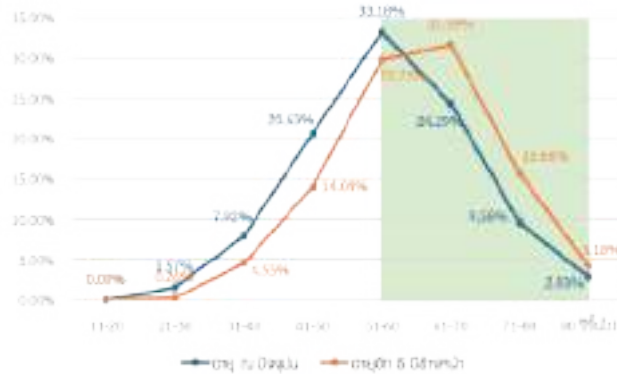
ที่มา : Data Story มีเรื่องเล่า ฉบับ กรกฎาคม 2567, ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)

ภาพที่ 2 - 93 กราฟแสดงแนวโน้มการรับลูกค้ากลุ่มวัยรุ่น
และวัยทำงาน

2) ข้อมูลลูกค้าสินเชื่อ

จากการวิเคราะห์อายุของลูกค้าสินเชื่อ ณ ปัจจุบัน พบว่า ลูกค้าที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีสัดส่วนร้อยละ 69.88 ของลูกค้าสินเชื่อทั้งหมด โดยลูกค้าอายุ 51-60 ปี มีสัดส่วนมากที่สุดร้อยละ 33.18

คาดการณ์สัดส่วนอายุลูกค้าในระยะ 5 ปีข้างหน้า พบว่า จะมีสัดส่วนลูกค้าที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปเพิ่มขึ้นสูงถึงร้อยละ 81.16 โดยลูกค้าอายุ 61-70 ปี มีสัดส่วนมากที่สุด



ที่มา : ข้อมูลสารสนเทศข้อมูลลูกค้า, ฝ่ายบริหารข้อมูล (บข.)
ภาพที่ 2 - 94 แนวโน้มอายุลูกค้าสินเชื่อ

ในปีบัญชี 2567 มีการรับลูกค้าใหม่ จำนวน 343,841 ราย ลูกค้าส่วนใหญ่ มีอายุ 51 ปีขึ้นไป โดยคิดเป็นร้อยละ 60.02 ของลูกค้าใหม่ทั้งหมด และลูกค้าใหม่ที่เข้ามาจะอยู่ในแถบภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากข้อมูลพบว่าลูกค้าในเขตพื้นที่นี้มีลูกค้าผู้สูงอายุจำนวนมาก อาจส่งผลกระทบต่อการเติบโตสินเชื่อ และความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า



ที่มา : ระบบสารสนเทศข้อมูลลูกค้า, ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)

ภาพที่ 2 - 95 สัดส่วนลูกค้าสินเชื่อตามช่วงอายุ

ภาพที่ 2 - 96 สัดส่วนจำนวนลูกค้ารายพื้นที่

อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลลูกค้า ธ.ก.ส. พบว่าสัดส่วนลูกค้าสูงอายุ มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อผลผลิตภาพทางเศรษฐกิจที่ลดลง ส่งผลต่อรายได้และความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งจะกระทบต่อการเติบโตสินเชื่อ และรายได้ของ ธ.ก.ส. ดังนั้น จึงต้องเร่งขยายฐานลูกค้าที่สนใจทำการเกษตร โดยเฉพาะวัยรุ่นและวัยทำงานให้มีสัดส่วนมากขึ้น ออกแบบผลิตภัณฑ์ดิจิทัลที่ตอบสนองกับพฤติกรรมลูกค้าคนรุ่นใหม่ และหาทายาททดแทนเกษตรกรสูงอายุ รวมถึงออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่รองรับแนวโน้มผู้สูงอายุที่จะเพิ่มมากขึ้น

เมื่อเทียบข้อมูลลูกค้าสินเชื่อ ธ.ก.ส. กับข้อมูลจำนวนครัวเรือนเกษตรกรทั้งหมด 7,146,264 ครัวเรือน พบว่า มีเกษตรกรที่ยังไม่เป็นลูกค้าสินเชื่อของ ธ.ก.ส. ประมาณร้อยละ 39 โดยมีฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน และฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก สูงสุด 3 อันดับแรก สะท้อนว่ายังมีโอกาสในการขยายฐานลูกค้าได้ โดยเฉพาะลูกค้าที่อายุไม่เกิน 45 ปี



ที่มา : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารด้านสินเชื่อ (DIGI), ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)

ภาพที่ 2 - 97 โอกาสการเติบโตสินเชื่อจากลูกค้ารายใหม่

3) ข้อมูลลูกค้าที่มีรายได้ประจำ

จากข้อมูลลูกค้าที่มีรายได้ประจำ ณ 31 กรกฎาคม 2567 จากกระบวนฐานข้อมูล (Data Warehouse) เป็นลูกค้าบุคคล* จำนวน 1.04 ล้านราย โดยมีสัดส่วนเป็นลูกค้าสินเชื่อ จำนวน 0.38 ล้านราย หรือคิดเป็นร้อยละ 37 และลูกค้าเงินฝาก จำนวน 0.66 ล้านราย คิดเป็นร้อยละ 63



* ลูกค้าบุคคล เฉพาะลูกค้าที่มีรหัสอาชีพ
01-ข้าราชการและลูกจ้างในหน่วยงานของรัฐ
02-พนักงานและลูกจ้างองค์กรของรัฐ
03-พนักงานและลูกจ้างเอกชน
04-พนักงานและลูกจ้างในสถาบันการเงิน
09-ประกอบวิชาชีพเฉพาะ

ที่มา : Data story เดือนกันยายน 2567, ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)

ภาพที่ 2 - 98 สัดส่วนลูกค้าจำแนกตามเพศและประเภทลูกค้า

ลูกค้าบุคคลส่วนใหญ่อายุไม่เกิน 50 ปี คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 74.93 ของลูกค้าบุคคลทั้งหมด โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงอายุ 30 - 40 ปี จำนวน 347,098 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 33.16

เมื่อพิจารณาจากรายได้ พบว่า ลูกค้าบุคคลส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เกิน 50,000 บาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 92.45 ของลูกค้าทั้งหมด โดยลูกค้าส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เกิน 15,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 40.44



ที่มา : Data story เดือนกันยายน 2567, ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)

ภาพที่ 2 - 99 การกระจายอายุของลูกค้าบุคคล



ที่มา : Data story เดือนกันยายน 2567, ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)

ภาพที่ 2 - 100 การกระจายช่วงรายได้ของลูกค้านักบุคคล

จากข้อมูลลูกค้าบุคคลที่มีรายได้ประจำส่วนใหญ่จะอยู่ในภาคกลาง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 22.9 รองลงมา คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ร้อยละ 13.3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ร้อยละ 12.5 และภาคตะวันออก ร้อยละ 11.6 ตามลำดับ นอกจากนี้ลูกค้าบุคคลที่มีรายได้ประจำ ประกอบอาชีพ พนักงานและลูกจ้างเอกชนมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 48.10 รองลงมา ข้าราชการและลูกจ้างในหน่วยงานของรัฐ คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 45.81



จำแนกการประกอบอาชีพของลูกค้า

พนักงานและลูกจ้างเอกชน

503,373 ราย = 48.10 %

ข้าราชการและลูกจ้าง ในหน่วยงานของรัฐ

479,490 ราย = 45.81 %

ข้าราชการและลูกจ้างองค์กรของรัฐ

44,927 ราย = 4.29 %

ประกอบวิชาชีพเฉพาะ

12,604 ราย = 1.20 %

พนักงานและลูกจ้าง ในสถาบันการเงิน

6,207 ราย = 0.60 %

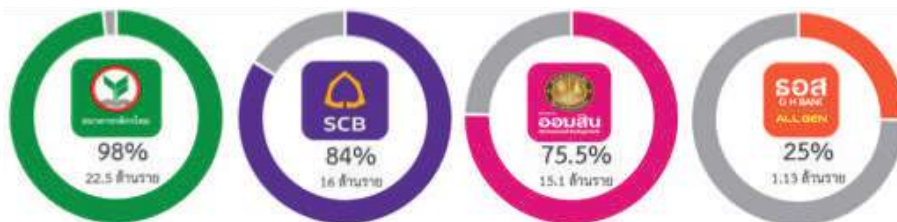
ที่มา : Data story เดือนกันยายน 2567, ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)

ภาพที่ 2 - 101 การกระจายตัวของลูกค้าบุคคล และจำแนกตามการประกอบอาชีพ

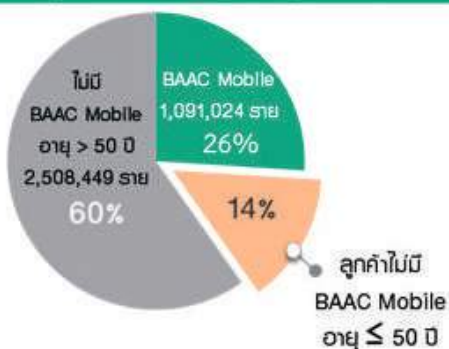
จากการพิจารณาข้อมูลลูกค้าบุคคลที่มีรายได้ประจำส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน 50 ปี มีรายได้ที่มั่นคง และมีการกระจายตัวอยู่ในทุกภูมิภาค ถือเป็นโอกาสให้ ธ.ก.ส. ที่จะขยายการเติบโตสินเชื่อจากลูกค้าที่มีรายได้ประจำ เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้มีรายได้ที่แน่นอน มีความเสี่ยงที่จะผิดนัดชำระหนี้้น้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ

4) ข้อมูลลูกค้า BAAC Mobile

ธ.ก.ส. มีฐานลูกค้าบุคคล จำนวนทั้งสิ้น 32,536,141 ราย จัดเป็นลูกค้าที่ยังใช้บริการ (Active) จำนวน 21,671,408 ล้านราย อย่างไรก็ตาม มีลูกค้าที่ลงทะเบียน BAAC Mobile จำนวน 4,055,772 ราย คิดเป็นร้อยละ 19 ของลูกค้าที่ยังใช้บริการ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับสัดส่วนลูกค้าที่ใช้ Mobile Application ของธนาคารคู่แข่ง ในส่วนของลูกค้าที่ยังไม่ลงทะเบียน BAAC Mobile มีจำนวน 17,615,636 ราย คิดเป็นร้อยละ 81 ของลูกค้าเดิมที่ยังใช้บริการ ในกลุ่มนี้ มีกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นและวัยทำงานที่มีอายุต่ำกว่า 50 ปี จำนวนถึง 4,545,084 ราย สะท้อนว่า นอกจากการหาลูกค้ากลุ่มใหม่ใช้งาน BAAC Mobile แล้ว ธ.ก.ส. ยังมีโอกาสเพิ่มสัดส่วนผู้ใช้งานจากฐานลูกค้าเดิมที่ยังใช้บริการ โดยแบ่งเป็นลูกค้าเงินฝาก 3,948,586 ราย และลูกค้าสินเชื่อ 596,498 ราย

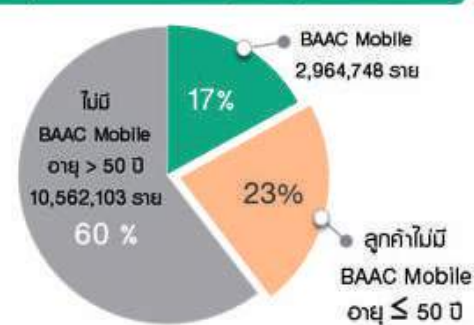


ลูกค้าสินเชื่อรวม 4,195,971 ราย



ลูกค้าสินเชื่อที่มีโอกาสลงทะเบียน BAAC Mobile 596,498 ราย

ลูกค้าเงินฝากรวม 17,475,437 ราย



ลูกค้าเงินฝากที่มีโอกาสลงทะเบียน BAAC Mobile 3,948,586 ราย

ที่มา : รวบรวมข้อมูลจากระบบสารสนเทศข้อมูลลูกค้าธนาคาร, ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 - 102 ข้อมูลสัดส่วนการลงทะเบียน BAAC Mobile ของลูกค้า ธ.ก.ส. และคู่แข่ง

5) ข้อมูลการแบ่งกลุ่มลูกค้า

ธ.ก.ส. มีการทบทวนกลุ่มลูกค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และทิศทางนโยบายของธนาคาร โดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้าในมิติต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและความสามารถทางการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของธนาคาร ทั้งด้านสถานะหนี้ของลูกค้า และสัดส่วนฐานลูกค้าของธนาคารส่วนใหญ่ที่เป็นกลุ่มเกษตรกรดั้งเดิมและลูกค้าผู้สูงอายุ ตลอดจนการศึกษากรอบแนวคิดการจำแนกลูกค้าในภาคการเกษตร และนอกภาคการเกษตรของสถาบันการเงินทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ กรอบแนวคิดการแบ่งกลุ่มลูกค้าของธกษเกษตร (Agriculture Finance) ของ World Bank การแบ่งกลุ่มลูกค้าของคู่แข่งของสถาบันการเงินในประเทศ ทั้งนี้ ได้นำกรอบแนวคิด Jobs-to-be-done (JTBD) มาวิเคราะห์เพื่อระบุงานที่ลูกค้าต้องการจากผลิตภัณฑ์และบริการของ ธ.ก.ส. นำไปสู่การแบ่งกลุ่มลูกค้าหลักเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ลูกค้าบุคคล แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มลูกค้าเกษตร จำแนกเป็น 3 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย กลุ่มเกษตรกรดั้งเดิม กลุ่มเกษตรกรวิถีใหม่ และกลุ่มเกษตรกรเปราะบาง
- กลุ่มลูกค้าบุคคลทั่วไป จำแนกเป็น 4 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าบุคคลทั่วไป กลุ่มนักเรียน/นักศึกษา กลุ่มผู้สูงอายุ และกลุ่มลูกค้าบุคคลเปราะบาง

2. ลูกค้าสถาบัน องค์กร นิติบุคคล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มลูกค้านิติบุคคล จำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจรายย่อย และผู้ประกอบการธุรกิจรายใหญ่
- กลุ่มสถาบัน จำแนกเป็น 3 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย กองทุนหมู่บ้าน วิสาหกิจชุมชน และสหกรณ์
- องค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหากำไร จำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย องค์กรภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ และองค์กรไม่แสวงหากำไร



ที่มา : การทบทวนการแบ่งกลุ่มลูกค้า, ฝ่ายกลยุทธ์ลูกค้า (กค.)
ภาพที่ 2 – 103 การทบทวนการแบ่งกลุ่มลูกค้า ธ.ก.ส.

ทั้งนี้ การแบ่งกลุ่มลูกค้าของคู่แข่งซึ่งเป็นสถาบันการเงินส่วนใหญ่ ใช้ลักษณะและพฤติกรรมของลูกค้าเป็นเกณฑ์ ยกเว้น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) ที่ใช้เกณฑ์การถือครองผลิตภัณฑ์เป็นเกณฑ์ ซึ่งพบว่า การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segment) ของสถาบันการเงินคู่แข่งส่วนใหญ่ ไม่ได้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยหลักๆ จะมุ่งเน้นการแบ่งกลุ่มลูกค้าที่เป็นบุคคล และลูกค้าธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามพันธกิจในการดำเนินงานของแต่ละธนาคาร

เมื่อเทียบเคียงกับ ธ.ก.ส. ที่มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าในภาพกว้าง ทำให้ในการขับเคลื่อนธุรกิจหลักแต่ละด้าน ทั้งในด้านสินเชื่อ ด้านเงินฝาก การให้บริการทางการเงิน ธุรกิจดิจิทัล และการพัฒนาลูกค้า มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มย่อยที่หลากหลายรูปแบบและแตกต่างกัน แม้จะทำให้ง่ายต่อการขับเคลื่อนธุรกิจแต่ละด้าน แต่ในมิติของการบูรณาการยังมีข้อจำกัด ทั้งในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ การจัดเก็บข้อมูล และการติดตามรายงานผลการดำเนินงานลูกค้าแต่ละกลุ่ม

2.5.3 ด้านสินเชื่อ

1) พอร์ตสินเชื่อ

ณ 30 กันยายน 2567 ธ.ก.ส. มีลูกค้าสินเชื่อทั้งหมด 4,510,532 ราย จำนวนทั้งสิ้น 8,430,005 สัญญา มีเงินให้สินเชื่อคงเหลือ จำนวน 1,667,614 ล้านบาท ลดลงจากปีบัญชี 2566 จำนวน 20,692 ล้านบาท หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 1.23 อย่างไรก็ตาม การรับลูกค้าสะสม ณ ไตรมาส 2 ในปีบัญชี 2567 จำนวน 315,171 ราย พบว่า มีการรับลูกค้าเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากจากการเติบโตของสินเชื่อในโครงการสินเชื่อเงินด่วนคนดี (อสม.และ อสส.) เมื่อเปรียบเทียบอัตราการเติบโตสินเชื่อกับธนาคารคู่แข่ง พบว่า ธนาคารออมสิน มียอดเงินให้สินเชื่อ จำนวน 2,320,509 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 38,914 ล้านบาทหรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.71 ในขณะที่ ธนาคารพาณิชย์บางแห่งลดลง และบางแห่งมีอัตราการเติบโตต่ำ เนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีความระมัดระวังในการขยายสินเชื่อ และมีหลักเกณฑ์การจ่ายสินเชื่อที่เข้มงวดมากขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงในปัจจุบัน



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบาย และกลยุทธ์ (นย.)

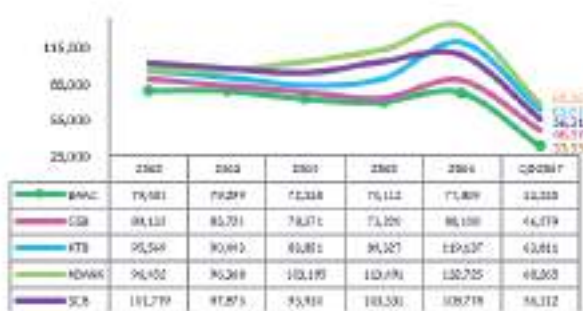
ภาพที่ 2 - 104 เงินให้สินเชื่อคงเหลือของ ธ.ก.ส. และคู่แข่ง



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบาย และกลยุทธ์ (นย.)

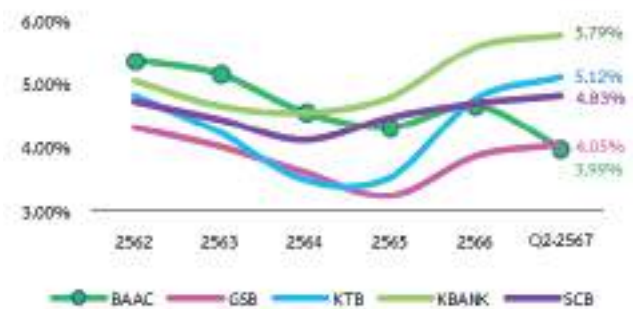
ภาพที่ 2 - 105 ส่วนแบ่งตลาดเงินให้สินเชื่อ

การวิเคราะห์สินเชื่อแยกตามประเภทธุรกิจ เฉพาะสินเชื่อการเกษตร พบว่า ธ.ก.ส. มีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดเมื่อเทียบกับธนาคารคู่แข่ง ในไตรมาส 2 ปีบัญชี 2567 อยู่ที่ร้อยละ 91.06 เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีบัญชี 2566 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 90.36 จากการขยายสินเชื่อกลุ่มลูกค้าภาคการเกษตร ผ่านการขึ้นทะเบียนการรับลูกค้าใหม่ในโครงการสินเชื่อเงินด่วนคนดี และโครงการอื่นๆ รวมถึงโครงการสินเชื่อตามนโยบายรัฐ ได้แก่ โครงการสินเชื่อชะลอ และรวบรวมการขายข้าวเปลือก เป็นต้น ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ดอกเบี้ยสินเชื่อ พบว่า อัตราผลตอบแทน (Yield) เฉลี่ยจากเงินให้สินเชื่อที่ร้อยละ 3.99 ซึ่งต่ำกว่าคู่แข่ง โดยธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารที่มีอัตราผลตอบแทนสูงที่สุดที่ร้อยละ 5.79 ตามด้วยธนาคารกรุงไทยที่ร้อยละ 5.12 ในส่วนของรายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อของ ธ.ก.ส. ของปี 2566 อยู่ที่ 77,809 ล้านบาท โดยธนาคารกสิกรไทยและธนาคารกรุงไทยมีรายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่ออยู่ที่ 132,725 ล้านบาท และ 119,137 ล้านบาท ตามลำดับ



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบาย และกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 106 รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อของ ธ.ก.ส. และคู่แข่ง



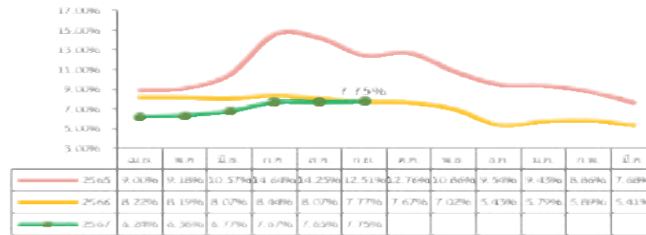
ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบาย และกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 107 อัตราผลตอบแทนเงินให้สินเชื่อของ ธ.ก.ส. และคู่แข่ง

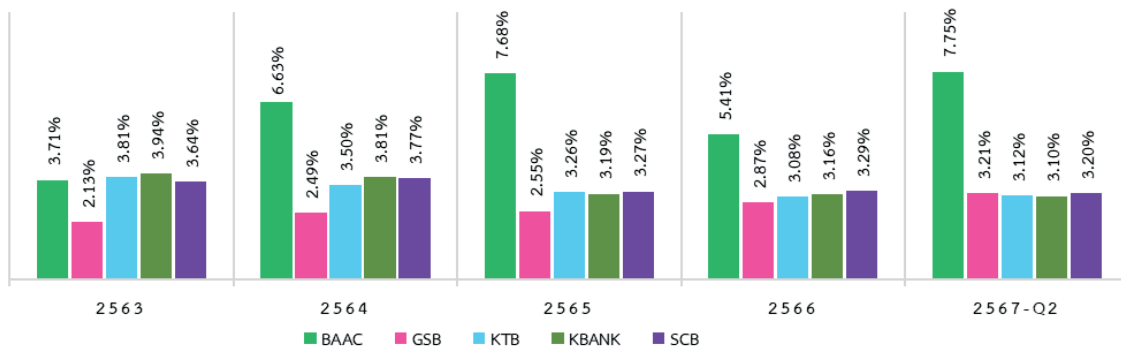
2) คุณภาพสินเชื่อ

ปัจจัยขับเคลื่อนด้านหนี้สูญของ ธ.ก.ส. มีสัดส่วน NPLs/Loan สูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจาก ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร ซึ่งเป็นกลุ่มเปราะบางที่ฟื้นตัวได้ช้า ทำให้สินเชื่อภาคเกษตรมีความเสี่ยงสูงกว่าภาคอื่นๆ โดย ธ.ก.ส. ต้องตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อรายได้ รวมถึง NPLs/Loan ที่สูงขึ้น สะท้อนความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าที่ลดลง ทำให้ ธ.ก.ส. ไม่สามารถปล่อยสินเชื่อเพิ่มได้ เนื่องจาก ข้อจำกัดด้านภาระหนี้สินเดิมของลูกค้า ส่งผลต่อรายได้และการเติบโตของสินเชื่อธนาคาร

การวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของ NPLs/Loan ของ ธ.ก.ส. ระหว่างปีบัญชี 2565 - 2567 Q2 พบว่า อัตราส่วน NPLs/Loan ของ ธ.ก.ส. เพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่ปีบัญชี 2565 และคงอยู่ในระดับสูงโดยตลอด โดย NPLs เพิ่มสูงสุดในเดือนกรกฎาคม 2565 เป็นผลกระทบต่อเนื่องมาจากภัยธรรมชาติและการแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลให้เกษตรกรมีความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลงต่อเนื่อง ทำให้ ธ.ก.ส. ออกมาตรการจัดการหนี้ต่างๆ ส่งผลให้ NPLs/Loan หายยปรับลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปีบัญชี 2566 NPLs/Loan อยู่ที่ร้อยละ 5.41 อย่างไรก็ตาม NPLs/Loan ยังอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 7.75 โดย ธ.ก.ส. จัดทำศูนย์หนี้เพื่อให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการ NPLs และให้พนักงานสามารถประเมินลูกค้าและเลือกใช้เครื่องมือและมาตรการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังมีการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการขับเคลื่อนงาน เช่น ระบบ End To End Process เป็นต้น นอกจากนี้ในด้านการ Monitor และติดตาม ธ.ก.ส. ได้มีการพัฒนา Dashboard ขึ้นมาเพื่อใช้ในการติดตามสถานการณ์ต่างๆ ของ ธ.ก.ส. ที่เกิดขึ้นในรูปแบบหน้าจอเดียวเป็นรายวัน เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ทันที่



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 – 108 NPLs/Loan รายเดือนของ ธ.ก.ส.



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 – 109 NPLs/Loan และคู่เทียบ

ภาพรวมคุณภาพสินเชื่อกับเกณฑ์ ธปท. ณ 30 กันยายน 2567 พบว่า ลูกค้ายาจำนวน 1,570,982 ราย คิดเป็นร้อยละ 35 อยู่ในกลุ่มสีแดง มีศักยภาพต่ำและมีปัญหาในการชำระหนี้ และอีก 1,344,585 รายคิดเป็นร้อยละ 30 อยู่ในกลุ่มสีเหลือง สะท้อนให้เห็นว่า ธ.ก.ส. มีลูกหนี้ต้องเฝ้าระวังเป็นพิเศษถึงร้อยละ 65 ในขณะที่ตัวแยกตามจำนวนเงินจะพบว่าธนาคารมีพอร์ตสินเชื่อที่เป็นสีเขียว ร้อยละ 60.7 สีเหลืองร้อยละ 29.99 และสีแดงร้อยละ 9.31 โดยจำนวนเงินลูกค้ายาสีแดงและสีเขียวรวมกันคือ 0.652 ล้านล้านบาท และเมื่อดูตามช่วงเวลาจะพบว่าเมื่อเทียบกับ 31 มีนาคม 2565 และ 31 มีนาคม 2566 จะพบว่ามีสัดส่วนลูกค้ายาที่ต้นเงินอยู่ในกลุ่มสีแดงลดลง แต่เพิ่มสูงขึ้นกว่า 31 มีนาคม 2567 แต่มีลูกค้ายาสีเหลืองเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นต้องมีการจัดการและเฝ้าระวังไม่ให้ลูกค้ายากลุ่มสีเขียว ลดชั้นไปเป็นกลุ่มสีเหลือง และต้องมีการยกระดับลูกค้ายาในกลุ่มสีแดงให้กลับมาเป็นลูกค้ายาในกลุ่มสีเหลือง



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 – 110 รายงานข้อมูลลูกค้ายาสินเชื่อธนาคารตามเกณฑ์คุณภาพสินเชื่อกับ ธปท.

สถานการณ์คุณภาพสินเชื่อตามศักยภาพลูกค้า (Portfolio Classification) โดยจำแนกลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม A คือ ลูกค้าที่มีศักยภาพในการชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยได้ตามงวด กลุ่ม B คือ ลูกค้าที่ชำระดอกเบี้ยได้ครบและทำการเลื่อนงวด (Revolve) และ/หรือลูกค้าที่ชำระดอกเบี้ยได้ครบและทำการจัดงวดใหม่ (Reschedule) กลุ่ม C คือ ลูกค้าที่ชำระดอกเบี้ยได้เพียงบางส่วนและทำการเลื่อนงวด หรือลูกค้าที่ชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยได้บางส่วนและทำการเลื่อนงวด และกลุ่ม D คือลูกค้าที่เป็นหนี้ค้างชำระเกิน 3 เดือน (NPLs) จากการวิเคราะห์ ข้อมูล ณ 30 ต.ค. 2567 พบว่า สัดส่วนสินเชื่อกลุ่ม A ซึ่งเป็นสินเชื่อที่มีคุณภาพดี ชำระได้ตามงวด มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 30.96 ของสินเชื่อทั้งหมด ในขณะที่สินเชื่อในกลุ่ม B ซึ่งสามารถชำระดอกเบี้ยได้ครบ และเข้าโครงการ/มาตรการจัดการหนี้ มีสัดส่วนร้อยละ 26.43 และลูกค้ากลุ่ม C ซึ่งมีศักยภาพชำระเงินต้น และ/หรือดอกเบี้ยได้เพียงบางส่วน แล้วเข้าโครงการ/มาตรการจัดการหนี้ มีสัดส่วนสูงที่สุดถึงร้อยละ 34.33 นอกจากนี้ ลูกค้ากลุ่ม D ซึ่งไม่มีศักยภาพในการชำระหนี้ หรือลูกค้าที่เข้าโครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (ปปน.) มีสัดส่วนถึงร้อยละ 8.28 สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพการชำระหนี้ของลูกค้าที่ลดลง และปัญหาด้านการบริหารจัดการหนี้ของ ธ.ก.ส. ซึ่งอาจเป็นปัญหาเรื้อรังและส่งผลกระทบต่อพอร์ตสินเชื่อในระยะยาว



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)
ภาพที่ 2 - 111 คุณภาพสินเชื่อตามศักยภาพลูกค้า (ณ 31 ต.ค. 2567)

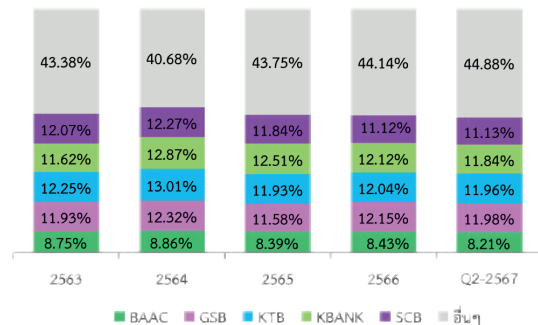
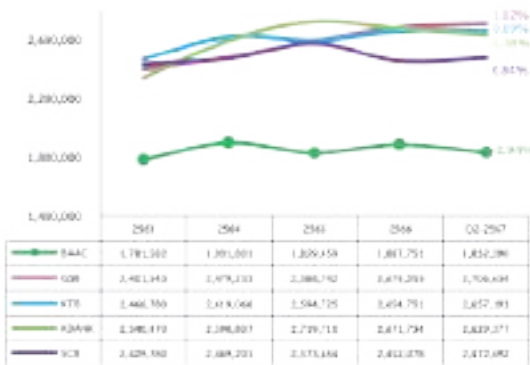
อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ศักยภาพลูกค้าโดยพิจารณาในมิติของสินเชื่อภาคการเกษตร และสินเชื่อนอกภาคการเกษตร พบว่า สัดส่วนสินเชื่อกลุ่ม A ซึ่งเป็นสินเชื่อที่มีคุณภาพดี สามารถชำระได้ครบถ้วนตามงวด มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 67.66 และสูงกว่าลูกค้ากลุ่ม A ของสินเชื่อในภาคการเกษตรที่อยู่ในสัดส่วนร้อยละ 26.65 ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญ ส่งผลให้ ธ.ก.ส. จำเป็นต้องทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายใหม่ในการขายสินเชื่อ เพื่อเพิ่มสัดส่วนสินเชื่อที่มีความแข็งแกร่ง โดยมุ่งเน้นสินเชื่อที่มีความเสี่ยงต่ำ เช่น สินเชื่อที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน (Secured Loan) สินเชื่อเพื่อสวัสดิการ หรือสินเชื่อที่มีเงื่อนไขหักชำระผ่านบัญชีเงินเดือน เป็นต้น รวมถึงมีการหาลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพในการชำระหนี้ เช่น ลูกค้าที่มีรายได้ประจำที่สามารถหักชำระหนี้ผ่านบัญชีเงินเดือนได้ เป็นต้น นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนการให้สินเชื่อในภาคการเกษตร และนอกภาคการเกษตร พบว่า มีสัดส่วนสินเชื่อนอกภาคการเกษตรเพียงร้อยละ 10.28 จากสัดส่วนสูงสุดที่จ่ายได้ร้อยละ 20 จึงเป็นโอกาสในการขยายการอำนวยการสินเชื่อภาคการเกษตรให้กับลูกค้าที่มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

2.5.4 ด้านเงินฝาก

1) พอร์ตเงินฝาก

ธ.ก.ส. มีปริมาณเงินรับฝาก ณ ไตรมาส 2/2567 จำนวน 1,832,290 ล้านบาท ลดลงจากปีบัญชี 2566 จำนวน 55,461 ล้านบาท หรือร้อยละ 2.94 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานคู่เทียบ พบว่า ธนาคารกสิกรไทยมีปริมาณเงินรับฝากลดลงร้อยละ 1.59 ในขณะที่ธนาคารกรุงไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารออมสิน มีปริมาณเงินรับฝากเพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.09 0.84 และ 1.02 ตามลำดับ

ธ.ก.ส. มีส่วนแบ่งตลาดเงินฝาก ร้อยละ 8.21 ลดลงจากปีก่อนหน้าและถือเป็นสัดส่วนที่น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับคู่เทียบ โดยธนาคารออมสินมีสัดส่วนเงินฝากสูงที่สุด คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดเงินฝากที่ร้อยละ 11.98 รองลงมา คือ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย และ ธนาคารไทยพาณิชย์ มีส่วนแบ่งการตลาดเงินฝาก ร้อยละ 11.96 11.84 และ 11.13 ตามลำดับ



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 112 เงินรับฝากและอัตราการเติบโต

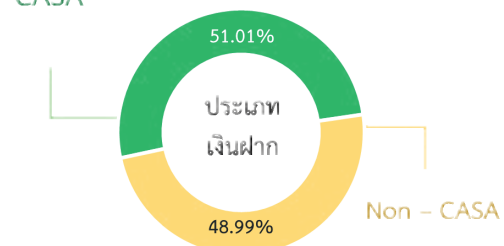
ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 113 ส่วนแบ่งตลาดเงินฝาก

จำแนกสัดส่วนเงินฝากตามประเภท พบว่า สัดส่วนเงินรับฝากประเภท CASA มีจำนวน 934,994 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 51.01 ลดลงจากปีบัญชี 2566 จำนวน 43,012 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 4.40 และเงินฝาก Non-CASA มีจำนวน 898,009 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 48.99 ลดลงจากปี 2566 จำนวน 12,065 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 1.33 เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนเงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากกระแสรายวันต่อเงินฝากรวม (CASA Ratio) กับคู่เทียบ พบว่า ธนาคารออมสิน มี CASA ต่ำสุด ที่ร้อยละ 27.25 ในขณะที่ธนาคารกสิกรไทยมีสัดส่วน CASA สูงสุดที่ร้อยละ 79.57



CASA



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

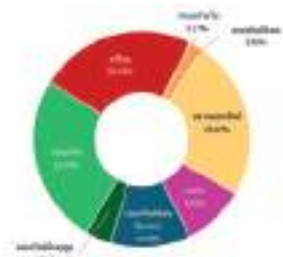
ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 114 เปรียบเทียบสัดส่วนเงินรับฝากต้นทุนต่ำ

ภาพที่ 2 - 115 เปรียบเทียบ CASA และ Non - CASA

พิจารณาปริมาณเงินรับฝากจำแนกตามประเภทเงินฝากของ ธ.ก.ส. ณ 30 กันยายน 2567 พบว่าเงินฝากส่วนใหญ่อยู่ในพอร์ตเงินฝากประเภท 1) เงินฝากออมทรัพย์ จำนวน 461,671 ล้านบาท 2) สลากออมทรัพย์ จำนวน 433,958 ล้านบาท และเงินฝากออมทรัพย์ทวีโชค จำนวน 432,390 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 25.19 ร้อยละ 23.67 และร้อยละ 23.59 ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตาม อัตราการเติบโตของพอร์ตเงินฝากดังกล่าวลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

ประเภทเงินฝาก	บัญชี 2565	บัญชี 2566	ก.ค. 2567	ณ 30 กันยายน 2567	
				Growth Ytd (ลบ.)	สัดส่วน เงินฝาก (%)
CASA	1,062,419	978,006	954,994	(43,112)	51.01%
ออมทรัพย์	525,261	503,575	461,671	(41,904)	25.19%
ทวีโชค	500,203	430,977	432,390	1,413	23.59%
กยศ.สาขาอื่น	4,482	1,877	3,136	1,259	0.17%
ออมทรัพย์พิเศษ	52,474	41,578	37,797	(3,781)	2.06%
Non-CASA	747,206	910,074	898,009	(12,065)	48.99%
สลากออมทรัพย์	384,163	462,146	433,958	(28,188)	23.67%
ประจำ	187,182	172,284	172,937	653	9.43%
- สลากเบ็ดเตล็ด	17,104	19,673	26,809		
ออมทรัพย์พิเศษ	153,153	197,841	219,907	22,066	12.00%
โครงการ					
ออมทรัพย์พิเศษ	22,709	77,803	71,208	(6,595)	3.88%
- สลากเบ็ดเตล็ด	6,376	61,651	57,686		
รวมฝากเบ็ดเตล็ด	23,480	81,924	84,495		
รวมเงินฝาก	1,829,626	1,988,080	1,833,003	(55,077)	100%
% CASA	59.18%	51.80%	51.01%		



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบาย
และกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 116 สัดส่วนเงินฝากตามประเภท
ผลิตภัณฑ์



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบาย
และกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 116 สัดส่วนเงินฝากตามประเภทลูกค้า

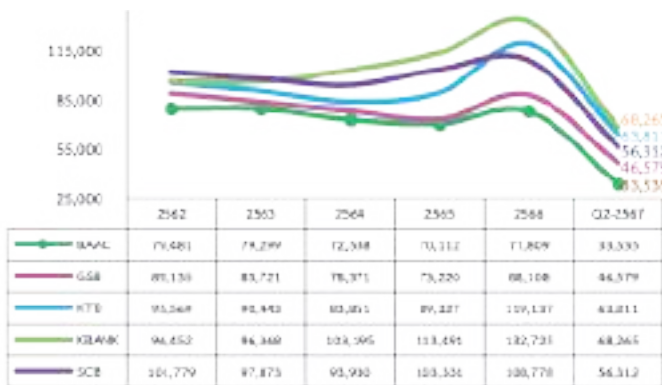
ตารางที่ 2 - 6 ตารางแสดงสัดส่วนเงินฝากตามประเภทผลิตภัณฑ์

ในปัจจุบัน ลูกค้าเงินฝากของ ธ.ก.ส. มีจำนวนทั้งหมด 1,833,003 ราย โดยลูกค้าเงินฝากส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบุคคลทั่วไป มีเงินฝากจำนวน 956,641 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50.88 กลุ่มลูกค้าภาครัฐมีเงินฝากจำนวน 407,519 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 21.67 ลูกค้ากลุ่มเกษตรกรมีเงินฝากจำนวน 376,411 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.02 และนิติบุคคลมีเงินฝากจำนวน 139,666 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7.43

2) ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากและต้นทุนเงินฝาก

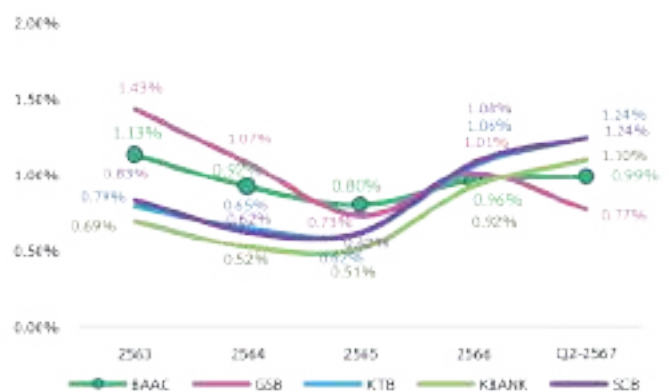
จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก พบว่ามีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินฝาก (รวมเงินนำส่ง SFIF) เพิ่มขึ้นทุกธนาคาร โดยของ ธ.ก.ส. มีจำนวน 9,173 ล้านบาท ณ ไตรมาส 2/2567 เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อน จำนวน 1,180 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.77 เป็นผลจากการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยเงินฝากในตลาดที่รุนแรง ทำให้ ธ.ก.ส. ต้องออกผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนสูงเพื่อรักษฐานลูกค้า ส่งผลให้อัตรากำไรต้นทุนเงินฝากเฉลี่ยของ ธ.ก.ส. เพิ่มขึ้น

ต้นทุนเงินรับฝาก (รวมนำส่งกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ : SFIF) ของ ธ.ก.ส. ณ ไตรมาส 2/2567 อยู่ที่ร้อยละ 0.99 สูงขึ้นเป็นอันดับ 4 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจาก พอร์ตเงินฝาก CASA ลดลง ในขณะที่พอร์ต Non-CASA เพิ่มขึ้น รวมถึงการสิ้นสุดมาตรการปรับลดเงินนำส่งกองทุนพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ จากร้อยละ 0.125 เป็นร้อยละ 0.25



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 118 เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝาก



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 119 เปรียบเทียบต้นทุนเงินรับฝากเฉลี่ย

พอร์ตเงินฝากของ ธ.ก.ส. ส่วนใหญ่เติบโตในกลุ่มเงินฝากต้นทุนสูง (Non-CASA) ได้แก่ สลากออมทรัพย์ และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษโครงการ โดยเฉพาะสลากออมทรัพย์ที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการครบกำหนดแบบวันชนวัน ทำให้มีความเสี่ยงต่อต้นทุนเงินรับฝากที่เพิ่มขึ้นหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

3) สลากออมทรัพย์

ลูกค้าสลากของ ธ.ก.ส. ในปัจจุบัน มีจำนวนทั้งสิ้น 1,024,822 ราย ส่วนใหญ่เป็นลูกค้ากลุ่มบุคคลธรรมดา และลูกค้าเกษตรกร โดยมีความนิยมในการฝากสลากหน่วยละ 100 บาท มากที่สุด รองลงมาเป็นหน่วยละ 500 และ 2,000 บาท ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความต้องการลูกค้าจำแนกตามช่วงอายุลูกค้า พบว่า ในระดับช่วงอายุลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น มีแนวโน้มการฝากสลากฯ เพิ่มขึ้น และลูกค้าอายุ 70 ปีขึ้นไป มีสัดส่วนในการถือครองสลากฯ หน่วยละ 100 บาทลดลง แต่ถือครองสลากฯ หน่วยละ 500 บาทเพิ่มขึ้น

ประเภทลูกค้า	ลูกค้าฝากหน่วยละ 500	ลูกค้าฝากหน่วยละ 100	ลูกค้าฝากหน่วยละ 2000	ลูกค้าฝากหน่วยละ 50
เกษตรกรทั่วไป	145,758	170,924	85,525	17,073
เกษตรกรนอกพื้นที่	304,891	541,324	312,880	134,633
บุคคล	358	485	143	
สภามวลชน	109	180	48	
สภามวลชน	232	207	102	
บริษัท	54	97	34	
พันธมิตร	41	45	19	
ธุรกิจพิเศษ	631	698	154	
อื่น ๆ	599	1,002	353	

สัดส่วนการถือครองสลากแต่ละประเภทจำแนกตามช่วงอายุ



ที่มา : Data Story มีเรื่องเล่า ประจำเดือน พฤษภาคม 2567, ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)

ภาพที่ 2 - 120 สัดส่วนการถือครองสลากออมทรัพย์แบ่งตามประเภทลูกค้าและช่วงอายุ



ที่มา : Data Story มีเรื่องเล่า ประจำเดือน พฤษภาคม 2567, ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)
ภาพที่ 2 – 121 สัดส่วนผู้ถือสลากร์ทดแทน



ที่มา : Data Story มีเรื่องเล่า ประจำเดือน สิงหาคม 2567, ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)
ภาพที่ 2 – 122 สัดส่วนลูกค้าใหม่ที่ไม่ฝากสลากร์ออมทรัพย์รายผลิตภัณฑ์ในอดีตถึงปัจจุบันของธนาคาร

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาข้อมูลของสัดส่วนผู้ถือสลากร์ทดแทน จากกลุ่มลูกค้าผู้ถือสลากร์ชุดเกษตรมั่งคั่ง 7 ที่ออกมาทดแทนชุดเกษตรมั่งคั่ง 4 และกลุ่มลูกค้าผู้ถือสลากร์ชุดมั่นคง 4 ที่ออกมาทดแทนชุดเกษตรมั่งคั่ง 3 พบว่า มีลูกค้าสลากร์มากกว่าร้อยละ 50 ที่ไม่ฝากสลากร์ทดแทน สะท้อนให้เห็นว่า ผลิตภัณฑ์สลากร์ทดแทนยังต้องพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

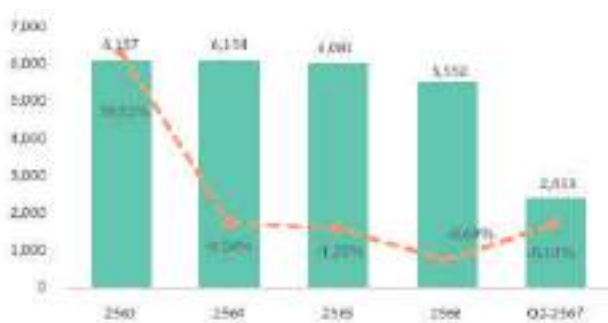
เมื่อพิจารณาข้อมูลในช่วงเวลาปัจจุบัน (พ.ศ. 2560 ถึง ปัจจุบัน) พบว่า สัดส่วนลูกค้าใหม่ ที่ฝากสลากออมทรัพย์มีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง เนื่องจาก ความรุนแรงของการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์เงินฝากในตลาดเงิน ที่มีรูปแบบหลากหลาย ความยืดหยุ่นในด้านของระยะเวลาการออมเงินที่สามารถฝากหรือถอนเงินได้โดยไม่มีข้อจำกัด ด้านระยะเวลาและไม่ส่งผลกระทบต่อต้นเงิน รวมถึงผลิตภัณฑ์เงินฝากบางประเภทมีผลตอบแทนมากกว่าผลิตภัณฑ์ สลากออมทรัพย์ เช่น การออมเงินผ่านแอปของธนาคารพาณิชย์ รวมถึงสิทธิประโยชน์จูงใจอื่นๆ ทำให้ ความสนใจ ในสลากออมทรัพย์ลดลง

จากการวิเคราะห์ลูกค้าผลิตภัณฑ์สลาก พบว่า ลูกค้าให้ความสนใจกับระยะเวลาการรับฝาก ผลตอบแทน ความคล่องตัวในการใช้งาน และการตลาดมากที่สุด ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรเพิ่มรูปแบบการให้บริการให้มีความคล่องตัวต่อการใช้งานเพิ่มขึ้น ทั้งในส่วนของการขึ้นทะเบียนสลาก และการถอนสลากผ่านรูปแบบออนไลน์ เพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น รวมถึงการตั้งชื่อชุดและภาพบนบัตรสลากให้มีความหมายที่ดี สอดคล้องตามความนิยมในแต่ละช่วงเวลา เพื่อเป็นการดึงดูดให้ลูกค้าเพิ่มความสนใจในผลิตภัณฑ์สลากมากยิ่งขึ้น รวมทั้งควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพื่อเพิ่มความน่าสนใจให้แก่ผลิตภัณฑ์ เช่น การจัดทำบัตรสลากแบบชุด ที่มีภาพบนบัตรแตกต่างกัน เพื่อส่งเสริมให้ลูกค้าสะสมบัตรสลาก เป็นต้น

โดยสรุป การเติบโตด้านเงินฝากของ ธ.ก.ส. มีแนวโน้มขยายตัวเล็กน้อย ตามทิศทางการเติบโต ด้านเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ แต่ยังมีปัจจัยกดดันจากการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์เงินฝากและอัตราผลตอบแทน ที่รุนแรงในตลาดเงิน และการให้บริการทางการเงินทางเลือกที่ทันสมัยทั้งจากคู่แข่งรายเดิมและคู่แข่งรายใหม่ที่ไม่ใช่ ธนาคารพาณิชย์ (Non-Bank) ทำให้ ลูกค้ามีทางเลือกในการออมเงินและการลงทุนที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ส่วนแบ่งตลาดเงินฝากของธนาคาร ดังนั้น ธ.ก.ส. จำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เทียบเท่าคู่แข่งเพื่อรักษฐานลูกค้า รายเดิมและยกระดับการให้บริการให้ทันสมัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและดึงดูดกลุ่มลูกค้ารายใหม่ให้กับ ธนาคาร

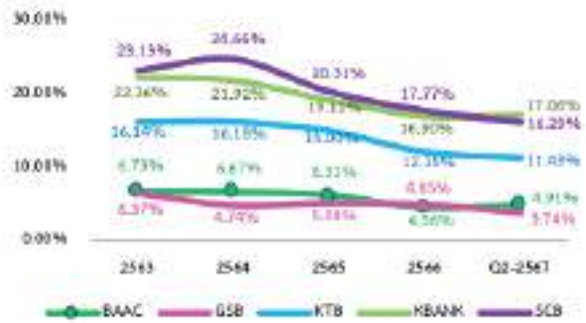
2.5.5 ด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม

ธ.ก.ส. มีรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม (Fee based income : FBI) ปีบัญชี 2566 รวม 5,552 ล้านบาท โดยปีบัญชี 2567 ในไตรมาสที่ 2 มีผลการดำเนินงาน FBI รวม จำนวน 2,433 ล้านบาท ลดลงจากช่วงเดียวกันของ ปีก่อน จำนวน 390 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.14 ทั้งนี้ สัดส่วน FBI สุทธิต่อรายได้จากการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. คิดเป็น ร้อยละ 4.91 ต่ำกว่าธนาคารคู่แข่งซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ ระหว่างร้อยละ 11-18 ขณะที่ธนาคารออมสิน มีสัดส่วน น้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 3.74



ที่มา : ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและ กลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 123 รายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม ธ.ก.ส. (FBI)



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 124 FBI สุทธิต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน ของ ธ.ก.ส. และคู่แข่ง

เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดในปีบัญชี 2566 ธ.ก.ส. มีรายได้ FBI โดยมีสัดส่วนรายได้ FBI สูงสุดอยู่ที่หมวด 1 ด้านเงินฝาก คิดเป็นร้อยละ 64.78 หมวด 2 ด้านสินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 20.88 หมวด 3 ระบบ Payment คิดเป็นร้อยละ 10.69 หมวด 4 ระบบ Spin คิดเป็นร้อยละ 3.07 และหมวด 5 ด้านอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 0.58 ตามลำดับ

การวิเคราะห์แนวโน้มรายได้ FBI จำแนกเป็นรายหมวดไตรมาสที่ 2 ปีบัญชี 2567 พบว่า มีรายได้ FBI ลดลงในหมวด 2-4 และเพิ่มขึ้นในหมวด 1 และหมวด 5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยรายได้ FBI หมวด 1 ด้านเงินฝาก มีสัดส่วนสูงสุดโดยมีรายได้ระหว่าง 2,820-2,913 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 66.02 หมวด 2 ด้านสินเชื่อมีรายได้ระหว่าง 1,627-1,917 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.21 หมวด 3 ด้านระบบ Payment มีรายได้ระหว่าง 772-1,108 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.14 หมวด 4 ด้านระบบ Spin มีรายได้ระหว่าง 203-262 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.74 หมวด 5 ด้านอื่นๆ มีรายได้ระหว่าง 37-48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.89



ที่มา: ระบบงานประมวลผล
การดำเนินงาน FBI ธ.ก.ส.
ภาพที่ 2 – 125 FBI ปีบัญชี 2567
ของ ธ.ก.ส. แยกรายหมวด



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 – 126 ภาพรวมรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม

ถึงแม้ว่า FBI ของ ธ.ก.ส. เพิ่มขึ้น ในหมวด 1 ด้านเงินฝาก จากค่าธรรมเนียมบัตร ATM/Debit และค่าบริการ BAAC SMS Alert แต่บริการดังกล่าว มีโอกาสที่จะมีรายได้ลดลง จากการเติบโตของเทคโนโลยีและ Digital Banking ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์อื่น เช่น ธนาคารกรุงไทย มีรายได้ FBI จากค่าธรรมเนียมการรับรองและการค้าประกัน และมียุทธศาสตร์ตั้งแต่ปี 2566 ที่มุ่งเน้นการสร้างรายได้ FBI จากค่าธรรมเนียม Payment ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และค่าธรรมเนียมจากการลงทุน ซึ่งเป็น Transaction ทางการเงินรองรับการเติบโตทางการเงินในอนาคต ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรมีแผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินทรัพย์ และรายได้อย่างสมดุลผ่านการยกระดับรายได้ โดยให้มีการแก้ไข พ.ร.บ. ธ.ก.ส. รองรับธุรกิจใหม่ ปรับปรุงกระบวนการขายธุรกิจประกันภัย โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อและเงินฝาก เพิ่มความหลากหลายในช่องทางการให้บริการ รวมถึงเพิ่มบริการบน BAAC Mobile เพื่อรองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่ปรับตัวตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษาลูกค้า และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่จะส่งผลให้ธนาคารมีรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยเพิ่มมากขึ้น

2.5.6 ด้านรายได้จากการลงทุนในตลาดการเงิน

ธ.ก.ส. มีการบริหารทรัพยากรทางการเงินให้มีประสิทธิภาพ เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร กอปรกับการบริหารสภาพคล่องส่วนเกิน ผ่านการลงทุนในตลาดการเงิน ให้มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสม ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ความระมัดระวัง และโปร่งใส รวมทั้งบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพคล่องและด้านตลาดตามเกณฑ์ที่ส่วนงานกำกับดูแลจากหน่วยงานภายนอก และภายในธนาคารกำหนด นอกจากนี้ ธ.ก.ส. เป็นสถาบันการเงินที่ได้รับการแต่งตั้งเป็น PDs Bilateral Repo เพื่อเป็น Primary Dealers สำหรับธุรกรรมซื้อขายตราสารหนี้โดยมีสัญญาว่าจะขายคืนหรือซื้อคืนและซื้อตราสารหนี้กับธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เพื่อทำหน้าที่ในการดูดซับสภาพคล่องในระบบการเงิน ซึ่งเป็น ช่องทางการลงทุนในตลาดการเงินที่สำคัญ ในปัจจุบัน สถาบันการเงินที่ได้รับการแต่งตั้งเป็น PDs Bilateral Repo จาก ธปท. มีจำนวน 9 ราย ได้แก่ BAAC BBL KTB KBANK BAY TTB SCB SCBT และ GSB



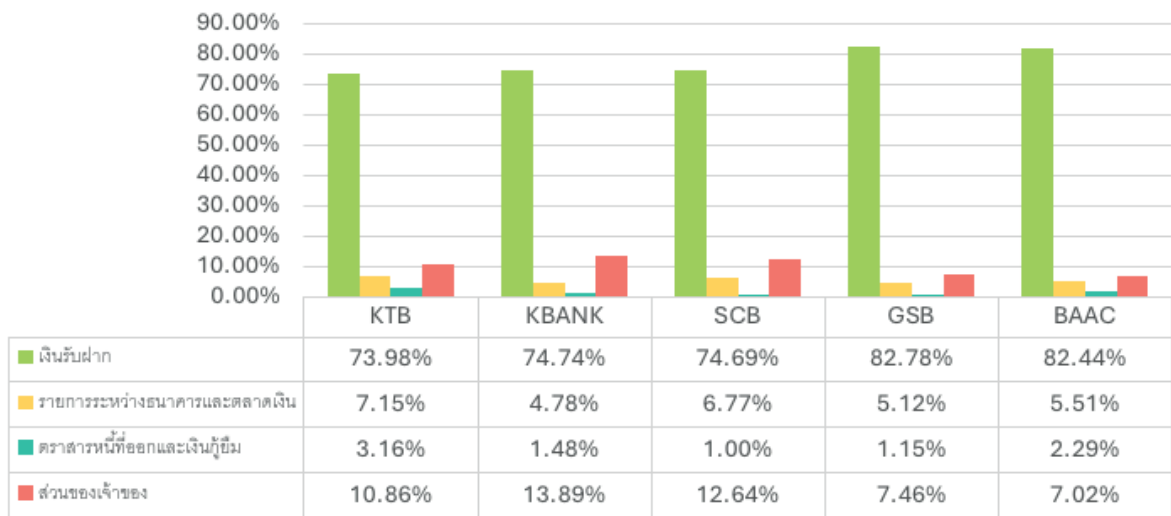
ที่มา: รวบรวมโดยกลุ่มงานนโยบายและแผน ฝ่ายบริหารการเงิน (บง.)

ภาพที่ 2 - 127 สัดส่วนเงินทุนเฉลี่ยของธุรกรรมรายการระหว่างรายการ และตลาดเงินสุทธิต่อรายได้ตลาดการเงินของ ธ.ก.ส.

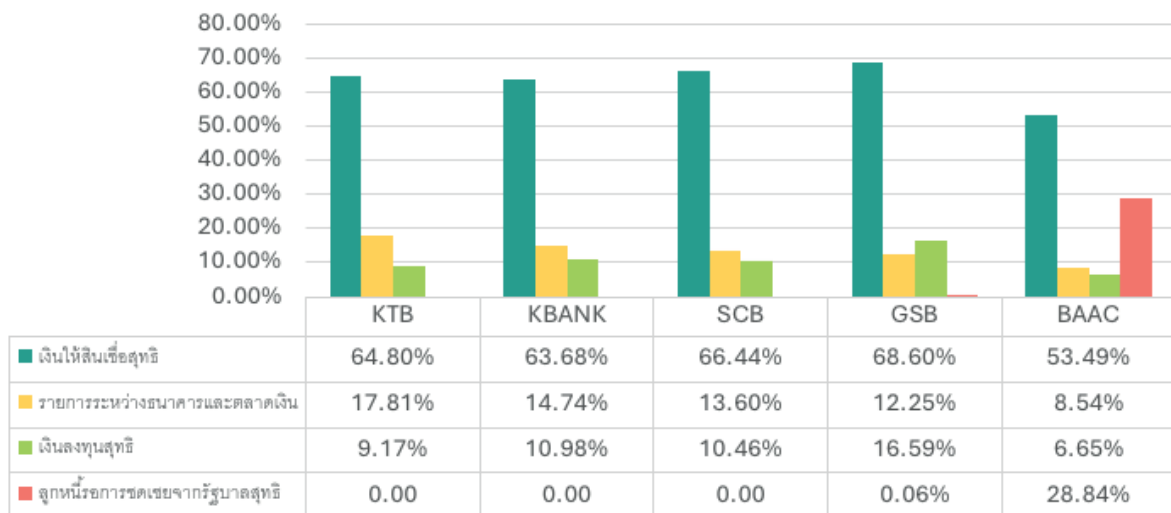
ณ 30 กันยายน 2567 ธ.ก.ส. มีรายได้จากการลงทุนในตลาดการเงิน จำนวน 4,384 ล้านบาท เงินลงทุนเฉลี่ย จำนวน 364,623 ล้านบาท และคาดการณ์รายได้จากการลงทุนในตลาดการเงินสะสมทั้งปีบัญชี 2567 ไม่ต่ำกว่า 8,200 ล้านบาท สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารสภาพคล่องส่วนเกินให้มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสมภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ธ.ก.ส. มีรายได้จากการลงทุนในตลาดการเงินอยู่ระหว่าง 3,068 - 8,264 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามปริมาณสภาพคล่องส่วนเกินของธนาคารและทิศทางอัตราดอกเบี้ยนโยบาย เป็นสำคัญ

แนวโน้มรายได้จากการลงทุนในตลาดการเงิน ของ ธ.ก.ส. ในระยะข้างหน้าต้องเผชิญกับความท้าทายจากทิศทางอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่เป็นขาลง สภาพคล่องในระบบการเงินที่ตึงตัว และคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารสภาพคล่องส่วนเกินผ่านการลงทุนในตลาดการเงินจะเป็นเพียงการบริหารเพื่อชดเชยต้นทุนเงินเท่านั้น หากแหล่งที่มาของเงินทุนสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายรวมกับเงินนำส่งเข้ากองทุน SFIs ดังนั้น การจัดหาแหล่งเงินทุนผ่านเงินฝากต้นทุนต่ำ (CASA) เพื่อเพิ่มปริมาณสภาพคล่องธนาคาร ควบคู่กับการรักษาสถานะการเป็น Primary Dealer กับ ธปท. เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้ ธ.ก.ส. มีรายได้ในตลาดการเงินเพิ่มมากขึ้น

แหล่งที่มาของเงินทุนถัวเฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี (ปีบัญชี 2562-ไตรมาสที่ 2 ปีบัญชี 2567)



แหล่งใช้ไปของเงินทุนถัวเฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี (ปีบัญชี 2562-ไตรมาสที่ 2 ปีบัญชี 2567)



ที่มา: รวบรวมโดยกลุ่มงานนโยบายและแผน ฝ่ายบริหารการเงิน (บง.)
ภาพที่ 2 - 128 แหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินทุนถัวเฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี

แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนของธนาคาร เมื่อเทียบกับธนาคารคู่แข่ง 4 แห่ง (KTB KBANK SCB และ GSB) จากค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี จะพบว่า ธ.ก.ส. ใช้แหล่งเงินทุนจากเงินรับฝากเป็นสัดส่วนอยู่ในระดับใกล้เคียงกับธนาคารออมสิน และสูงกว่าธนาคารพาณิชย์คู่แข่ง (KTB KBANK และ SCB) ซึ่งการใช้แหล่งเงินทุนจากเงินรับฝากเป็นหลักถือว่าเป็นปกติของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ส่วนแหล่งใช้ไปของเงินทุนของ ธ.ก.ส. โดยส่วนใหญ่เป็นเงินให้สินเชื่อ และลูกหนี้รอการชดเชยจากรัฐบาล ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับธนาคารคู่แข่งที่มีแหล่งใช้ไปของเงินทุนคือการจ่ายสินเชื่อเป็นหลัก ในปีบัญชี 2567 เงินรับฝากยังคงเป็นแหล่งเงินทุนหลักของธนาคาร และธนาคารควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ควบคู่กับการบริหารต้นทุนทางการเงินให้อยู่ในระดับต่ำ ผ่านการเพิ่มสัดส่วนเงินฝากต้นทุนต่ำ (CASA) ร่วมกับวางแผนการจัดหาเงินทุนให้สอดคล้องกับความต้องการใช้เงินทุน และกำกับดูแลให้การดำเนินงานด้านสินเชื่อ เงินฝากและนโยบายรัฐเป็นไปตามเป้าหมาย

2.5.7 ด้านช่องทางการให้บริการ

การให้บริการทางการเงินในปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยลูกค้าสามารถใช้บริการได้ทุกที่ทุกเวลา ธ.ก.ส. จึงได้พัฒนาการให้บริการลูกค้าผ่านช่องทาง Digital Service ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ไม่ใช่การเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริการลูกค้าที่มีศักยภาพในการเข้าถึงเทคโนโลยี ส่วนลูกค้ากลุ่มอื่นและกลุ่มเปราะบาง เช่น ลูกค้าเกษตรกร ลูกค้าผู้สูงอายุ ลูกค้าผู้พิการ ฯลฯ ธ.ก.ส. ยังคงมีช่องทางสาขาให้บริการผ่านเคาน์เตอร์ ตู้บริการธุรกรรมอัตโนมัติ (ATM CDM PAM) โดย ณ 30 กันยายน 2567 ธ.ก.ส. มีเครือข่ายการให้บริการที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ดังนี้

ช่องทาง	จำนวน
สาขาทั้งหมด	1,178 สาขา
• สาขาทั่วไป (ธุรกิจและภารกิจ)	969 สาขา
• สาขาย่อย	209 สาขา
จุดบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	228 แห่ง
บริการธุรกรรมอัตโนมัติ (ATM CDM PAM)	
• ตู้กดเงินสด (ATM)	2,479 ตู้
• ตู้รับฝากเงิน (CDM)	742 ตู้
• เครื่องปรับสมุดอัตโนมัติ (PAM)	1,242 ตู้
หน่วยอำเภอ (บริการสินเชื่อ)	1,174 แห่ง
ตลาดกลาง	1 แห่ง (ขอนแก่น)
Digital Service	
1. Mobile Banking (BAAC Mobile)	ลงทะเบียน 4,131,011 ราย
2. ร้านค้าชุมชนและร้านค้าทั่วไป	
2.1 ร้าน A-Shop	ลงทะเบียน 13,207 ร้านค้า
2.2 ร้านค่าน้องหอมจัง	ลงทะเบียน 36,632 ร้านค้า
2.3 QR Code Biller	
2.3.1 E-Donation	ลงทะเบียน 6,926 องค์กร
2.3.2 A-Service	ลงทะเบียน 1,329 หน่วยงาน
2.4 QR Code Alipay	ลงทะเบียน 131 ร้านค้า
2.5 QR Code VISA/Mastercard	ลงทะเบียน 171 ร้านค้า
3. Corporate Banking	ลงทะเบียน 4,419 ราย
โรงเรียนธนาคาร	1,894 แห่ง
เครือข่ายบริการทางการเงิน (Banking Agent) (ณ 30 มิ.ย. 67)	
• ไปรษณีย์ไทย	1,499 แห่ง
• บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชัน จำกัด	2,185 แห่ง
• เคาน์เตอร์เซอร์วิส	14,954 แห่ง
• ตู้เติมสบาย	50,480 แห่ง
• สบายเคาน์เตอร์	121 แห่ง
• ตู้บุญเติม	92,906 แห่ง
• เคาน์เตอร์รับชำระ Cen pay	689 แห่ง
• บิ๊กซี	1,719 แห่ง
• ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (BAY)	95 แห่ง

ตารางที่ 2 – 7 ตารางแสดงช่องทางการให้บริการ ธ.ก.ส. ณ 30 ก.ย. 67

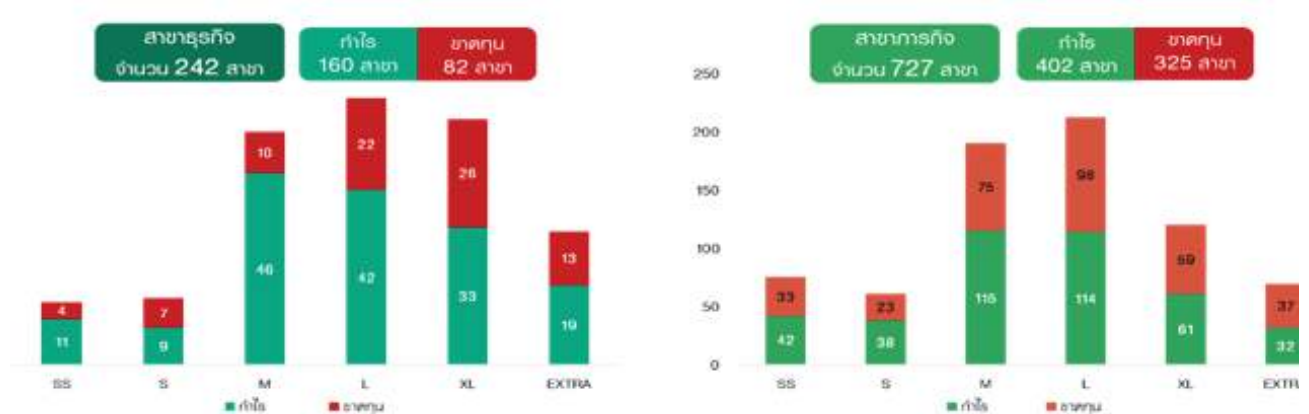
1) ช่องทางสาขา

ปัจจุบัน ธ.ก.ส. มีการจัดชั้นขนาดสาขาและประเภทสาขา โดยมีการจัดชั้นขนาดสาขาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม 6 ขนาด และจัดประเภทสาขาเป็น 2 มิติ คือ รูปแบบธุรกิจ และรูปแบบภารกิจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการบริหารงานงบประมาณ การประเมินผลการดำเนินงาน การพิจารณาจัดสรรตัวชี้วัด (KPI) การบริหารอัตรากำลัง ตลอดจนการนำผลการจัดชั้นขนาดสาขาใช้ในการบริหารจัดการงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยพิจารณาให้เหมาะสมตามขนาดสาขา ภายหลังการรวบรวมสาขา มีสาขาคงเหลือ จำนวน 969 สาขา ทำให้ข้อมูลการจัดประเภทสาขา ณ 30 กันยายน 2567 เปลี่ยนแปลงเป็นสาขารูปแบบภารกิจ จำนวน 727 สาขา สาขารูปแบบธุรกิจ จำนวน 242 สาขา (ไม่รวมสาขาย่อย)

เมื่อพิจารณาจำนวนสาขากับข้อมูลคู่เทียบ พบว่า ธ.ก.ส. มีจำนวนสาขาลดลงมาใกล้เคียงกับธนาคารคู่เทียบซึ่งปรับลดจำนวนสาขาครั้งใหญ่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ระหว่างปี 2563 - 2564 เพื่อลดต้นทุนโดยหันไปให้ความสำคัญในด้านดิจิทัลมากขึ้น เช่น ช่องทาง Mobile Banking หรือช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการเพิ่มตัวแทนธนาคาร (Banking Agent) โดยสาขาจะทำหน้าที่ทำธุรกรรมที่มีซับซ้อนแทน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 3/2564 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสเดียวของปีก่อน ร้อยละ 45.1 โดยสาเหตุหลักมาจากการตั้งสำรองที่ลดลง และการปรับลดค่าใช้จ่ายได้ค่อนข้างดี โดยธนาคารสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ราว ร้อยละ 6 ซึ่งในจำนวนดังกล่าวเป็นการปรับลดค่าใช้จ่ายในส่วนของกิจการสาขาและพนักงานเป็นสำคัญ โดยในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ยังคงมีการปรับลดสาขาลงอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคและความคืบหน้าในการทำธุรกรรม Digital Payment มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปรับลดสาขาลงในอัตราที่ชะลอลงเนื่องจากได้ปิด และปรับรูปแบบไปก่อนหน้านี้ค่อนข้างมากแล้ว และเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานสาขาของ ธ.ก.ส. พบว่า สาขาที่มีผลการดำเนินงานเป็นบวก จำนวน 562 สาขา คิดเป็นร้อยละ 58 ของสาขาทั้งหมด



ภาพที่ 2 - 129 จำนวนสาขาและจุดให้บริการของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ระหว่างปี 2561-2567 (ต.ค.)



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 130 ผลการดำเนินงานสาขาแยกตามการจัดประเภทสาขา ณ 30 ก.ย. 67

ธนาคาร	สาขา	สาขาย่อย/จุดให้บริการ ในประเทศ	รวมสาขานอกระบบให้บริการ	สาขา	จำนวนสาขา	กำไร/ขาดทุนสุทธิ หลังหักเงินโอน
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	804	35	839	พ.บ.	112	407,589,689.23
กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	924	42	966	พ.บ.	128	455,097,088.86
กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	578	13	591	ส.บ.	195	-1,712,483,809.06
กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	794	2	796	ธ.ก.	167	-5,973,325,318.73
ทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน)	477	31	508	ก.บ.	79	-35,015,000.98
ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	643	61	704	ค.บ.	63	519,837,650.50
ยูเอชบี จำกัด (มหาชน)	144	1	145	ค.บ.	63	518,012,405.58
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	969	209	1178	ค.บ.	62	1,914,993,545.12
ธนาคารออมสิน			1039	ค.บ.	100	3,204,997,284.72
ธนาคารอาชาธนนครราชสีมา	77	14	91	รวม	969	-765,317,466.74

ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 131 จำนวนสาขาของธนาคาร ธ.ก.ส. และธนาคารคู่แข่ง และผลการดำเนินงานสาขา ณ 30 ก.ย. 67

ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรทบทวนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและสอดคล้องกับการจัดชั้นของสาขา การบริหารและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน และปรับปรุงกระบวนการภายในโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทดแทน พัฒนาช่องทาง Mobile Banking ให้ครอบคลุมบริบทธนาคารและเทียบเท่าธนาคารคู่แข่ง

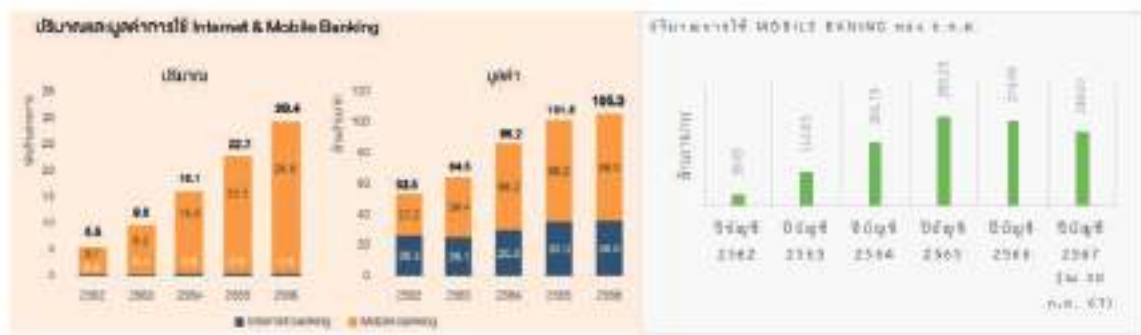
2) Mobile Banking (BAAC Mobile)

ในปีบัญชี 2566 ธ.ก.ส. มีปริมาณธุรกรรมผ่านช่องทาง BAAC Mobile เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีปริมาณการใช้งาน 278 ล้านรายการ คิดเป็น มูลค่า 609,254.02 ล้านบาท โดยธุรกรรมการโอนเงินด้วยเลขที่บัญชีไปต่างธนาคารมีปริมาณการทำธุรกรรมและมูลค่าการทำธุรกรรมสูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณและมูลค่าการใช้ Internet & Mobile Banking ภาพรวมการทำธุรกรรม ณ 31 ธันวาคม 2566 มีการใช้ Internet & Mobile Banking มีปริมาณการใช้งานสูงถึง 29.4 พันล้านรายการ คิดเป็น มูลค่า 105.3 พันล้านบาท พบว่า ปริมาณการธุรกรรมผ่าน BAAC Mobile คิดเป็นร้อยละ 0.94 ของภาพรวมทั้งหมด และมูลค่าการธุรกรรมผ่าน BAAC Mobile คิดเป็นร้อยละ 0.86 ของภาพรวมทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าการทำธุรกรรมผ่าน BAAC Mobile มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณการทำธุรกรรมรวมในระดับประเทศ สอดคล้องกับปริมาณลูกค้าที่ลงทะเบียนแอปพลิเคชัน Mobile Banking ของแต่ละธนาคาร ซึ่งสัดส่วนลูกค้าที่ใช้สมัครใช้ BAAC Mobile จากลูกค้าที่มีสถานะ Active 22 ล้านราย มีปริมาณน้อย เมื่อเทียบกับธนาคารคู่แข่ง



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 132 สัดส่วนลูกค้าที่ใช้แอปพลิเคชัน Mobile banking ของแต่ละธนาคาร



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 – 133 ปริมาณธุรกรรม Internet & Mobile ภาพรวมทั้งประเทศ และปริมาณธุรกรรมผ่าน BAAC Mobile

ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรพัฒนา Mobile Banking ให้ครอบคลุมบริบทธนาคารและเทียบเท่าธนาคาร คู่เทียบ โดยเฉพาะการพิจารณายกเว้นค่าธรรมเนียม เพิ่มผลิตภัณฑ์ชำระค่าสินค้าและบริการ (Bill Payment) และควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกรรมสินเชื่อเป็นลำดับแรกเนื่องจากลูกค้าหลักของธนาคารเป็นลูกค้าเงินกู้ จึงต้องเร่งยกระดับการให้บริการด้านสินเชื่อให้บริการธุรกรรมทางการเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบให้ครอบคลุมกระบวนการตลอดจนศึกษาเรื่องออกแบบ UX/UI ช่วยให้ลูกค้ามีความพึงพอใจที่สูงขึ้น กระตุ้นให้เกิดการใช้งานซ้ำมากขึ้น สร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ BAAC Mobile เพื่อกระตุ้นยอดการใช้งานเกิดการใช้จ่ายเพื่อให้การใช้งาน Mobile Banking ที่มียอดการใช้งานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) เครื่องให้บริการอัตโนมัติ (ATM/CDM)

จากสถิติการใช้บริการผ่านช่องทางตู้อัตโนมัติ (Self Service) พบว่ามีแนวโน้มการทำธุรกรรมผ่านเครื่อง ATM/CDM เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริการถอนเงินโดยไม่ใช้บัตร สะท้อนพฤติกรรมลูกค้าที่นิยมช่องทาง Digital เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับพฤติกรรมทางการเงินของคนไทยที่เปลี่ยนแปลงไปเป็น Digital Payment มากขึ้น ปัจจุบันธนาคารมีการพัฒนาระบบวิเคราะห์ประสิทธิภาพจุดติดตั้งเครื่องให้บริการอัตโนมัติ (ATM/CDM) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการกำหนดจุดติดตั้งและโยกย้ายเครื่องให้บริการอัตโนมัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งทางด้านธุรกิจและความเหมาะสมในการลงทุน และมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือนผ่านระบบ Dashboard

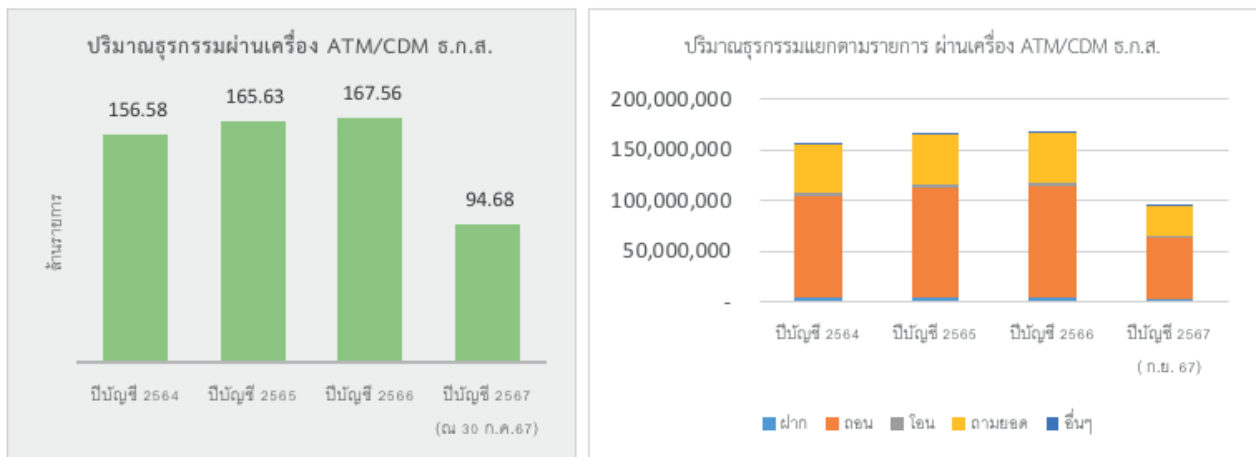
จากผลการดำเนินงานพบว่าปริมาณธุรกรรมเฉลี่ย/เครื่องผ่าน ATM/CDM ยังมีปริมาณน้อย ประกอบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการผ่านเครื่องให้บริการอัตโนมัติสูงเมื่อเทียบกับรายได้ที่เกิดขึ้น และจากแนวโน้มการทำธุรกรรมด้าน Digital เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการบน Mobile Banking ให้ครอบคลุมบริบทธนาคารและเทียบเท่าธนาคารคู่แข่ง



ที่มา : ผ่านระบบ Dashboard เครื่องให้บริการอัตโนมัติ (เครื่อง ATM), ฝ่ายปฏิบัติการบริการอิเล็กทรอนิกส์ (บอ.)

ภาพที่ 2 - 134 ผลการดำเนินงาน ATM (รายเดือน) ณ 30 ก.ย. 67

ເອກສາກໃຊ້ເວລາພາຍໃນ ຮ.ຄ.ສ. ທ່ານັ້ນ

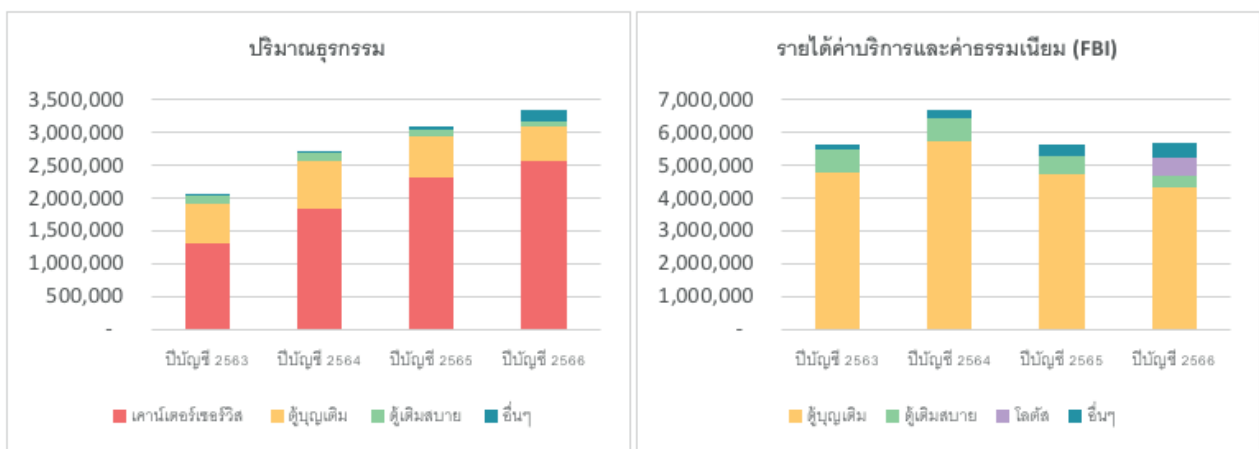


ที่มา : รวบรวมข้อมูลจากผลการดำเนินงาน ATM/CDM, โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 135 ปริมาณธุรกรรมผ่านเครื่องให้บริการอัตโนมัติ ATM/CDM ธ.ก.ส.

4) เครือข่ายบริการทางการเงิน (Banking Agent)

จากข้อมูลระหว่างปีบัญชี 2563 ถึง ปีบัญชี 2566 พบว่า เคาน์เตอร์เซอร์วิส เป็นช่องทาง Banking Agent ที่ได้รับความนิยมและเติบโตสูงสุด โดยมีปริมาณการทำธุรกรรมสูงสุดถึงร้อยละ 76 คิดเป็นมูลค่า 15.64 ล้านบาท การใช้เคาน์เตอร์เซอร์วิส ได้รับความนิยมสูง เนื่องจากมีสาขาครอบคลุม 14,954 แห่งทั่วประเทศ ระยะเวลาการเปิดให้บริการที่ยืดหยุ่นสูงถึง 24 ชั่วโมง 7 วัน มีพนักงานทำรายการให้ ค่าธรรมเนียมเริ่มต้นต่ำกว่าช่องทางอื่นๆ และมีบริการถอนเงินสด ซึ่งช่องทางอื่นๆ ยังไม่เปิดให้บริการ ส่งผลให้ช่องทางเคาน์เตอร์เซอร์วิสได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ลดการทำธุรกรรมที่สาขา แต่เป็นช่องทางที่ไม่สร้างรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม (FBI) ให้กับธนาคาร สำหรับตู้บุญเติมซึ่งเป็นช่องทางสร้างรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมให้ ธ.ก.ส. สูงที่สุด พบว่า ปริมาณการทำธุรกรรมลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนหนึ่งเป็นผลจากการปรับขึ้นค่าธรรมเนียม ลูกค้าบางส่วนหันไปใช้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสเนื่องจากมีค่าบริการต่ำกว่า วงเงินการทำรายการต่อครั้งที่สูงกว่า และมีบริการถอนเงินสด ซึ่งช่องทางอื่นยังไม่เปิดให้บริการ



ที่มา : รวบรวมข้อมูลจากผลการดำเนินงานตัวแทนธนาคาร (Banking Agent), โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 136 ปริมาณธุรกรรม และรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม (FBI) ผ่าน Banking Agent ของ ธ.ก.ส.

จากสถิติพบว่ากลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการ Banking Agent ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพอิสระ เช่น ค้าขาย รับจ้าง มอเตอร์ไซด์รับจ้าง แท็กซี่ ฯลฯ ซึ่งจากพฤติกรรมการใช้จ่ายเงินของคนไทยที่เปลี่ยนแปลง ประชาชนมีการเปลี่ยนจากใช้เงินสด เป็น Digital Payment มากขึ้น เช่น การสแกนผ่าน QR code เพื่อโอนเข้าบัญชีธนาคารโดยตรง ส่งผลให้การใช้เงินสดมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรมุ่งพัฒนา Mobile Banking เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้จ่ายเงินของคนไทยที่เปลี่ยนแปลงไป ผลักดันให้ Digital Payment เป็นทางเลือกหลักของลูกค้าทุกกลุ่ม ลดการใช้เงินสด เพิ่มการใช้ Digital Payment

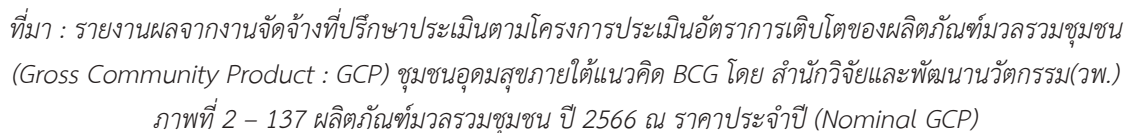
2.5.8 ผลการดำเนินงานด้านพัฒนาลูกค้า

1) ชุมชนอุดมสุข

การพัฒนาชุมชนอุดมสุข ธ.ก.ส. ดำเนินการโดยสนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมด้านการเกษตร พัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้ผลผลิตมากขึ้น เพิ่มมูลค่าสินค้า เกิดการสร้างงาน และสร้างรายได้เพิ่มหรือลดต้นทุน ส่งผลให้เกิดเศรษฐกิจในชุมชนภายใต้กรอบความยั่งยืน จากแผน 3 ด้าน ประกอบด้วย เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) โดยผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2566 สนับสนุนให้ 181 ชุมชน จัดทำแผนพัฒนาชุมชนอุดมสุขสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามแนวคิด BCG Model ประกอบด้วย 751 แผน มีสมาชิกเข้าร่วม 8,050 ราย ทั้ง 181 ชุมชน มีรายได้เพิ่มขึ้นมากกว่าเท่ากับ ร้อยละ 5 ในภาพรวมมีรายได้เพิ่มขึ้นประมาณ 215 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 30.30) นอกจากนี้ชุมชนอุดมสุขที่เข้าร่วมโครงการมีอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมชุมชน (GCP) ปี 2566 ณ ราคาประจำปี ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.06 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

ผลการดำเนินงานจัดทำแผนยกระดับศักยภาพชุมชนอุดมสุขดีเด่น ปีบัญชี 2566													
ฝ่าย กิจการ สาขา ภาค	แผนที่ 1 ด้านเศรษฐกิจ ชีวภาพ (Bio Economy)		แผนที่ 2 ด้านเศรษฐกิจ หมุนเวียน (Circular Economy)		แผนที่ 3 ด้านเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)		ภาพรวมรายได้ของชุมชน				รวมการจัดทำแผนยกระดับ ศักยภาพชุมชนอุดมสุขดีเด่น (คนเข้าร่วมไม่ซ้ำ)		
	แผน	จำนวนคน (ราย)	แผน	จำนวนคน (ราย)	แผน	จำนวนคน (ราย)	รายได้ก่อน พัฒนา (บาท)	รายได้หลัง พัฒนา (บาท)	รายได้เพิ่ม (บาท)	ร้อยละของ รายได้ชุมชนที่ เพิ่มขึ้น	ชุมชน อุดมสุข (แห่ง)	แผน	จำนวน คน (ราย)
นบ.	38	1,132	19	724	21	787	44,293,585	51,546,364	7,252,779	16.37	19	78	922
นล.	42	948	21	544	22	555	18,477,910	24,409,370	5,931,460	32.10	21	85	656
อบ.	54	2,499	27	1,254	27	1,252	42,822,887	56,418,328	13,595,441	31.75	27	108	1,433
อล.	38	2,166	19	1,214	19	1,217	69,203,000	87,670,485	18,467,485	26.69	19	76	1,263
กล.	38	1,534	20	833	20	860	61,783,402	79,404,820	17,621,418	28.52	19	78	1,037
ตอ.	42	872	31	588	31	610	191,358,150	288,406,600	97,048,450	50.72	21	104	516
ตต.	38	1,420	19	702	19	572	41,309,070	50,670,504	9,361,434	22.66	19	76	767
ตบ.	30	883	16	436	16	433	151,721,600	182,345,850	30,624,250	20.18	15	62	579
ตล.	38	1,654	19	825	19	826	81,153,861	95,242,194	14,088,333	17.36	19	76	841
สกน.	4	42	2	23	2	16	5,893,000	6,430,000	537,000	9.11	2	8	35
รวม	362	13,150	193	7,143	196	7,128	708,016,465	922,544,515	214,528,050	30.30	181	751	8,050

ตารางที่ 2 – 8 ผลการดำเนินงานโครงการยกระดับศักยภาพชุมชนอุดมสุขดีเด่น ปีบัญชี 2566



จ.ก.ส. พัฒนาศูนย์เรียนรู้ฯ ให้ผู้เข้าเรียนรู้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมไปใช้ในการประกอบอาชีพ โดยผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2566 สามารถดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย ศูนย์เรียนรู้ฯ มีจำนวนคนเข้าเรียนรู้ทั้งหมด 88,382 ราย (คิดเป็นร้อยละ 221.51 ของเป้าหมาย) และผู้เข้าเรียนรู้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมตามแนวทาง BCG ไปใช้ในการประกอบอาชีพ 27,803 ราย (คิดเป็นร้อยละ 52.56 ของผู้ที่เข้าเรียนรู้แบบ Onsite) จากการขับเคลื่อนพัฒนาตามแผน 272 แผน โดยแยกเป็น 3 แผนหลัก และแผนพัฒนาอื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(2) แผนชักจูงคนรุ่นใหม่ ทายาทเกษตรกร และหัวขบวน 271 แผน มีผู้เข้าร่วม 18,643 ราย แบ่งเป็น คนรุ่นใหม่ 11,048 ราย ทายาทเกษตรกร 5,687 ราย และหัวขบวน 1,908 ราย

(4) แผนพัฒนาอื่นๆ 188 แผน อาทิ แผนการจัดทำดินปลูกคุณภาพสูงแก่เกษตรกร แผนติดตั้งพลังงานทดแทนเพื่อลดการใช้ไฟฟ้า และแผนส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน เป็นต้น

ผลการดำเนินงานปัจจุบัน (ณ 30 กันยายน 2567) ศูนย์การเรียนรู้ฯ มีการบูรณาการร่วมกับโครงการยกระดับศักยภาพชุมชนอุดมสุขเพื่อขับเคลื่อนให้ครอบคลุม 4 มิติ จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ 77 แห่ง มีจำนวนคนเข้าเรียนรู้ทั้งหมด 62,329 ราย โดยแบ่งเป็นผู้ที่เข้าเรียนรู้แผนถ่ายทอดองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตามแนวทาง BCG ผ่านช่องทาง Onsite 46,928 ราย และช่องทาง Online 15,401 ราย

3) แก่หนี้ แก่เงิน ตามแนวทาง Design & Manage by Area (D&MBA)

ธ.ก.ส. ยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและคนในชุมชน โดยออกแบบโครงการตามศักยภาพ บริบทของพื้นที่ มีการคัดเลือกหัวขบวนธุรกิจที่มีศักยภาพ มีโอกาสในการดำเนินธุรกิจ มีความรู้และความชำนาญในการ ประกอบอาชีพ รวมถึงสามารถถ่ายทอดให้กับเกษตรกรลูกค้า โดยการสร้างงาน สร้างรายได้จากการประกอบอาชีพ เสริมความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2566 สามารถดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย มีเกษตรกรลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการ 8,889 ราย (คิดเป็นร้อยละ 116.96 ของเป้าหมาย) และผู้ผ่านการพัฒนามีต้นทุน การผลิตลดลงหรือรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา รวมถึงสามารถชำระหนี้ได้ 7,432 ราย (คิดเป็นร้อยละ 122.24 ของเป้าหมาย)

ผลการดำเนินงานปัจจุบัน (ณ 30 กันยายน 2567) สำนักงานจังหวัดและสาขาค้นหาหัวขบวนที่มี ศักยภาพและมีโอกาสทางธุรกิจ 154 ราย โดยมีการบูรณาการร่วมกับหัวขบวนและเกษตรกร เพื่อออกแบบการพัฒนา ตามบริบทของพื้นที่ (D & MBA : Design & Manage by Area) และจัดทำแผนงานโครงการ 154 แผนงาน

ผลการดำเนินโครงการแก่หนี้ แก่เงิน ตามแนวทาง D&MBA ปีบัญชี 2566					
ฝ่ายกิจการสาขากภาค	จำนวน เกษตรกร เข้าร่วม โครงการ (ราย)	ผู้ผ่านการพัฒนา มีต้นทุนการผลิตลดลงหรือ รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี ที่ผ่านมา รวมทั้งสามารถ ชำระหนี้ให้แก่ ธ.ก.ส. ได้ (ราย)	จำนวนเงินที่สามารถชำระหนี้ให้แก่ ธ.ก.ส. ได้		
			จำนวนต้นเงิน (บาท)	จำนวนดอกเบี้ย (บาท)	จำนวนเงินรวม (บาท)
ภาคเหนือตอนบน	937	712	34,110,281.99	12,916,719.97	47,027,001.96
ภาคเหนือตอนล่าง	1,131	939	46,933,501.66	22,589,366.72	69,522,868.38
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	1,524	1,226	43,064,656.67	23,165,457.85	66,230,114.52
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	905	745	38,676,277.31	22,172,200.68	60,848,477.99
ภาคกลาง	910	715	55,594,112.23	21,168,727.10	76,762,839.33
ภาคตะวันออก	1,023	873	101,467,901.27	35,252,705.12	136,720,606.39
ภาคตะวันตก	927	836	91,325,663.02	25,025,068.91	116,350,731.93
ภาคใต้ตอนบน	641	559	46,714,335.33	27,529,964.46	74,244,299.79
ภาคใต้ตอนล่าง	891	827	51,512,686.36	29,021,349.92	80,534,036.28
รวม	8,889	7,432	509,399,416	218,841,561	728,240,977

ตารางที่ 2 – 9 ผลการดำเนินงานโครงการแก่หนี้ แก่เงิน ตามแนวทาง D&MBA ปีบัญชี 2566

4) พัฒนาศักยภาพลูกค้าพักชำระหนี้

ร.ก.ส. พัฒนาศักยภาพในการประกอบอาชีพของเกษตรกร โดยนำเทคโนโลยี นวัตกรรม ความรู้ และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาประยุกต์ใช้ในการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มรายได้ เพื่อให้ลูกค้ามีความสามารถในการชำระหนี้ได้เมื่อสิ้นสุดโครงการ ซึ่งผลการดำเนินงานปัจจุบัน (ณ 30 กันยายน 2567) ลูกค้าพักชำระหนี้ที่ผ่านการฟื้นฟูพัฒนา จำนวน 315,435 ราย (คิดเป็นร้อยละ 105.15 ของเป้าหมาย) และมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือมีต้นทุนลดลงหรือ ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างใดอย่างหนึ่งไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 จำนวน 90,839 ราย (คิดเป็นร้อยละ 30.28 ของเป้าหมาย)

ผลการดำเนินงานโครงการฟื้นฟูศักยภาพลูกค้าพักชำระหนี้ ณ 30 กันยายน 2567								
ฝ่าย กิจการ สาขากา	จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ			ผลการดำเนินงาน			ผลการดำเนินงานผู้ผ่านการ ฟื้นฟูพัฒนา มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือ มีต้นทุนลดลงหรือผลผลิตเพิ่ม ขึ้นอย่างใดอย่างหนึ่ง $\geq 15\%$	
	เป้าหมาย (ราย)	ผลการ พัฒนา (ราย)	ร้อยละ	ลูกค้าลด ต้นทุน $\geq 15\%$ (ราย)	ลูกค้าเพิ่ม ผลผลิต $\geq 15\%$ (ราย)	ลูกค้ามีรายได้ เพิ่มขึ้น $\geq 15\%$ (ราย)	จำนวนลูกค้า (ราย)	ร้อยละ
นบ.	36,850	39,072	106.03	1,654	667	5,132	6,369	17.28
นล.	38,800	40,401	104.13	3,085	862	9,278	11,471	29.56
อบ.	75,300	79,325	105.35	4,894	1,911	19,052	23,257	30.89
อล.	73,450	77,006	104.84	8,104	2,758	19,568	25,834	35.17
กล.	11,950	12,664	105.97	1,270	292	2,307	3,646	30.51
ตอ.	12,650	13,066	103.29	1,376	488	3,111	4,120	32.57
ตต.	13,950	14,498	103.93	1,031	363	2,353	3,233	23.18
ตบ.	10,750	11,114	103.39	831	175	1,484	2,193	20.40
ตล.	26,300	28,289	107.56	3,364	378	8,101	10,716	40.75
รวม	300,000	315,435	105.15	25,609	7,894	70,386	90,839	30.28

ตารางที่ 2 – 10 ผลการดำเนินงานโครงการฟื้นฟูศักยภาพลูกค้าพักชำระหนี้ ณ 30 กันยายน 2567

5) พัฒนาความรู้ด้านการเงินและดิจิทัล (Financial & Digital Literacy)

ร.ก.ส. สร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินด้วยทักษะทางการเงิน (Financial Literacy) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ส่งเสริมให้เกษตรกรลูกคามีความรู้ความเข้าใจทางการเงินและดิจิทัล (Financial & Digital Literacy) และสามารถวางแผนทางการเงินได้ รวมถึงพัฒนาความสามารถในการจัดการเงินของครัวเรือนให้มีเงินเพียงพอต่อการชำระหนี้ได้ โดยมีการบูรณาการร่วมกับโครงการฟื้นฟูศักยภาพลูกค้ำพักชำระหนี้ โดยผลการดำเนินงานปัจจุบัน (ณ 30 กันยายน 2567) ผู้เข้าอบรมมีความรู้ทางการเงินและดิจิทัลเพิ่มขึ้น 264,504 ราย (คิดเป็นร้อยละ 110.21 ของเป้าหมาย) มีผู้ผ่านการพัฒนามีความรู้เพิ่มขึ้นและทำธุรกรรมผ่าน Mobile Application 26,646 ราย (คิดเป็นร้อยละ 10.09 ของผู้เข้าอบรมฯ) และมีการชำระหนี้แก่ ร.ก.ส. ประมาณ 46 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาความรู้ด้านการเงินและดิจิทัล (Financial & Digital Literacy) ณ 30 กันยายน 2567									
ฝ่าย กิจการ สาขาก	จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ			ผู้ผ่านการ พัฒนา มีความรู้ ทางการเงิน และดิจิทัล เพิ่มขึ้น (ราย)	ผู้ผ่านการ ฟื้นฟูมีความ รู้เพิ่มทำ ธุรกรรมผ่าน Mobile Application (ราย)	การชำระหนี้ (ต้นเงินหรือดอกเบี้ย)			
	เป้าหมาย (ราย)	ผลการ พัฒนา (ราย)	ร้อยละ			จำนวน คน (ราย)	จำนวนต้นเงิน (บาท)	จำนวนดอกเบี้ย (บาท)	จำนวนเงินรวม (บาท)
นบ.	36,850	38,877	128.65	31,698	3,936	903	4,704,032.14	4,704,032.14	9,408,064.28
นล.	38,800	40,115	126.09	30,183	2,532	148	667,329.98	667,329.98	1,334,659.96
อบ.	75,300	78,983	127.92	59,770	5,958	554	2,427,435.90	2,427,435.90	4,854,871.80
อล.	73,450	76,508	127.03	71,152	6,605	394	1,355,027.78	1,355,027.78	2,710,055.56
กล.	11,950	12,618	128.76	11,056	964	139	548,370.81	548,370.81	1,096,741.62
ตอ.	12,650	13,004	125.36	11,926	1,251	242	1,533,524.34	1,533,524.34	3,067,048.68
ตด.	13,950	14,429	126.16	13,179	1,379	376	1,092,113.13	1,092,113.13	2,184,226.26
ตบ.	10,750	11,088	125.79	10,146	1,340	597	3,973,005.34	3,973,005.34	7,946,010.68
ตล.	26,300	28,035	130.00	25,394	2,681	1,205	6,560,524.88	6,560,524.88	13,121,049.76
รวม	300,000	313,657	127.50	264,504	26,646	4,558	22,861,364.30	22,861,364.30	45,722,728.60

ตารางที่ 2 – 11 ผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาความรู้ด้านการเงินและดิจิทัล (Financial & Digital Literacy) ณ 30 กันยายน 2567

6) ยกระดับเกษตรมูลค่าสูง

ธ.ก.ส. ส่งเสริมและพัฒนาชุมชนที่ขับเคลื่อนการเกษตรระดับหมู่บ้านสู่การผลิตสินค้าเกษตรมูลค่าสูง สนับสนุนการสร้างอาชีพ แหล่งเงินทุนในการขับเคลื่อนฯ ส่งเสริมพัฒนาสินค้าเกษตรมูลค่าสูง รวมถึงการพัฒนาแผนธุรกิจ เกษตรมูลค่าสูงรายสินค้า ยกระดับการผลิตสินค้าเกษตรระดับหมู่บ้านให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น ร่วมกับภาคีเครือข่าย ซึ่งผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2566 สามารถดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย มีแผนธุรกิจเกษตรมูลค่าสูงผ่านการพัฒนา 878 แผน และแผนที่ผ่านการอนุมัติและอำนวยการสินเชื่อ 468 แผนธุรกิจ (คิดเป็นร้อยละ 53.30 ของจำนวนแผนฯ) มียอดจ่ายสินเชื่อ ประมาณ 2,149 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานโครงการยกระดับเกษตรมูลค่าสูง ปีบัญชี 2566				
ฝ่ายกิจการสาขากา	จำนวนแผน	ผลดำเนินงานการอำนวยการสินเชื่อ		
		จำนวนแผน	ร้อยละ	ยอดจ่ายสินเชื่อ (บาท)
ภาคเหนือตอนบน	103	48	46.60	116,404,852
ภาคเหนือตอนล่าง	93	19	20.43	20,363,432
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	171	126	73.68	84,595,550
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	151	86	56.95	121,179,655
ภาคกลาง	74	44	59.46	43,549,187
ภาคตะวันออก	73	25	34.25	30,112,327
ภาคตะวันตก	62	31	50.00	38,873,441
ภาคใต้ตอนบน	51	33	64.71	1,661,293,000
ภาคใต้ตอนล่าง	100	56	56.00	32,461,900
รวม	878	468	53.30	2,148,833,344

ตารางที่ 2 - 12 ผลการดำเนินงานโครงการยกระดับเกษตรมูลค่าสูง ปีบัญชี 2566

7) ธุรกิจชุมชนสร้างไทย

ธ.ก.ส. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งมีหัวขบวนธุรกิจชุมชนเชื่อมโยงกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ที่มีศักยภาพเกิดการพัฒนาระดับและต่อยอดเป็นธุรกิจชุมชน สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) รวมทั้งสนับสนุนการใช้ระบบเทคโนโลยีทางการตลาดในการเชื่อมโยงผลผลิต ส่งผลให้สร้างรายได้ให้แก่ชุมชน และช่วยให้เศรษฐกิจในชุมชนเติบโต โดยผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2566 ธุรกิจชุมชนสร้างไทยที่ผ่านการพิจารณา เห็นชอบแผนธุรกิจชุมชน 3,431 ธุรกิจชุมชน แผนธุรกิจชุมชนสร้างไทยได้รับการอำนวยการสินเชื่อ 1,593 ธุรกิจชุมชน อำนวยการสินเชื่อในปีทั้งสิ้น 14,586 ล้านบาท

8) หาช่องทางตลาดเชื่อมโยงสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่

โครงการหาช่องทางตลาดเชื่อมโยงสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่ มีการบูรณาการร่วมกับโครงการฟื้นฟู ศักยภาพลูกค้าพักชำระหนี้ในการหาช่องทางตลาดให้กับผลผลิตการเกษตร หรือผลิตภัณฑ์แปรรูป หรือบริการที่เกิด จากการประกอบอาชีพของเกษตรกรลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการพักชำระหนี้ โดยผลการดำเนินงานปัจจุบัน (ณ 30 กันยายน 2567) มีลูกค้าพักชำระหนี้ที่ผ่านการฟื้นฟูพัฒนา 315,435 ราย และมีลูกค้าพักชำระหนี้ที่ผ่านการเชื่อมโยงฯ มีรายได้ เพิ่มขึ้นมากกว่าเท่ากับร้อยละ 15 จำนวน 12 ราย โดยมีรายได้ก่อนการเชื่อมโยงฯ จำนวน 2,067,300 บาท และมีรายได้ หลังการเชื่อมโยงฯ จำนวน 6,437,300 บาท (คิดเป็นร้อยละ 211.39)

9) ขับเคลื่อนสถาบันเกษตรกร สหกรณ์ สกต. เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ

ธ.ก.ส. ช่วยเหลือสถาบันที่เข้าร่วมโครงการในการพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่างๆ อาทิ ระบบเทคโนโลยี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด และช่องทางการตลาดสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น สามารถดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย มีสถาบันที่เข้าร่วม 100 แห่ง และสถาบันที่มีรายได้เพิ่ม 52 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 113.04 ของเป้าหมาย) จำนวนรายได้ประมาณ 13,544 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 12.80 ของปีก่อนหน้า)

ผลการดำเนินงานปัจจุบัน (ณ 30 กันยายน 2567) ธ.ก.ส. ให้ความช่วยเหลือ (1) พัฒนาส่งเสริมจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเสริมทักษะเพิ่มศักยภาพ ทั้งด้านบุคลากรและด้านเทคโนโลยี (2) ประชาสัมพันธ์ สถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อเป็นการขยายช่องทางการทำธุรกิจ (3) สนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพสถาบันเกษตรกรกลุ่มเป้าหมาย โดยมีสถาบันที่เข้าร่วม 56 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 224 ของเป้าหมาย) และสถาบันที่มีรายได้เพิ่ม 8 แห่ง

10) รวบรวม แปรรูป ตลาด ผลผลิตทางการเกษตร

ธ.ก.ส. สนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการรวบรวม แปรรูป และตลาด ตลอดจนการพัฒนาระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพ พร้อมผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศได้ โดยผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2566 มีสถาบันที่เข้าร่วม 50 แห่ง รวบรวมผลผลิตทางเกษตรประมาณ 1.7 ล้านตัน มูลค่าผลผลิตประมาณ 19,140 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานปัจจุบัน (ณ 30 กันยายน 2567) ดำเนินงานภายใต้โครงการบริหารจัดการตลาดและผลิตภัณฑ์ลูกค้า มีสถาบันที่เข้าร่วม 41 แห่ง แบ่งตามแต่ละฝ่ายกิจการสาขาภาค ดังนี้ ภาคเหนือตอนบน 10 แห่ง ภาคเหนือตอนล่าง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน และภาคใต้ตอนล่าง 6 แห่ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 5 แห่ง ภาคกลาง 4 แห่ง ภาคตะวันออก 3 แห่ง และภาคใต้ตอนบน 1 แห่ง

ผลการดำเนินงานโครงการรวบรวม แปรรูป ตลาด ผลผลิตทางการเกษตร ปีบัญชี 2566		
ผลผลิต	ปริมาณ (ตัน)	มูลค่า (บาท)
ข้าว	1,203,453.79	12,268,658,810.80
มันสำปะหลัง	64,292	270,919,489.62
ยางพารา	78,184	3,827,787,187.52
ปาล์มน้ำมัน	123,848	732,552,464.64
อ้อย	72,888	869,469,067.09
กาแฟ	348	32,105,840
ข้าวโพด	113,467	901,391,674.12
ผลไม้	240	25,846,511.48
ยาสูบ	200	11,000,000
ทุเรียน	2,000	200,000,000
รวม	1,658,920.79	19,139,731,045.27

ตารางที่ 2 – 13 ผลการดำเนินโครงการรวบรวม แปรรูป ตลาด ผลผลิตทางการเกษตร ปีบัญชี 2566

11) ยกระดับวิสาหกิจชุมชนสู่เกษตรมูลค่าสูง

ธ.ก.ส. พัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีศักยภาพในการผลิต มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตภาคการเกษตรไปสู่สินค้าและผลิตภัณฑ์เกษตรที่มีมูลค่าสูง โดยร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนลูกค้านาคา ซึ่งสามารถดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย มีวิสาหกิจที่เข้าร่วม จำนวน 207 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 103.50 ของเป้าหมาย) และวิสาหกิจที่มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จำนวน 188 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 188 ของเป้าหมาย) โดยมีรายได้ก่อนเข้าร่วมโครงการประมาณ 505 ล้านบาท และรายได้หลังเข้าร่วมโครงการประมาณ 633 ล้านบาท (หลังเข้าร่วมโครงการมีรายได้เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 25.38) นอกจากนี้มีวิสาหกิจฯ ใช้บริการสินเชื่อจำนวน 48 แห่ง มียอดจ่ายสินเชื่อประมาณ 98 ล้านบาท

ผลการดำเนินโครงการยกระดับวิสาหกิจชุมชนสู่เกษตรมูลค่าสูง ปีบัญชี 2566				
ฝ่ายกิจการสาขาภาค	วิสาหกิจชุมชน ที่เข้าร่วม (แห่ง)	วิสาหกิจชุมชนที่มี รายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 (แห่ง)	วิสาหกิจชุมชน ที่ใช้บริการสินเชื่อ (แห่ง)	ยอดจ่ายสินเชื่อ (บาท)
ภาคเหนือตอนบน	37	34	10	19,886,048.98
ภาคเหนือตอนล่าง	38	34	8	14,659,700.00
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	66	61	12	16,489,766.86
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	39	34	14	39,172,600.00
ภาคกลาง	7	7	1	300,000.00
ภาคตะวันออก	7	7	-	-
ภาคตะวันตก	6	6	1	100,000.00
ภาคใต้ตอนบน	3	1	2	7,000,000.00
ภาคใต้ตอนล่าง	4	4	-	-
รวม	207	188	48	97,608,115.84

ตารางที่ 2 - 14 ผลการดำเนินโครงการยกระดับวิสาหกิจชุมชนสู่เกษตรมูลค่าสูง ปีบัญชี 2566

12) พัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ และ SME เกษตรหัวขบวน

ธ.ก.ส. พัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ และ SME เกษตรหัวขบวน ให้มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิต และต่อยอดเป็นผู้ประกอบการ SMEs เกษตร ที่มีคุณภาพ โดยผลการดำเนินงานปีบัญชี 2566 สามารถดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย เกษตรกรรุ่นใหม่ได้รับการพัฒนา จำนวน 3,844 ราย (คิดเป็นร้อยละ 109.83 ของเป้าหมาย) เกษตรกรรุ่นใหม่ที่ได้รับการพัฒนามีรายได้หรือปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จำนวน 1,047 ราย (คิดเป็นร้อยละ 197.55 ของเป้าหมาย) และยอดการเติบโตสินเชื่อ SME (Growth) ประมาณ 7,004 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 560.31 ของเป้าหมาย) ส่วน SME เกษตรหัวขบวนได้รับการพัฒนา จำนวน 4,198 ราย (คิดเป็นร้อยละ 104.82 ของเป้าหมาย) SME เกษตรหัวขบวนที่ได้รับการพัฒนามีรายได้หรือปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จำนวน 1,136 ราย (คิดเป็นร้อยละ 178.62 ของเป้าหมาย) และมียอดจ่ายสินเชื่อประมาณ 11,556 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 731.42)

ผลการดำเนินงานปัจจุบัน (ณ 30 กันยายน 2567) เกษตรกรรุ่นใหม่ได้รับการพัฒนา จำนวน 8,594 ราย เกษตรกรรุ่นใหม่ได้รับการพัฒนาและทำธุรกิจกับธนาคารเพิ่มขึ้นร้อยละ 90 จำนวน 6,739 ราย (คิดเป็นร้อยละ 62.40 ของเป้าหมาย) ส่วน SME เกษตรหัวขบวน จำนวน 1,131 ราย (คิดเป็นร้อยละ 37.46 ของเป้าหมาย) และรายได้หรือปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จำนวน 691 ราย (คิดเป็นร้อยละ 27.24 ของเป้าหมาย)

ผลการดำเนินโครงการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ และ SME เกษตรหัวขบวน ปีบัญชี 2566						
ฝ่ายกิจการสาขากาก	เกษตรกรรุ่นใหม่			SME เกษตรหัวขบวน		
	ผู้ผ่านการพัฒนา (ราย)	รายได้หรือปริมาณ ธุรกิจเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 (ราย)	ยอดการเติบโต สินเชื่อ SME (บาท)	ผู้ผ่านการ พัฒนา (ราย)	รายได้หรือ ปริมาณธุรกิจ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 (ราย)	ยอดจ่ายสินเชื่อ (บาท)
ภาคเหนือตอนบน	622	264	2,144,003,988	413	124	1,880,158,000
ภาคเหนือตอนล่าง	309	86	1,420,060,300	436	100	3,544,631,000
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	697	204	1,187,156,703	1,295	337	3,367,906,000
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	1,480	302	899,964,783	1,309	352	560,038,000
ภาคกลาง	89	21	576,107,923	80	19	829,902,000
ภาคตะวันออก	99	26	142,701,350	146	27	678,526,000
ภาคตะวันตก	81	16	5,450,000	99	15	204,466,000
ภาคใต้ตอนบน	149	21	329,596,881	116	26	136,899,000
ภาคใต้ตอนล่าง	307	102	249,878,760	295	127	317,752,000
สำนักกิจการนครหลวง	11	5	48,924,059	9	9	36,112,000
รวม	3,844	1,047	7,003,844,747	4,198	1,136	11,556,390,000

ตารางที่ 2 - 15 ผลการดำเนินโครงการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ และ SME เกษตรหัวขบวน ปีบัญชี 2566

ธ.ก.ส. มีโครงการด้านการพัฒนาลูกค้าที่หลากหลาย ในการสนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมด้านการเกษตรตามแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ แบบองค์รวม (BCG Model) เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน เกิดการสร้างงาน เพิ่มรายได้และลดต้นทุนให้แก่เกษตรกร และส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการเงินและดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต สามารถวางแผนทางการเงินได้และลดภาระหนี้สิน นอกจากนี้สนับสนุนแผนธุรกิจระดับชุมชนและพัฒนาสินค้าเกษตรสู่เกษตรมูลค่าสูง รวมถึงส่งเสริมช่องทางการตลาดเชื่อมโยงสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่มูลค่ากับภาคีเครือข่าย พร้อมส่งเสริมศักยภาพธุรกิจรายใหญ่ ธุรกิจ SME และเกษตรกรรุ่นใหม่ให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศและในประเทศได้ จากการพัฒนาลูกค้าส่งผลให้ ธ.ก.ส. ยอดจ่ายสินเชื่อเติบโตขึ้นและรายได้เพิ่มขึ้นจากการชำระหนี้ของลูกค้า รวมถึงเพิ่มสัดส่วนการทำธุรกรรมบนแอปพลิเคชันมือถือ

อย่างไรก็ตาม ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาลูกค้าเพิ่มเติมได้โดยเฉพาะระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลด้านการพัฒนาลูกค้า และการจัดกลุ่มลูกค้าที่ต้องพัฒนาให้เป็นระบบ และการบูรณาการระบบการพัฒนาลูกค้ากับกระบวนการจ่ายสินเชื่อ เป็นต้น ดังนั้น ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่สามารถเก็บข้อมูลลูกค้าเป็นรายบุคคล เพื่อวิเคราะห์และติดตามผลการพัฒนา และแบ่งกลุ่มลูกค้าตามศักยภาพ (Tier) เพื่อให้ทราบถึงความสามารถและความเชี่ยวชาญของลูกค้าแต่ละราย พร้อมทั้งพัฒนาระบบฐานข้อมูลในรูปแบบ Single View เพื่อให้สามารถประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้การพัฒนาลูกค้าในองค์กรรวมลดความซ้ำซ้อนลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.9 ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

1) การดำเนินงานธนาคารต้นไม้

ธ.ก.ส. สนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนปลูกต้นไม้ตามแนวทางพระราชดำริ “ปลูกป่า 3 อย่าง ประโยชน์ 4 อย่าง” ภายใต้โครงการธนาคารต้นไม้ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนอย่างยั่งยืน สร้างรายได้ให้ชุมชนควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ และสิ่งแวดล้อม และเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี ค.ศ. 2050 และ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปี ค.ศ. 2065 จึงจัดตั้งโครงการยกระดับธนาคารต้นไม้เพื่อสนับสนุนสู่ Carbon Neutrality โดยผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2566 มีธนาคารต้นไม้เข้าร่วมโครงการ 6,819 ชุมชน มีต้นไม้ขึ้นทะเบียนในโครงการ 12,414,477 ต้น มีสมาชิก 123,883 ราย สนับสนุนลูกค้าใช้ต้นไม้เป็นหลักประกันเพิ่มขึ้น 20 ราย จ่ายสินเชื่อโดยใช้ต้นไม้เป็นหลักประกันประมาณ 15 ล้านบาท ยกระดับธนาคารต้นไม้สู่ชุมชนไม่มีค่า 271 ชุมชน และรายได้จากการสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์ไม้ประมาณ 79 ล้านบาท

นอกจากนี้มีการบูรณาการร่วมกับ โครงการ BAAC Carbon Credit เพื่อส่งเสริมการซื้อขายคาร์บอนเครดิตในประเทศ ตามโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานประเทศไทย (T-VER) นำร่องโครงการธนาคารต้นไม้บ้านท่าลี่และบ้านแดง จังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นการ ซื้อ - ขายคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ระดับชุมชนอย่างเป็นทางการครั้งแรกในประเทศไทย 401 ต้นคาร์บอน รับซื้อในราคากิ่ง CSR ต้นละ 3,000 บาท คิดเป็นเงินรวมประมาณ 1.2 ล้านบาท โดยผลการดำเนินงาน ณ 30 กันยายน 2567 มีธนาคารต้นไม้เข้าร่วมโครงการ 6,835 ชุมชน ค้นหาชุมชนเป้าหมายเพื่อพัฒนาตามโครงการ T-VER 87 แห่ง และดำเนินการพัฒนาธนาคารต้นไม้ตามโครงการ T-VER เพื่อเตรียมขึ้นทะเบียนแล้ว 13 แห่ง

ผลการดำเนินงานธนาคารต้นไม้ ปีบัญชี 2566							
ฝ่ายกิจการ สาขากา	จำนวน ธนาคารต้นไม้ (ชุมชน)	จำนวนผู้ปลูก ต้นไม้ ที่ขึ้นทะเบียน (ราย)	จำนวนต้นไม้ (ต้น)	กิจกรรมใช้ต้นไม้เป็นหลักประกัน และจ่ายสินเชื่อ		กิจกรรมยกระดับธนาคารต้นไม้สู่ ชุมชนไม่มีค่าและสร้างมูลค่าเพิ่ม	
				ใช้ต้นไม้เป็น หลักประกัน (ราย)	จ่ายสินเชื่อ (บาท)	ชุมชนไม้ มีค่า (ชุมชน)	สร้างมูลค่าเพิ่ม จากผลิตภัณฑ์ไม้ (บาท)
นบ.	868	16,557	5,260,074	-	-	13	3,752,000
นล.	995	22,468	2,172,384	2	178,821.10	86	21,237,740
อบ.	1,162	22,363	2,296,201	2	485,587.75	61	12,199,500
อล.	1,133	19,834	608,433	8	11,144,628.31	19	1,819,500
กล.	534	6,929	194,921	-	-	4	457,000
ตอ.	430	8,293	738,724	-	-	12	6,670,000
ตต.	541	12,123	587,907	7	2,363,870.00	39	18,985,319
ตบ.	476	6,649	227,891	1	350,000.00	7	9,004,600
ตล.	651	8,321	323,214	-	-	30	5,648,400
สกน.	29	346	4,728	-	-	-	-
รวม	6,819	123,883	12,414,477	20	14,522,907.16	271	79,774,059

ตารางที่ 2 - 16 รายงานภาพรวมผลการดำเนินงานธนาคารต้นไม้ ณ 30 กันยายน 2567

2) การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก

ร.ก.ส. จัดตั้งโครงการลดปริมาณการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อชดเชยการปล่อยคาร์บอน (Carbon Offset) ของสำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขา รวมจำนวน 63,091.24 ตันคาร์บอน โดยผลการดำเนินงาน ปัจจุบัน (ณ 30 กันยายน 2567) มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ขอบเขตที่ 1 - 2 จากการดำเนินงานภายใน ร.ก.ส. ปริมาณการปล่อยก๊าซฯ รวม 35,967 ตันคาร์บอน ซึ่งปริมาณการปล่อยก๊าซฯ ส่วนใหญ่ มาจากขอบเขตที่ 2 ที่ 27,063 ตันคาร์บอน (คิดเป็นร้อยละ 75.24) ส่วนขอบเขตที่ 1 ที่ 8,904 ตันคาร์บอน (คิดเป็นร้อยละ 24.76) และเมื่อเทียบกับ ปีที่ผ่านมา มีการปล่อยก๊าซฯ ลดลง 3,328 ตันคาร์บอน (คิดเป็นร้อยละ 8.47)

หน่วย: ตันคาร์บอน

ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ขอบเขตที่ 1 - 2 จากการดำเนินงานภายใน ร.ก.ส. ปีบัญชี 2566-2567 (ณ ไตรมาสที่ 2)								
ฝ่ายกิจการสาขา ภาค	ปี 2566 (ณ 30 ก.ย. 66)			ปี 2567 (ณ 30 ก.ย. 67)			ปี 2567 เทียบกับ ปี 2566	
	ขอบเขตที่ 1	ขอบเขตที่ 2	รวม	ขอบเขตที่ 1	ขอบเขตที่ 2	รวม	ปริมาณ	ร้อยละ
นบ.	970.91	1,944.87	2,915.78	773.73	2,150.33	2,924.06	8.29	0.28
นล.	1,245.70	3,109.56	4,355.26	844.64	4,081.05	4,925.68	570.43	13.10
อบ.	1,904.10	8,050.90	9,955.00	2,373.08	3,623.84	5,996.92	(3,958.08)	-39.76
อล.	1,781.72	4,520.67	6,302.39	1,403.17	5,470.18	6,873.35	570.96	9.06
กล.	692.53	4,007.49	4,700.02	477.64	3,907.31	4,384.94	(315.07)	-6.70
ตอ.	560.02	1,026.61	1,586.63	438.65	886.91	1,325.56	(261.07)	-16.45
ตต.	930.43	1,253.09	2,183.53	479.62	1,232.60	1,712.22	(471.31)	-21.58
ตบ.	663.75	1,274.08	1,937.83	663.75	1,274.08	1,937.83	0	0.00
ดล.	981.08	1,593.74	2,574.82	804.18	2,056.92	2,861.10	286.28	11.12
สนญ.	443.43	2,340.14	2,783.58	645.57	2,379.60	3,025.17	241.59	8.68
รวม	10,173.67	29,121.15	39,294.82	8,904.02	27,062.82	35,966.84	(3,327.98)	-8.47

ตารางที่ 2 - 17 ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ขอบเขตที่ 1 - 2 จากการดำเนินงานภายใน ร.ก.ส. ปีบัญชี 2566-2567 (ณ ไตรมาสที่ 2)



ภาพที่ 2 - 138 ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (ตันคาร์บอน) ปีบัญชี 2567 เทียบกับปีบัญชี 2566 (ณ ไตรมาสที่ 2) ตามขอบเขตที่ 1 และ 2

จากสภาพภูมิอากาศที่ทวีความรุนแรงจากปัญหาภาวะโลกร้อนสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทำให้ทั่วโลกมีเป้าหมายร่วมกันในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปี ค.ศ. 2050 (พ.ศ. 2593) ส่วนประเทศไทยวางเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี ค.ศ. 2050 (พ.ศ. 2593) และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปี ค.ศ. 2065 (พ.ศ. 2608) ซึ่งสถาบันการเงินต่างๆ ได้เริ่มกำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

นอกจากนี้เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานภายนอก พบว่าธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้ร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์ 8 แห่ง ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์การเงินเพื่อการปรับตัวสู่ความยั่งยืนของภาคธุรกิจ (Financing the Transition) โดยกำหนดมาตรฐานการจัดกลุ่มกิจกรรมสำหรับประเมินการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Thailand Taxonomy) และปัจจุบันมีการขายสินเชื่อสนับสนุนการปรับตัวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมแล้วถึง 1,250 ล้านบาท



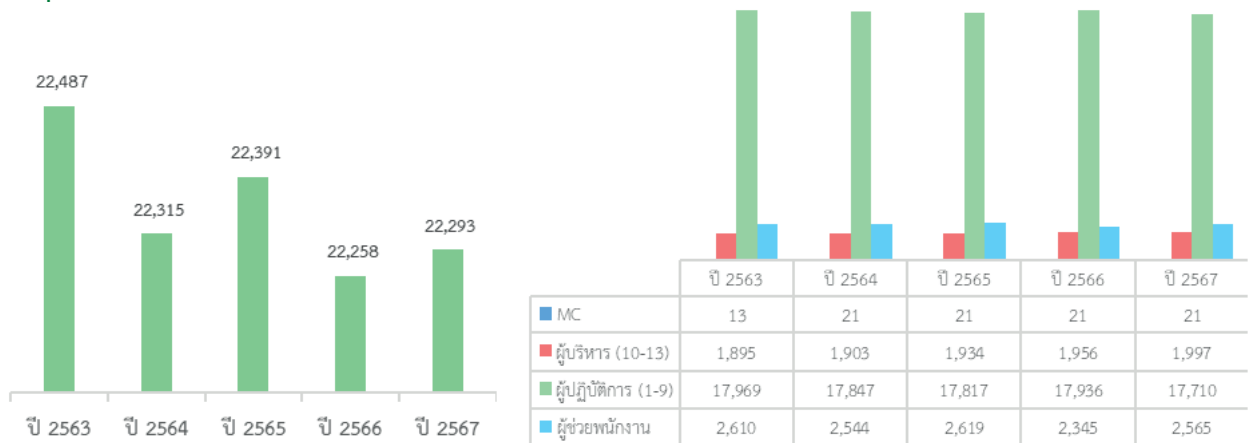
สำหรับ ธ.ก.ส. ได้ส่งเสริมชุมชนธนาคารต้นไม้ให้สามารถเป็นผู้ขายคาร์บอนเครดิตและลดปริมาณการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก ขอบเขตที่ 1 - 2 จากการดำเนินงานภายใน ธ.ก.ส. โดยในปีบัญชี 2567 ตั้งเป้าหมายให้ชุมชนได้รับรองมาตรฐาน T-VER สะสม 33 แห่ง พร้อมทั้งซื้อ - ขายคาร์บอนเครดิตรวม 2,850 ตันคาร์บอน และลดปริมาณการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก 2,068 ตันคาร์บอน เพื่อการปรับตัวสู่ความยั่งยืน ธ.ก.ส. ควรดำเนินการตามแนวทางดังนี้ (1) ศึกษาและพัฒนาวิธีการซื้อ - ขายคาร์บอนเครดิต รวมถึงการจัดหาตลาดซื้อ-ขายที่เหมาะสม (2) สร้างแพลตฟอร์มสินเชื่อสีเขียว (Green Credit Platform) เป็นตัวกลางของ ธ.ก.ส. เพื่อรวบรวมคาร์บอนเครดิตจากกิจกรรมทางการเกษตรของเกษตรกรลูกค้า และนำเสนอขายแก่ผู้ซื้อ ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้เข้าถึงตลาดซื้อ-ขาย คาร์บอนเครดิต (3) พัฒนาลิขสิทธิ์ทางการเงินที่รองรับการปรับตัวสู่ความยั่งยืน (Financing the Transition) โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจการเกษตรและผู้ประกอบการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (4) กำหนดโครงการนำร่องในแต่ละภูมิภาค และ (5) ปรับกระบวนการสินเชื่อและอัตราดอกเบี้ยให้สอดคล้องกับนโยบาย Thailand Taxonomy โดยพิจารณาความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของกิจกรรมการเกษตร

2.5.10 ด้านบุคลากร

1) จำนวนบุคลากร

ณ 31 ตุลาคม 2567 ธ.ก.ส. มีบุคลากรทั้งสิ้น 22,293 คน แบ่งเป็นพนักงาน จำนวน 19,728 คน และ ผู้ช่วยพนักงาน จำนวน 2,565 คน โดยจำแนกตามกลุ่มบุคลากร 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้นำระดับสูง (ผจก. รอง ผจก. และผู้ช่วย ผจก.) 21 คน คิดเป็นร้อยละ 0.09 ผู้บริหาร (ระดับ 10-13) 1,997 คน คิดเป็นร้อยละ 8.96 ผู้ปฏิบัติงาน (บริหารทั่วไป 1-3 และระดับ 1-9) 17,710 คน คิดเป็นร้อยละ 79.44

จำนวนบุคลากรทั้งหมด (คน)



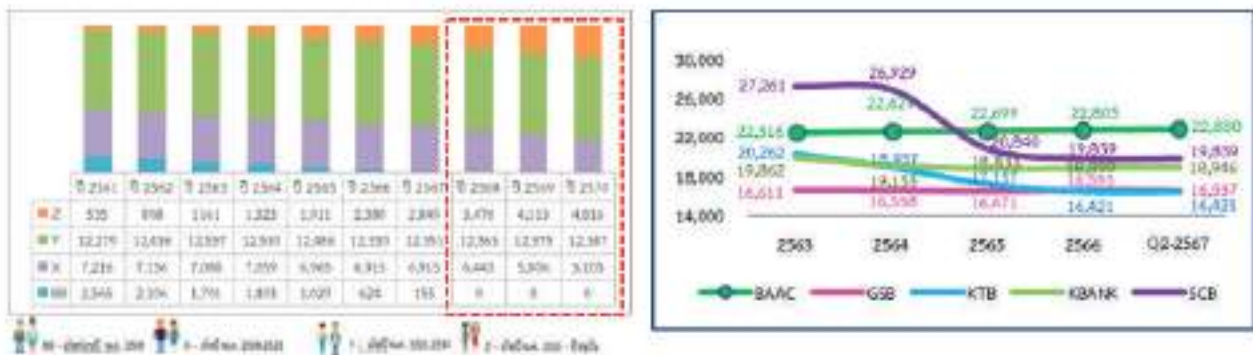
ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ทน.)

ภาพที่ 2 - 139 ภาพรวมอัตรากำลัง ปีบัญชี 2563-2567

เมื่อพิจารณารายละเอียดของบุคลากร พบว่า บุคลากรจำนวน 22,293 คน เป็นเพศหญิง 13,039 คน คิดเป็นร้อยละ 58.49 และเพศชาย 9,254 คน คิดเป็นร้อยละ 41.51 เมื่อจำแนกตามช่วงอายุ (Generation) พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม Gen X และ Gen Y อายุจะอยู่ในช่วง 31-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.43 จากบุคลากรทั้งหมด ส่วนบุคลากรที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นมากที่สุด คือ Gen Z ทั้งนี้หากพิจารณาจำนวนบุคลากรตาม Generation และกลุ่มบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม Gen Y โดยกลุ่ม Baby Boomer จะทยอยเกษียณจากองค์กรไปจนหมดภายใน ปีบัญชี 2568 และกลุ่ม Gen Z มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จากข้อมูลคาดการณ์ว่าในปีบัญชี 2568-2570 จะมีบุคลากร เกษียณอายุรวมกัน 1,935 คน ซึ่งบุคลากรแต่ละ Generation มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ ค่านิยม เป้าหมายในการดำเนินชีวิต เป็นต้น โดยการเปลี่ยนแปลง Generation ครั้งใหญ่จะทำให้ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในภาพรวมอาจเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น เพื่อพัฒนาให้ ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่น่าอยู่สำหรับบุคลากร มีการใช้ ลักษณะเด่น และประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละช่วงอายุ ธ.ก.ส. ควรทบทวนนโยบายการดำเนินงานด้านทรัพยากร มนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานที่เป็น Gen รุ่นใหม่อยู่เสมอ



ภาพที่ 2 - 140 จำนวนบุคลากร ณ 31 ต.ค. 67 แบ่งตามช่วงอายุ



ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ทน.)

ภาพที่ 2 - 141 จำนวนบุคลากรแยกตาม Generation

ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 142 จำนวนบุคลากร (คน) กับคู่เทียบ

ระหว่างปี 2563-2567-Q2

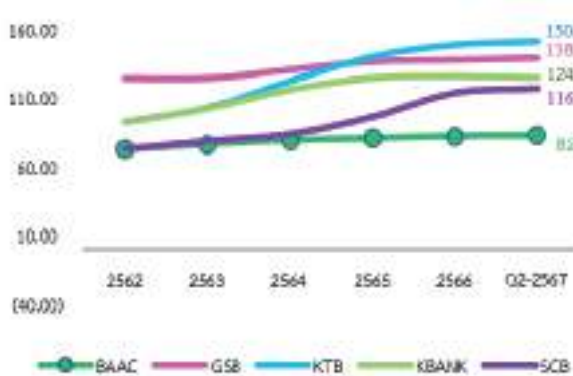
เมื่อพิจารณาจำนวนบุคลากรย้อนหลัง 5 ปี กับข้อมูลคู่เทียบ พบว่า จำนวนบุคลากรของ ธ.ก.ส. ในแต่ละปีบัญชียังมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในอัตราที่ชะลอลง แสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส. ยังใช้กำลังคนมากกว่าการใช้เทคโนโลยีทดแทนกำลังคน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารคู่เทียบที่มีปรับลดจำนวนพนักงานครั้งใหญ่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ระหว่างปี 2563 - 2564 เพื่อลดค่าใช้จ่ายและหันไปให้ความสำคัญในด้านดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้มีจำนวนพนักงานลดลงอย่างเห็นได้ชัดและส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในไตรมาส 3/2564 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสเดียวของปีก่อนร้อยละ 45.1 โดยสาเหตุหลักมาจากการตั้งสำรองที่ลดลง และการปรับลดค่าใช้จ่ายได้ค่อนข้างดี โดยธนาคารสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ราวร้อยละ 6 ซึ่งในจำนวนดังกล่าวเป็นการปรับลดค่าใช้จ่ายในส่วนของการบริหารและพนักงานเป็นสำคัญ ทำให้ปี 2565 - 2567 Q2 จำนวนบุคลากรของธนาคารคู่เทียบมีความคงที่ ในขณะที่ ธ.ก.ส. มีการปรับเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าที่ 22,880 คน เพิ่มขึ้น 75 คน

2) ประสิทธิภาพบุคลากร

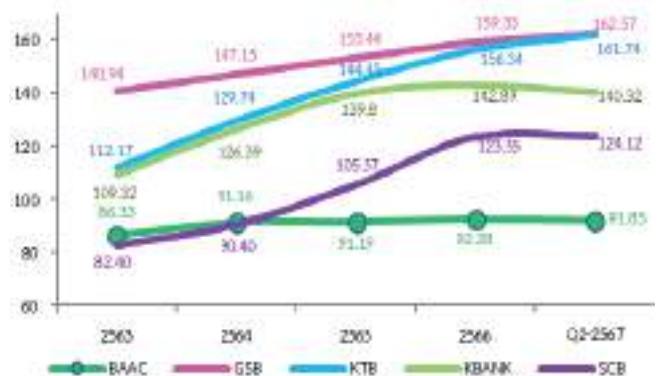
ในส่วนของประสิทธิภาพบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ไม่ใช่การเงิน พบว่า ในไตรมาสที่ 2 ปีบัญชี 2567 ธ.ก.ส. มีเงินให้สินเชื่อเฉลี่ย 1,677,960 ล้านบาท ทำให้มีเงินให้สินเชื่อเฉลี่ยต่อพนักงานเฉลี่ย จำนวน 82.86 ล้านบาทต่อคน เพิ่มขึ้นจาก ปีบัญชี 2566 ที่มีจำนวน 82.55 ล้านบาทต่อคน จากการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อ อย่างไรก็ตาม เงินให้สินเชื่อต่อพนักงานของ ธ.ก.ส. ยังต่ำกว่าธนาคารคู่เทียบ เนื่องจากมีพนักงานเป็นจำนวนมาก และมีอัตราการเติบโตของสินเชื่อที่ชะลอตัวลง โดยพอร์ตสินเชื่อส่วนใหญ่ ร้อยละ 80 เป็นกลุ่มลูกค้าภาคการเกษตร

ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์มีการจ่ายเงินเชื่อให้กับกลุ่มลูกค้าธุรกิจพาณิชย์ และธุรกิจรายใหญ่เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีปริมาณการดำเนินธุรกิจ และมีอัตราการขยายตัวของธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารคู่แข่งพบว่า ธนาคารกรุงไทย ธนาคารออมสิน ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ มีเงินให้สินเชื่อ ต่อพนักงานเฉลี่ย อยู่ที่ 150.68 138.91 124.52 และ 116.69 ล้านบาทต่อคน ตามลำดับ

ส่วนเงินรับฝากเฉลี่ยต่อพนักงาน จำนวน 91.85 ล้านบาท ลดลงจากสิ้นปีบัญชี 2566 เล็กน้อย จากเงินรับฝากเฉลี่ยและจำนวนพนักงานเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากต้นปีบัญชี อย่างไรก็ตาม เงินรับฝากเฉลี่ยต่อพนักงานเฉลี่ยของ ธ.ก.ส. ยังต่ำกว่าธนาคารคู่แข่งค่อนข้างมาก เนื่องจากธนาคารคู่แข่งมีปริมาณเงินรับฝากมากกว่า ขณะที่จำนวนพนักงานน้อยกว่า โดยธนาคารออมสินมีเงินรับฝากเฉลี่ยต่อพนักงานเฉลี่ยมากที่สุด จำนวน 162.57 ล้านบาทต่อคน รองลงมาคือ ธนาคารกรุงไทย จำนวน 161.74 ล้านบาทต่อคน ธนาคารกสิกรไทย จำนวน 140.32 ล้านบาทต่อคน และธนาคารไทยพาณิชย์ จำนวน 124.12 ล้านบาทต่อคน ตามลำดับ

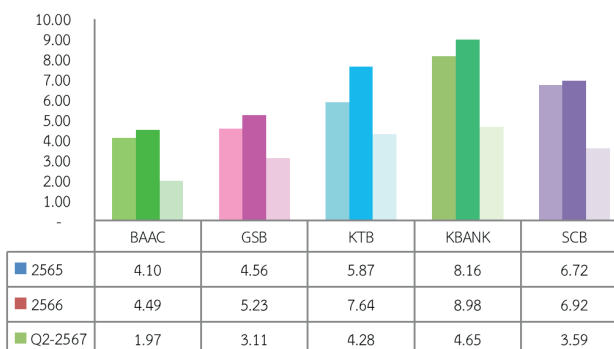


ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 - 143 เงินให้สินเชื่อเฉลี่ยต่อพนักงานเฉลี่ย (ลบ./คน)
ของ ธ.ก.ส. และคู่แข่ง

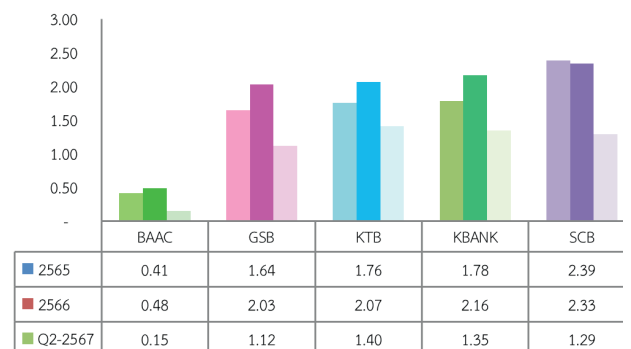


ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 - 144 เงินรับฝากเฉลี่ยต่อพนักงานเฉลี่ย (ลบ./คน) ของ
ธ.ก.ส. และคู่แข่ง

ในส่วนของรายได้สุทธิจากการดำเนินงานต่อพนักงานเฉลี่ยอยู่ที่ 1.97 ล้านบาทต่อคน ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยกว่าคู่แข่งและค่าเฉลี่ยธนาคารพาณิชย์ (Peer Group) และกำไรสุทธิต่อพนักงานเฉลี่ยของ ธ.ก.ส. อยู่ที่ 0.15 ล้านบาทต่อคน ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยกว่าคู่แข่งและค่าเฉลี่ยธนาคารพาณิชย์เช่นกัน สอดคล้องตามรายได้สุทธิจากการดำเนินงานและกำไรสุทธิ ของ ธ.ก.ส. ที่น้อยกว่าคู่แข่งและค่าเฉลี่ยธนาคารพาณิชย์ (Peer Group)



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 - 145 รายได้สุทธิจากการดำเนินงานต่อพนักงานเฉลี่ย
(ลบ./คน)



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 - 146 กำไรสุทธิต่อพนักงานเฉลี่ย (ลบ./คน)

เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพด้านบุคลากรของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2566 พบว่า การลงทุนในพนักงาน (HCROI) เท่ากับ 4.07 เท่า เงินให้สินเชื่อต่อพนักงานเฉลี่ยเท่ากับ 82.55 ล้านบาท เงินรับฝากเฉลี่ยต่อพนักงานเฉลี่ยเท่ากับ 91.62 ล้านบาท และรายได้จากการดำเนินงานต่อพนักงานเฉลี่ย เท่ากับ 4.49 ล้านบาท ยังน้อยกว่าคู่แข่งและค่าเฉลี่ยธนาคารพาณิชย์ (Peer Group) สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากธนาคารมีพนักงานจำนวนมาก และลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้ารายย่อย อีกทั้ง กระบวนการทำงานหลายส่วนยังไม่ได้ปรับไปเป็นดิจิทัลทั้งกระบวนการส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูง

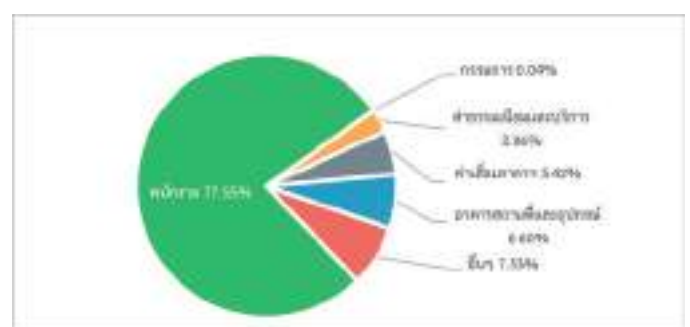
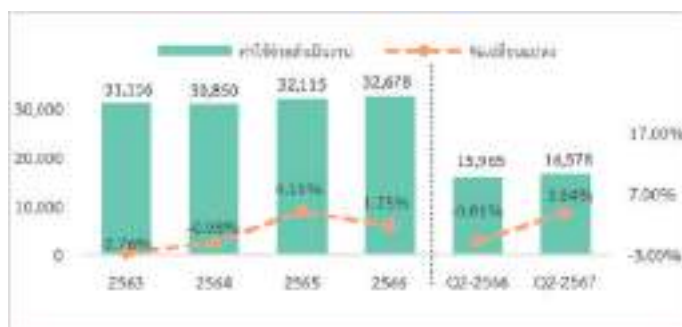
3) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย ณ ไตรมาสที่ 2 ปีบัญชี 2567 ธ.ก.ส. มีค่าใช้จ่ายดำเนินงาน จำนวน 16,578 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันกับปีก่อน จำนวน 613 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.84 ซึ่งหมวดค่าใช้จ่ายพนักงานมีสัดส่วนสูงที่สุด ร้อยละ 77.55 ตามด้วย ค่าใช้จ่ายอื่น อาคารสถานที่และอุปกรณ์ ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินและสิทธิการเช่าตัดบัญชี ค่าธรรมเนียมและบริการ และค่าตอบแทนกรรมการ ร้อยละ 7.53 6.60 5.42 2.86 และ 0.04 ตามลำดับ และเมื่อจำแนกสัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงาน แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ตามลำดับมากไปน้อย พบว่า (1) เงินเดือน ร้อยละ 49.12 (2) ค่าตอบแทนพิเศษพนักงาน ร้อยละ 28.66 (3) สวัสดิการและอื่นๆ ร้อยละ 10.71 (4) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ร้อยละ 5.10 (5) ค่ารักษาพยาบาล ร้อยละ 4.17 และ (6) ค่าจ้างลูกจ้าง ร้อยละ 2.24 ซึ่งส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 2 - 4 ยกเว้น สวัสดิการและอื่นๆ เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.86 จากค่าใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยนรูปแบบพนักงาน และค่ารักษาพยาบาลเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.48 ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.60 กอปรกับ ค่าใช้จ่ายอื่นที่เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 23.8 จากค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดด้านสินเชื่อ (ชำระดีมีโชค) ทำให้ค่าใช้จ่ายดำเนินงานในภาพรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.84

	ธ.ก.ส.	ธนาคารกรุงไทย	ธนาคารกรุงเทพ	SCB	กรุงศรี
HCROI	4.07	7.00	4.97	9.97	4.38
เงินให้สินเชื่อต่อพนักงาน	82.55	137.55	126.83	113.58	148.34
เงินรับฝากต่อพนักงาน	91.62	101.22	142.04	122.76	160.34
รายได้จากการดำเนินงานต่อพนักงาน	4.49	5.25	8.98	5.92	7.64

ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

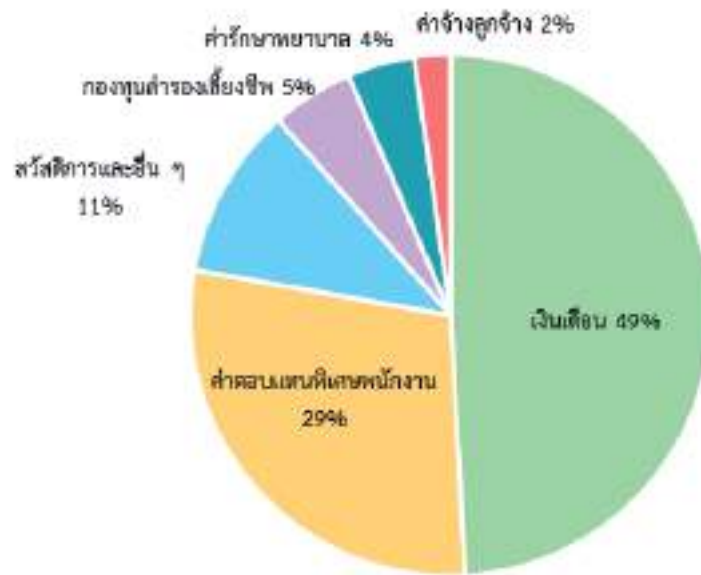
ภาพที่ 2 - 147 ประสิทธิภาพด้านบุคลากร ปีบัญชี 2566



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 148 สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานของ ธ.ก.ส.
2563-2567 Q2

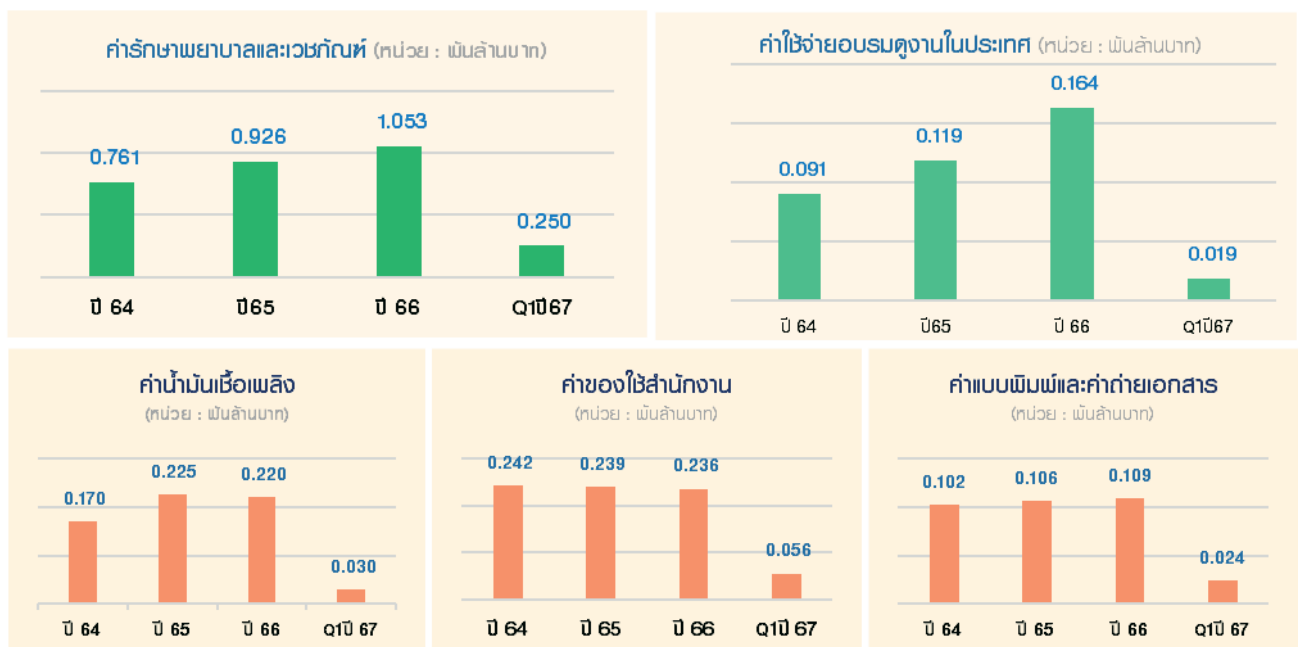
ภาพที่ 2 - 149 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานของ ธ.ก.ส. 2567 Q2



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 150 ค่าใช้จ่ายพนักงานจำแนกตามสัดส่วน

และเมื่อพิจารณารายละเอียดค่าใช้จ่ายพนักงาน แยกตามรายหมวด พบว่า กลุ่มที่มีแนวโน้มค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาลและเวชภัณฑ์ ค่าใช้จ่ายอบรมดูงานในประเทศ และค่าใช้จ่ายในหมวดที่สามารถปรับลดเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรด้านความยั่งยืน ได้แก่ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าของใช้สำนักงาน และค่าแบบพิมพ์และค่าถ่ายเอกสาร เป็นต้น



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)

ภาพที่ 2 - 151 ค่าใช้จ่ายพนักงานแยกตามกลุ่ม ปีบัญชี 2564 - 2567 Q1

หากเปรียบเทียบในมิติเดียวกับธนาคารคู่แข่ง ธ.ก.ส. มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ร้อยละ 70.81 เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปีบัญชี 2566 ร้อยละ 4.06 และอยู่สูงกว่าธนาคารคู่แข่งทั้งหมด ซึ่งมีสัดส่วนอยู่ระหว่างร้อยละ 32.46 - 63.30 เนื่องจากธนาคารคู่แข่งมีค่าใช้จ่ายอาคารสถานที่และอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายอื่นในสัดส่วนที่สูงกว่า โดยส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า ค่าใช้จ่ายทางการตลาด และค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส. ใช้ทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก ในการดำเนินงาน ขณะที่เทียบลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการทางการเงิน และลดการใช้กำลังคน



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 - 152 ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อคู่แข่ง



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 2 - 153 ค่าใช้จ่ายพนักงานของ ธ.ก.ส. และคู่แข่ง

ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้านการวิเคราะห์และการขายสินเชื่อธุรกิจ ในแต่ละประเภทเพื่อรองรับการขยายฐานลูกค้าในกลุ่มผู้ประกอบการ ธุรกิจรายใหญ่ รวมถึงสินเชื่อ Secure port รองรับ การขยายฐานลูกค้าใหม่ในอนาคต นอกจากนี้ควรมีการทบทวนอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและสอดคล้อง กับการจัดชั้นของสาขา การบริหารและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับพนักงานโดยพิจารณาแนวทางการบริหารสวัสดิการ แบบยืดหยุ่นหรือสวัสดิการในรูปแบบอื่น ๆ เพิ่มเติม และปรับปรุงกระบวนการภายในโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทดแทน

4) การพัฒนาบุคลากร

ในปีบัญชี 2566 ธ.ก.ส. ใช้งบประมาณในการฝึกอบรม 137,808,568 บาท คิดเป็นร้อยละ 66.11 ของ งบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ โดยงบประมาณดังกล่าวถูกจัดสรร ดังนี้ (1) พน. ดำเนินการใช้งบประมาณในการฝึกอบรม และดูงาน จำนวน 70,090,235 บาท (2) โอนเงินให้ส่วนงานสังกัดสำนักงานใหญ่และฝ่ายกิจการสาขาภาค 67,718,333 โดยแบ่งเป็น เงินงบประมาณในโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงานประจำปีบัญชี 2566 จำนวน 56,927,500.00 บาท และ เงินงบประมาณที่นอกเหนือจากโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ อาทิ โครงการพัฒนาพนักงานให้ได้รับการรับรอง ตามมาตรฐานวิชาชีพ จำนวน 10,790,833 บาท

โดย ธ.ก.ส. มีเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training & Development Roadmap : TDRM) เป็นกรอบแนวทางพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency) ขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) อย่างเป็นขั้นตอนเกิดความต่อเนื่องเป็น ระบบ และในการพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ของบุคลากรในสังกัดส่วนงาน ธ.ก.ส.สำนักงานใหญ่ที่มุ่งหมายให้มีความเชี่ยวชาญ (Professional) ธ.ก.ส. กำหนดแนวทางการพัฒนาเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับ Basic การให้ความรู้ระดับพื้นฐานในสายอาชีพด้วย “หลักสูตรรับรองคุณวุฒิสายอาชีพ (สำนักงานใหญ่)” เพื่อพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต้องมีเป็นฐานรากสำหรับการปฏิบัติงานในสายอาชีพ ระดับ Advance การพัฒนา

ขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งให้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่เมื่ออยู่ในกลุ่มงานนั้น ๆ และระดับ Expert สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐานวิชาชีพจากสถาบันภายนอก

เมื่อพิจารณาผลการพัฒนาบุคลากร ในปีบัญชี 2566 พบว่า นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Training Development Roadmap : TDRM) ที่มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องแล้ว ธ.ก.ส. มีการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล สอดรับกับทิศทางการองค์กร และกฎเกณฑ์และข้อสั่งการของหน่วยงานที่กำลังดูแลด้วย สามารถสรุปผลได้ดังนี้

(1) ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ย/คน/ปี จำนวน 6,059.38 บาท (ข้อมูลจำนวนพนักงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 มีจำนวนทั้งสิ้น 22,743 คน)

(2) ชั่วโมงการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ย/คน/ปี จำนวน 50.10 ชั่วโมง (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มีนาคม 2567 จากระบบ SAP- HRIS และระบบ e-Learning ของธนาคาร) แบ่งเป็น

- อบรมรูปแบบ In-class และ Two-way Communication จำนวน 41.70 ชั่วโมง
- อบรมผ่านระบบ e-Learning ที่เรียนเฉพาะ Web-based Learning และ One-way Communication จำนวน 8.40 ชั่วโมง (ชุดวิชาเรียน e-Learning จำนวน 177 ชุดวิชา)

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับปีบัญชี 2565 พบว่า ธนาคารมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ยต่อคนต่อปีลดลงเพียงเล็กน้อย ในขณะที่จำนวนชั่วโมงการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ยต่อคนต่อปีลดลง จำนวน 12 ชั่วโมงต่อคนต่อปี คิดเป็นร้อยละ 19.32 เนื่องจากการพัฒนาพนักงานในปีบัญชี 2566 ผ่านการรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงาน มาพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง จึงออกแบบให้เป็นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) โดยธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ภายใต้โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70 : 20 : 10 ด้วยการใช้แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน อาทิ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ผ่านการอ่านหนังสือ e-Book หรือ สื่อต่างๆ ที่พนักงานมีความสนใจ โดยการพัฒนารูปแบบดังกล่าวสามารถตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานในการบริหารจัดการเวลาแห่งการเรียนรู้และการทำงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือจะเป็นรูปแบบการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training : OJT) การมอบหมายโครงการพิเศษ (Project Assignment) ซึ่งถือเป็นช่องทางการพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการทำงานของตนเองได้อย่างรวดเร็ว

2.5.11 ด้านเทคโนโลยี และสารสนเทศ

1) ด้านระบบงาน ระบบคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมประยุกต์ (Application)

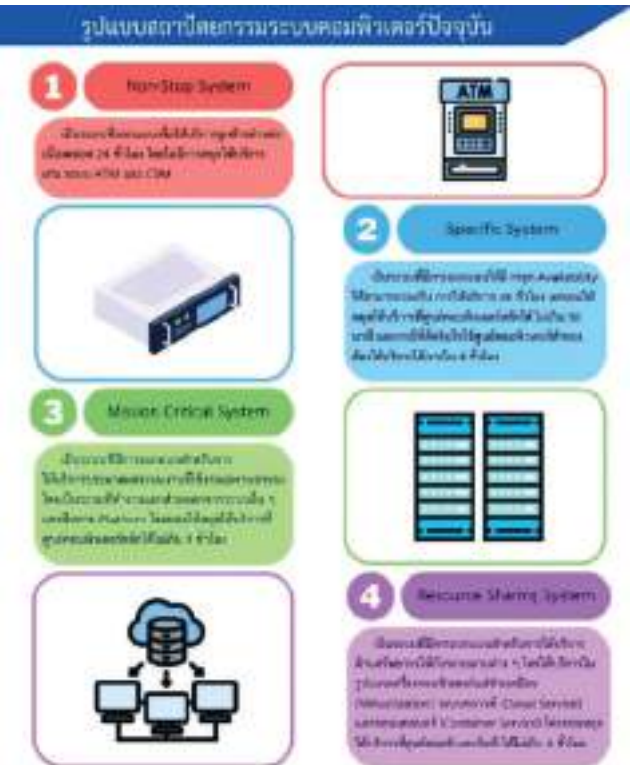
ธ.ก.ส. มีระบบคอมพิวเตอร์ที่ครอบคลุมทั่วประเทศ สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อความต้องการด้านธุรกิจตามยุทธศาสตร์และภารกิจหลักของ ธ.ก.ส. โดยในปัจจุบันสถาปัตยกรรมระบบคอมพิวเตอร์เพื่อตอบสนองความต้องการทางธุรกรรมสำคัญของธนาคารตามลำดับความสำคัญของธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ Non Stop Systems, Mission Critical System, Specific System และ Resource Sharing System ในส่วนของระบบงานและโปรแกรมประยุกต์ของ ธ.ก.ส. แบ่งออกเป็น 10 หมวดหมู่ ดังนี้ 1) ระบบงานธุรกิจหลัก (Core Business) 2) ระบบงานกลุ่ม Channel 3) ระบบงานกลุ่ม Gateway 4) ระบบงานสนับสนุนธุรกิจ (Business Support) 5) ระบบงานกลุ่ม Support System 6) ระบบงานสนับสนุนโครงการรัฐบาล (Government Project) 7) ระบบงานวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) 8) ระบบงานกลุ่ม Information System 9) ระบบงานกลุ่ม Compliance และ 10) ระบบงานสนับสนุนบริการลูกค้า (Customer Support)

อย่างไรก็ตาม ด้วยระบบคอมพิวเตอร์มีความหลากหลาย ยังพบข้อจำกัดในการเชื่อมโยงและการแบ่งปันข้อมูลเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ (High Availability) ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี หากมีการย้ายการทำงานจากเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายเครื่องหนึ่งไปยังเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายอีกเครื่องหนึ่ง



ภาพที่ 2 – 154 ภาพรวมของระบบงานและโปรแกรมประยุกต์

ณ พ.ย. 67



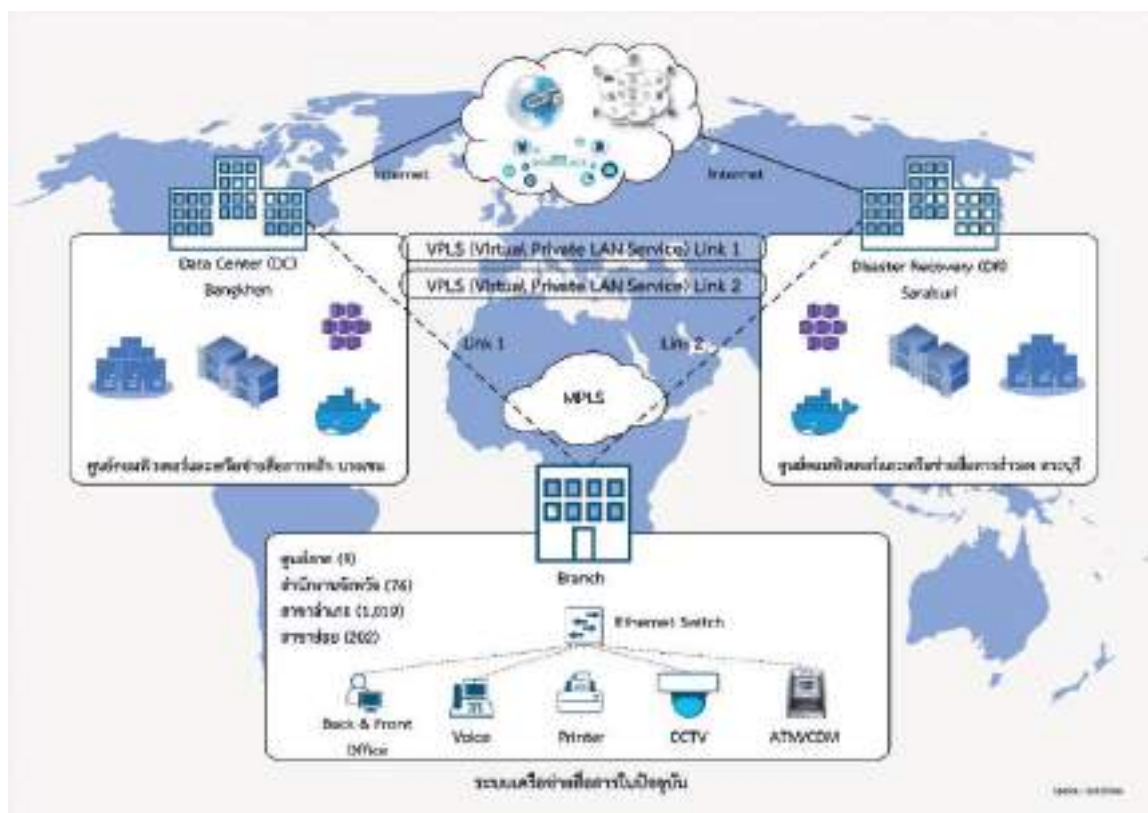
ภาพที่ 2 – 155 รูปแบบสถาปัตยกรรมระบบคอมพิวเตอร์ปัจจุบัน

ธ.ก.ส.

2) ด้านระบบเครือข่ายสื่อสาร (Network)

ระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเครือข่ายสื่อสารในปัจจุบันระบบเครือข่ายสื่อสาร ธ.ก.ส. ที่ใช้งานในปัจจุบันมีความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) และมีสภาพพร้อมใช้งาน (Availability) เป็นมาตรฐานสากล สอดคล้องกับการให้บริการธุรกรรมหลักของธนาคาร และรองรับระบบ

งานต่างๆ ได้หลากหลาย ระบบเครือข่ายสื่อสาร ธ.ก.ส. (BAAC-net) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน (Tiers) คือ เครือข่ายสื่อสารระดับสาขา (Branch Level Node) ซึ่งมีการเชื่อมต่อระหว่างสาขากับศูนย์เครือข่ายสื่อสารหลักและศูนย์เครือข่ายสื่อสารสำรองด้วยวงจรสื่อสารความเร็วสูงแบบ Multi-protocol Label Switching (MPLS) และเครือข่ายสื่อสารระดับศูนย์กลาง (Central Level Node) โดยที่เครือข่ายสื่อสารระดับศูนย์กลางเชื่อมต่อกับเครือข่ายสื่อสารระดับสาขาเป็นแบบ Star Topology และสามารถให้บริการด้านธุรกรรมของธนาคารกับลูกค้าทั่วประเทศและครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ของประเทศไทยได้อย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันธนาคารได้รับใบประกาศรับรอง ระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001 : 2022 สำหรับ Data Center และมีห้องมั่นคง (IT Security Room) ได้รับตามมาตรฐาน EN1047-2 ระบบการดูแลสภาพแวดล้อมของศูนย์คอมพิวเตอร์หลักที่ดี ความพร้อมใช้งานหรือระดับการให้บริการ ISO/IEC 20000 : 2018



ภาพที่ 2 – 156 ระบบเครือข่ายสื่อสารในปัจจุบัน

จากการประเมินสถานภาพด้านระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเครือข่ายสื่อสาร สามารถสรุปได้ ดังนี้

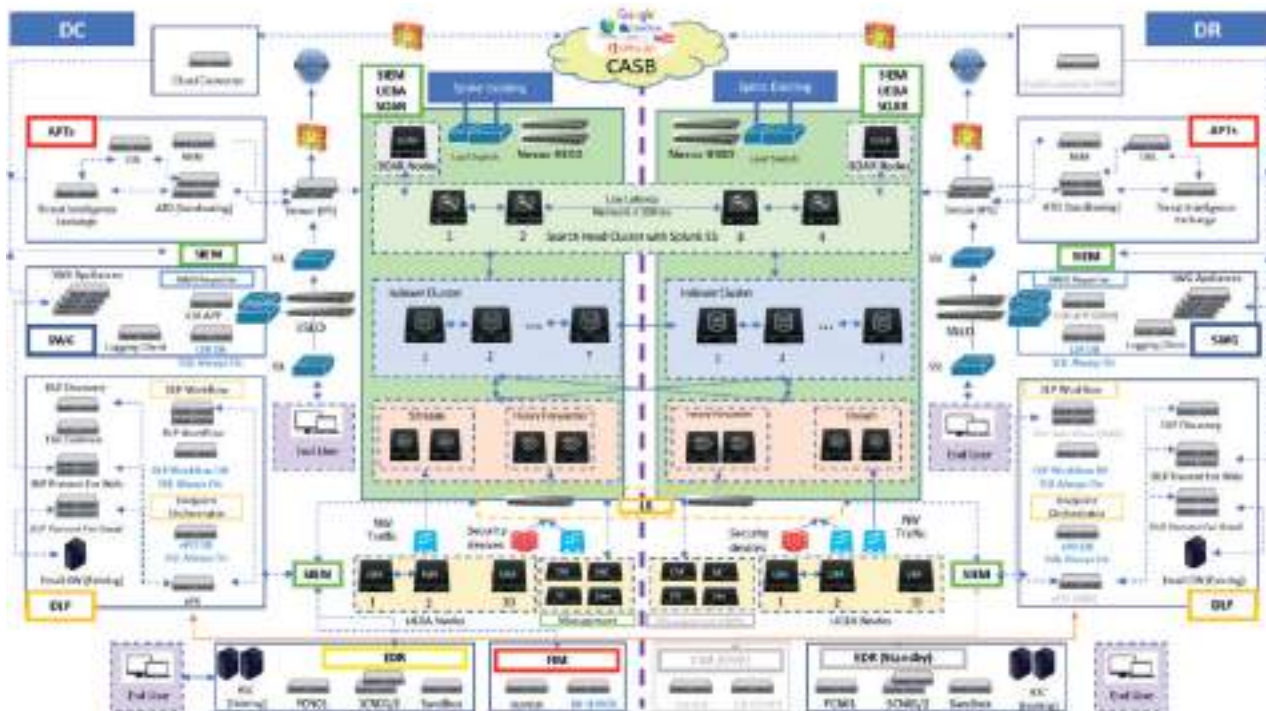
(1) ระบบเครือข่ายสื่อสารของ ธ.ก.ส. ยังพบข้อจำกัดของการเข้าใช้งานระบบอินเทอร์เน็ตของพนักงาน และยังสามารถควบคุมผู้ใช้งานและอุปกรณ์เครือข่ายสื่อสารผ่านเครือข่ายสื่อสาร (ระบบ NAC Agent) ในส่วนของสาขาได้

(2) สถาปัตยกรรมระบบเครือข่ายสื่อสาร มีแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีโครงการในการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น Internet/Mobile Banking การทำธุรกรรมผ่าน Social Media แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศการตลาดสินค้าเกษตรผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมทั้งนำระบบ EA ระบบ Big Data และระบบ Cloud Computing มาใช้กับระบบเครือข่ายสื่อสารของ ธ.ก.ส. เพื่อช่วยตอบสนองการใช้งานของลูกค้าที่มีความหลากหลายทั้งด้านข้อมูลและอุปกรณ์พกพาได้ทันตามความต้องการ และช่วยผู้ดูแลระบบในการบริหารจัดการระบบได้ง่ายขึ้น

3) ด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (Security)

นโยบายรักษาระบบความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธ.ก.ส. ที่ได้มีการทบทวนและถือใช้งานในปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์ให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐานสากล สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และเพื่อสนับสนุน และรองรับระบบธุรกิจหลักของธนาคาร รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายของ ธ.ก.ส. และสามารถรองรับกับนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลได้อย่างต่อเนื่อง

การประเมินสถานภาพระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศที่สำคัญ ดังนี้ ด้านระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อทดแทนอุปกรณ์เดิมที่หมดอายุการใช้งานตามมาตรฐานทรัพย์สิน และเพื่อรองรับธุรกรรมใหม่ของธนาคาร พัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่วนกลาง (ศูนย์เครือข่ายสื่อสารหลักและศูนย์เครือข่ายสื่อสารสำรอง) และสาขาทั่วประเทศเพื่อรองรับเทคโนโลยี Cloud Computing (Public Cloud Internet)



ภาพที่ 2 – 157 แนวทางการพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับศูนย์คอมพิวเตอร์หลักและศูนย์สำรอง

ธ.ก.ส. มีแผนที่จะนำเทคโนโลยี Cloud-Based มาพัฒนาใช้งาน เพื่อรองรับการให้บริการที่ผู้ใช้สามารถใช้งานได้ทุกที่และทุกเวลา (Anywhere And Anytime) โดยระบบเครือข่ายสื่อสารของ ธ.ก.ส. จะพัฒนาโซลูชันด้าน Software Defined WAN (SD-WAN) สำหรับเชื่อมต่อสำนักงานแต่ละสาขาเข้าด้วยกันผ่าน Data Center โดยใช้เทคโนโลยี SDN (Software - Defined Networking) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์ สามารถให้บริการในรูปแบบ Platform-as-a-Service ซึ่งจะเป็นการให้บริการในระดับ Application ในรูปแบบ Container เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถเลือกใช้เครื่องมือสำหรับพัฒนาได้ตามความต้องการ (Application Self Service) และสามารถใช้งานในรูปแบบ Hybrid Cloud เพื่อเชื่อมต่อบริการ Cloud ภายนอกได้ พร้อมทั้งปรับปรุงการพัฒนา Application โดยจะพัฒนาในแนวทาง Micro service Architecture และพัฒนาช่องทางการเชื่อมต่อ Application ในรูปแบบ OpenAPI โดยจะให้ความสำคัญสำหรับการใช้งาน Open License Software เป็นหลัก รวมถึงการนำแนวทางการพัฒนา Application ในรูปแบบ DevOps มาปรับใช้งาน และมีการบริหารจัดการทรัพยากร โดยจะใช้งานซอฟต์แวร์สำหรับบริหารจัดการ

Container (Container Orchestration) เพื่อรองรับความพร้อมใช้งาน (High Availability) และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้แบบอัตโนมัติในกรณีที่ภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น (Automate Scale-up)

ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าว จะทำให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในอนาคตของ ธ.ก.ส. สามารถรองรับการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ใช้งานง่าย (Ease of Use) มีมาตรฐาน (Standardize) มีความยั่งยืน (Sustainability) รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย สามารถเพิ่มศักยภาพทางด้านการแข่งขันทางธุรกิจ และรองรับเทคโนโลยีที่จะพัฒนาเพิ่มเติม ได้แก่ Digital/Social Banking, FinTech และ Blockchain เป็นต้น

2.5.12 ด้านระบบงาน กระบวนการทำงาน และโครงสร้าง

1) การออกแบบระบบงานโดยรวมของ ธ.ก.ส. (BAAC Work System)

ธ.ก.ส. มีระบบงานโดยรวม (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) ดังนี้

(1) ระบบการบริหารจัดการ (Management System) เน้นกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต การบริหารทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า และการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม แบ่งออกเป็น 3 กระบวนการทำงานที่สำคัญ

(2) ระบบธุรกิจหลัก (Core System) มีความสำคัญสูงสุดในการดำเนินงาน ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าโดยตรง การทำให้เกษตรกรมีรายได้และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับองค์กร แบ่งออกเป็น 6 กระบวนการทำงานที่สำคัญ

(3) ระบบงานสนับสนุนธุรกิจหลัก (Support System) เน้นสนับสนุนระบบงานธุรกิจหลัก และการปฏิบัติงานประจำวันให้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 6 กระบวนการทำงานที่สำคัญ



ภาพที่ 2 – 158 แผนภาพ 3 ระบบงาน 15 กระบวนการทำงานที่สำคัญ 55 กระบวนการทำงานย่อย

2) โครงสร้างองค์กร

ธ.ก.ส. มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน โดยทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์อำนาจสันทัดรายย่อยให้สอดคล้องกับลักษณะและความเสี่ยงที่แท้จริงของลูกค้า อีกทั้งปรับปรุงกระบวนการ Check and Balance ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ปรับปรุงหลักเกณฑ์กระบวนการ ระบบงาน จุดควบคุม การกำกับถ่วงดุลและกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่แท้จริงโดยเฉพาะ ด้านการอนุมัติสินเชื่อ นอกจากนี้ จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงแบบกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 7 ด้าน 13 สายงาน 30 ฝ่าย 30 สำนัก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการรองรับการขับเคลื่อนภารกิจงานในอนาคต และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า รวมทั้งปรับปรุงข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. และสอดคล้องกับแนวนโยบายและหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับ รองรับทิศทางของ ธ.ก.ส. ในอนาคตที่มีความท้าทาย

ธ.ก.ส. ได้มีการประเมินโครงสร้างองค์กร โดยผลประเมินภาพรวม พบว่า โครงสร้างองค์กรปัจจุบันสามารถส่งเสริมให้พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของธนาคาร ในการเป็น “ธนาคารที่ยั่งยืน และพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” บรรลุผลได้ อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการประเมินด้านระบบงานและกระบวนการพบประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) กระบวนการบางส่วน ยังสามารถพัฒนาปรับปรุงให้มีการทำงานต่อเนื่องได้ เพื่อไม่ให้ความซ้ำซ้อน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน โดยเฉพาะกระบวนการที่ธุรกิจหลัก และกระบวนการที่สามารถนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ได้ เช่น การปรับปรุงกระบวนการอำนาจสันทัดรายใหญ่ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีมาตรฐานเช่นเดียวกับธนาคารคู่แข่ง /ธนาคารพาณิชย์ เพื่อช่วยขยายฐานลูกค้าใหม่และทำให้สินเชื่อรายใหญ่เติบโตได้ตามเป้าหมาย และการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการหนี้ ให้มีความต่อเนื่องและไม่ซ้ำซ้อนกับสาขา เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

(2) การจัดทำวิธีปฏิบัติในของกระบวนการทำงานให้ชัดเจนมากขึ้น และสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานรับทราบ เพื่อให้การทำงานมีความถูกต้องและคล่องตัว ลดปริมาณการติดต่อประสานงานกับส่วนงานภายในเจ้าของเรื่องได้ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงาน (ระเบียบ ฉบับที่ 43) และ Role Profile ให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง จะต้องกำหนดเป้าหมายในการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพและสอดคล้องกันระหว่างส่วนงาน เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและเกิดการบูรณาการการทำงานธนาคาร อาทิ เพิ่มบทบาทพนักงานพัฒนาลูกค้า ให้ทำหน้าที่พัฒนาลูกค้าที่เป็นหนี้ค้างชำระให้สามารถกลับมาชำระหนี้และมาใช้สินเชื่อกับธนาคาร การกำหนดเป้าหมายของโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาลูกค้าให้เป็นเชิงคุณภาพและควมรวมโครงการที่มีกลุ่มลูกค้าหรือการดำเนินการคล้ายกันเป็นโครงการเดียวกัน รวมถึงทบทวนการจัดทำโครงการให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่มีความแตกต่างกันของธนาคาร

2.6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)



2.7 กลยุทธ์ TOWS Matrix

กลยุทธ์ TOWS Matrix

Opportunity

- O1 แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ
- O2 ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน
- O3 นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน
- O4 แนวโน้มความต้องการความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) การบริโภคเพื่อสุขภาพเป็นโอกาสในการสนับสนุนเงินทุนและพัฒนาภาคการเกษตรรองรับการมุ่งสู่ธุรกิจเกษตรมูลค่าสูง
- O5 ประชาชนยังมีความต้องการเงินทุนเพื่อการดำรงชีพและการบริโภคเพิ่มขึ้น โดยการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ จึงเป็นโอกาสที่ธนาคารจะขยายสินเชื่อและลดหนี้ในระบบ

Threat

- T1 หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูง และ NPLs มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการขยายการเติบโตของสินเชื่อได้ยากขึ้น
- T2 การเปลี่ยนผ่านอายุลูกค้าและสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้ศักยภาพการหารายได้ลดลงกระทบต่อคุณภาพสินเชื่อ รวมถึงต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการรองรับลูกค้ากลุ่มเดิมและกลุ่มใหม่
- T3 รายได้ที่เป็นเงินสดของครัวเรือนเกษตรกรที่พึ่งพิงรายได้จากการเกษตรและภาคอุตสาหกรรมหดตัวลงจากความไม่แน่นอนของภัยธรรมชาติและการเคลื่อนย้ายแรงงานลดลง ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเกษตรกรลดลง
- T4 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร
- T5 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ทำให้สถาบันการเงินมีต้นทุนสูงขึ้น
- T6 นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของธนาคาร
- T7 ธนาคารพาณิชย์ขยายฐานลูกค้าภาคการเกษตร รวมถึงแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (Non-Bank) ส่งผลกระทบต่อการรักษาฐานลูกค้าของธนาคาร

Strength

- S1 เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) เพียงแห่งเดียวที่จัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์สนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินที่เท่าเทียมให้กับภาคการเกษตร
- S2 มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
- S3 มีเครือข่ายการบริการ (พนักงาน จุดให้บริการ ช่องทางดิจิทัล) ที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ถึงระดับชุมชน
- S4 มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ามายาวนาน
- S5 มีปัจจัยพื้นฐานการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนทำให้เป็นสถาบันการเงินที่มีความพร้อมนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านตามแนวคิด ESG และความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)

กลยุทธ์เชิงรุก

- SO1 : ขยายพอร์ตสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ (S1,S2,S4,O3,O4,O5)
- SO2 : ขยายธุรกิจเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม (S2,S3,O1,O5)
- SO3 : ยกระดับบริการ Digital Service (S1,S3,O1)
- SO4 : การขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ (S1,S2,S3,S4,O1,O4)
- SO5 : ขับเคลื่อนการดำเนินงานองค์กรภายใต้กรอบ ESG (S1,S2,S5,O2,O3)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน

- ST1 : จัดหาเงินทุนให้เพียงพอด้วยต้นทุนที่เหมาะสม (S1,S2,S4,T6)
- ST2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ทั้งระบบ (S1,T1,T2,T3,T4)
- ST3 : บริหารจัดการองค์กรและชุมชน เพื่อเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ (S5,T4)

Weakness

- W1 คุณภาพสินเชื่อของธนาคารลดลงกระทบต่อรายได้และการเติบโตของสินเชื่อธนาคาร
- W2 ลูกค้ามีความเปราะบางทั้งในด้านศักยภาพทางการเงิน และเป็นผู้สูงอายุมากขึ้น
- W3 กระบวนการทำงานภายใน (Operation) ยังมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล
- W4 ทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการอ่านสินเชื่อไม่เพียงพอเพื่อรองรับธุรกิจใหม่
- W5 ความสามารถในการสร้างรายได้ของธนาคารลดลง

กลยุทธ์เชิงแก้ไข

- WO1 : ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกร ผู้ประกอบการ และ SME (W1,W2,O2,O3,O4,O5)
- WO2 : ยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน กทป. และกลุ่มเกษตรกร (W1,W2,O2,O3)
- WO3 : พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถการทำงานในอนาคต (W3,W4,W5,O1)

กลยุทธ์เชิงรับ

- WT1 : บริหารจัดการหนี้ถึงกำหนดชำระและหนี้ด้วยคุณภาพ (W1,W2,T1,T2,T3,T4)
- WT2 : ฟื้นฟู พัฒนาเกษตรกรกลุ่มเปราะบางให้มีศักยภาพ (W1,W2,T1,T2,T3,T4)
- WT3 : ยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ GRC (W3,W4,T5,T7)

2.8 สรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความสามารถพิเศษขององค์กร

SA

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
(Strategic Advantage)

SA01

เป็นเลิศในสถาบันการเงินภาคการเกษตรรองรับการเติบโตของ
ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร ($S_1 S_4 S_5 O_3 O_4 O_5$)

SA02

เป็นสถาบันการเงินภาคการเกษตรที่มีศักยภาพในการพัฒนา
ลูกค้าและชุมชนร่วมกับเครือข่ายโดยใช้เทคโนโลยี
และนวัตกรรม ($S_2 S_3 S_5 O_1 O_2 O_3$)

SC

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
(Strategic Challenge)

SC01

การเตรียมความพร้อม
และยกระดับขีดความสามารถ
บุคลากรให้ทัน
ต่อการแข่งขันทางธุรกิจ
($W_4 W_5 O_1 O_4$)

SC02

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรองรับ
แนวโน้มด้านดิจิทัล และ
ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
พร้อมพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล
(Digital Literacy) ให้เกษตรกร
($S_2 W_2 W_5 O_1 T_2 T_4 T_5 T_7$)

SC03

การยกระดับการบริหาร
จัดการคุณภาพสินเชื่อ
อย่างยั่งยืน
($S_1 S_4 W_1 W_2 T_3 T_1 T_2 T_6$)

SC04

การเชื่อมโยงสินค้า
เกษตรตลอดห่วงโซ่ เพื่อ
เพิ่มขีดความสามารถ
ทางการแข่งขันของลูกค้า
($W_4 W_5 O_3 O_4 O_5 T_3$)

SO

โอกาสเชิงกลยุทธ์
(Strategic Opportunity)

SO01

ความเข้มแข็งของภาคีเครือข่าย และช่องทางการให้บริการที่
ครอบคลุมทั่วประเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าและชุมชนเพื่อ
เชื่อมโยงลูกค้ากลุ่มเดิม และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ ($S_2 S_3 T_2$)

SO02

ความพร้อมของปัจจัยพื้นฐานของธนาคารด้านการพัฒนา
ชุมชนตามกรอบ ESG เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นกลางทาง
คาร์บอน (Carbon Neutrality) รองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพ
ภูมิอากาศ ($S_4 S_5 T_4$)

ST

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
(Strategic Threat)

ST01

ความเปราะบางของลูกค้าจากหนี้สินครัวเรือน และภาวะ
ผู้สูงอายุ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินเชื่อและความสามารถในการ
สร้างรายได้ของธนาคาร ($W_1 W_2 T_2 T_3$)

ST02

การบริหารจัดการองค์กร เพื่อรักษาสมดุลระหว่างการ
ตอบสนองนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และการรักษาฐาน
ลูกค้าภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของคู่แข่ง ($W_3 T_6 T_7$)

CC

ความสามารถพิเศษขององค์กร
(Core Competency)

CC01

เป็นธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญ
ในการเป็นแหล่งเงินทุนภาคการเกษตร

CC02

เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการพัฒนา
ลูกค้าและชุมชนด้วยเครือข่าย

Future CC

เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อ
การเปลี่ยนผ่านสู่สังคมคาร์บอนต่ำ
(Carbon Neutrality)

3. แผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 (ทบทวนปีบัญชี 2568)

3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม



วิสัยทัศน์ (VISION)

“ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

นิยาม

ธนาคารยั่งยืน

- พัฒนาลิขสิทธิ์และบริการทางการเงินด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน และมีธรรมาภิบาล
- เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากร เพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน
- การบริหารจัดการองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน

ชนบทยั่งยืน

- ฟื้นฟู พัฒนา และยกระดับความเข้มแข็งของเศรษฐกิจระดับครัวเรือน โดยสนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เชื่อมโยงการผลิตและการตลาดตลอดห่วงโซ่ เพื่อสร้างรายได้ ลดภาระการเป็นหนี้ นอกกระบบยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร
- ส่งเสริมความรู้ สร้างภูมิคุ้มกัน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมทางเกษตร เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ยกระดับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมของชุมชน
- ส่งเสริมการบริหารจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน และความหลากหลายทางชีวภาพ

พันธกิจ (MISSION)

MISSION 1 เป็นศูนย์กลางทางการเงินที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร และทันสมัยแก่ภาคชนบทควบคู่กับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม

MISSION 2 พัฒนาการบริหารและจัดการทรัพยากร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างมีธรรมาภิบาล

MISSION 3 สนับสนุนเงินทุน ควบคู่กับการให้ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เชื่อมโยงตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรและชุมชน

MISSION 4 ส่งเสริมการบริหารจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ

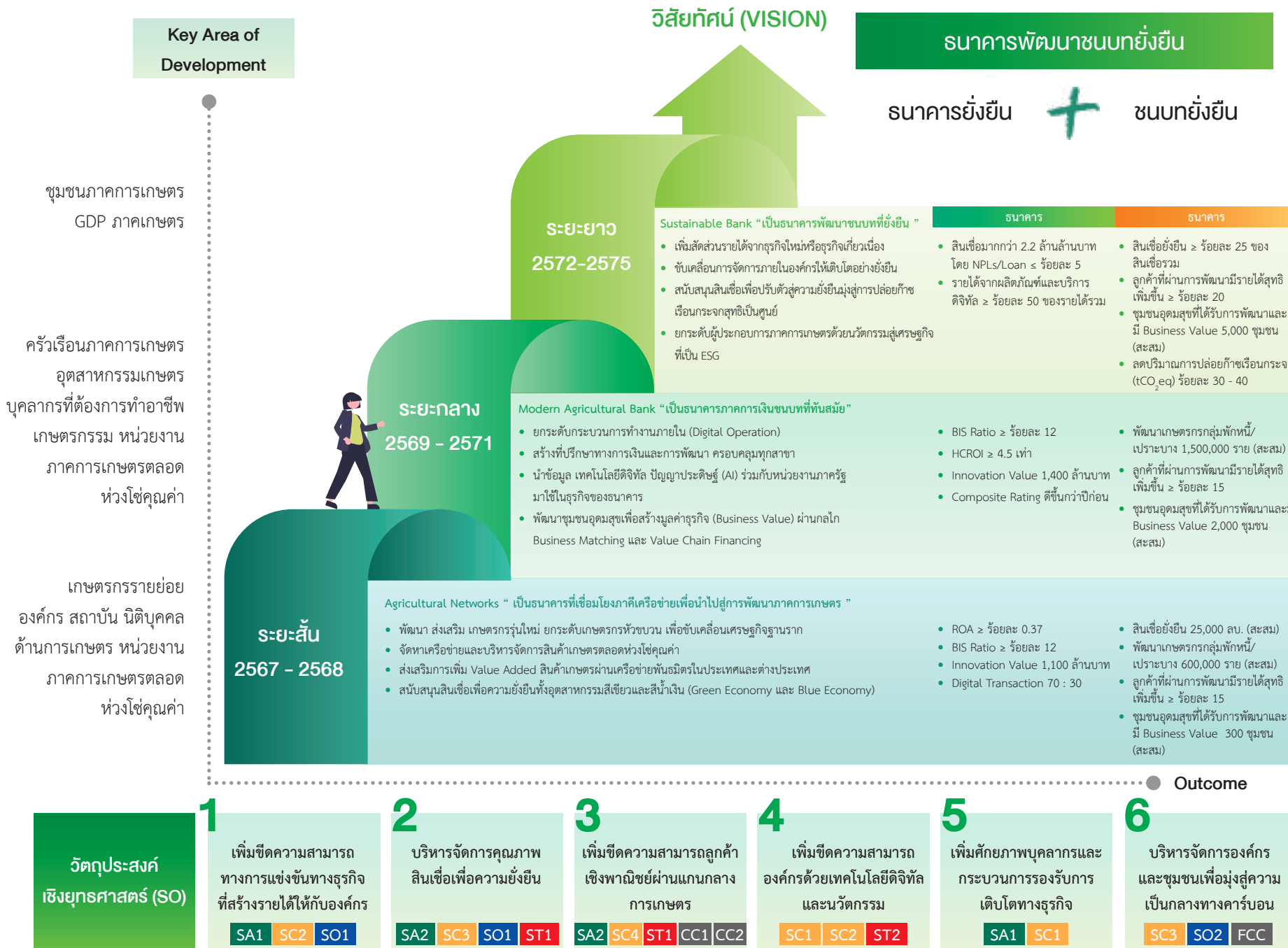
ค่านิยม (Core Value)

S	P	A	R	K
มีการบริหารจัดการที่ดี • ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ • ยึดหลักธรรมาภิบาล • กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง	ร่วมคิด ร่วมทำ • ร่วมดำเนินการตามแผน • รับฟังและให้ความคิดเห็น • สร้างเครือข่ายการทำงานที่ดี	รับผิดชอบในงาน • ตรงต่อเวลาและมีคุณภาพ • ยึดมั่นในเป้าหมาย • การปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	เคารพและให้เกียรติ • ปฏิบัติด้วยความเสมอภาค • รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า • ยกย่องชมเชย	รู้จัก รู้จริง • รู้และเข้าใจในงานที่ทำ • พัฒนา สร้างมูลค่า แก้ไขปัญหาได้ • ถ่ายทอด แบ่งปัน

วัฒนธรรม (Culture)

H	E	A	R	T
Honesty with integrity : ซื่อสัตย์สุจริต ตรงเวลา รักษาคำพูด / รักษากฎระเบียบ / ไม่คดโกง ไม่เอาเปรียบ	Economy Sufficiency : ใช้ชีวิตพอเพียง ดำรงตนสมฐานะ / รักษาชื่อเสียงเกียรติศักดิ์ / ใฝ่รู้พัฒนานตนเองเสมอ	Accountability : สำนึกรับผิดชอบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน / มุ่งคุณภาพงาน / มุ่งประโยชน์ส่วนรวม	Response Heartily : ยิ้มบริการด้วยใจ มุ่งประโยชน์ลูกค้า / สุภาพอ่อนโยน / บริการรวดเร็ว ถูกต้อง	Teamwork : ตอบสนองเป็นทีม สามัคคี ร่วมมือกัน / เคารพให้เกียรติกัน / เมตตาช่วยเหลือกัน

3.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



3.2.1 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแต่ละระยะ

Strategic Positioning		ระยะสั้น (2567-2568) Agricultural Networks “เป็นธนาคารที่เชื่อมโยงภาคีเครือข่าย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาคการเกษตร”	ระยะกลาง (2569-2571) Modern Agricultural Bank “เป็นธนาคารภาคการเงินชนบท ที่ทันสมัย”	ระยะยาว (2572-2575) Sustainable Bank “เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”
Core Business	- Loan - Deposit - Digital Service	- C1. สินเชื่อคงเหลือ 1.77 ล้านล้านบาท (สินเชื่อเกษตรร้อยละ 80 ของ port) - C2. เงินฝากคงเหลือ 1.99 ล้านล้านบาท (L/D ratio $\geq$ ร้อยละ 90) - C3. Digital Transaction 70:30 - C4. ลดภาระหนี้ของกลุ่มเกษตรกรเปราะบาง ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี	- C1. สินเชื่อ 1.94 ล้านล้านบาท (สินเชื่อเกษตร ร้อยละ 80 ของ port) - C2. เงินฝากคงเหลือ 2.1 ล้านล้านบาท (L/D ratio $\geq$ ร้อยละ 90) - C3. Digital Transaction 70:30 - C4. ลดภาระหนี้ของกลุ่มเกษตรกรเปราะบาง ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี	- C1. สินเชื่อมากกว่า 2.2 ล้านล้านบาท (โดยมี NPLs/Loan น้อยกว่าร้อยละ 5) - C2. เงินฝากคงเหลือมากกว่า 2.3 ล้านล้านบาท (L/D ratio $>$ ร้อยละ 95) - C3. รายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล $>$ ร้อยละ 50 ของรายได้รวม - C4. ลดภาระหนี้ของกลุ่มเกษตรกรเปราะบาง ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี
Value Customer & Stakeholder	- Development & Value Added - ESG	- V1. พัฒนาเกษตรกรกลุ่มพักหนี้/เปราะบาง 600,000 ราย (สะสม) และลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น $\geq$ ร้อยละ 15 - V2. ชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนาและมี Business Value 300 ชุมชน (สะสม) - V3. สินเชื่อยั่งยืน 25,000 ลบ. (สะสม) (ร้อยละ 1 ของสินเชื่อรวม) - V4. ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (tCO₂e) ร้อยละ 5-15 จากการดำเนินการตามปกติ	- V1. พัฒนาเกษตรกรกลุ่มพักหนี้/เปราะบาง 1,500,000 ราย (สะสม) และลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น $\geq$ ร้อยละ 15 - V2. ชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนาและมี Business Value 2,000 ชุมชน (สะสม) - V3. สินเชื่อยั่งยืน 100,000 ลบ. (สะสม) (ร้อยละ 5 ของสินเชื่อรวม) - V4. ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (tCO₂e) ร้อยละ 20-30 จากการดำเนินการตามปกติ	- V1. ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น $\geq$ ร้อยละ 20 - V2. ชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนาและมี Business Value 5,000 ชุมชน (สะสม) - V3. สินเชื่อยั่งยืนมากกว่าร้อยละ 25 ของสินเชื่อรวม (สะสม 500,000 ล้านบาท) - V4. ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (tCO₂e) ร้อยละ 30-40 จากการดำเนินการตามปกติ (ตามเป้าหมายประเทศไทย)
Operation	- Human & Cap - Innovation - GRC	- O1. HCROI $\geq$ 4.1 เท่า - O2. Innovation Value 1,100 ล้านบาท - O3. Composite Rating ดีขึ้นกว่าปีก่อน	- O1. HCROI $\geq$ 4.5 เท่า - O2. Innovation Value 1,400 ล้านบาท - O3. Composite Rating ดีขึ้นกว่าปีก่อน	- O1. HCROI $\geq$ 5 เท่า - O2. Innovation Value 1,800 ล้านบาท - O3. Composite Rating ระดับดี (ระดับ 2)
Financial	Revenue	- F1. ROA $\geq$ ร้อยละ 0.37 - F2. BIS Ratio $\geq$ ร้อยละ 12	- F1 ROA $\geq$ ร้อยละ 0.40 - F2. BIS Ratio $\geq$ ร้อยละ 12	- F1 ROA $\geq$ ร้อยละ 0.40 - F2. BIS Ratio $\geq$ ร้อยละ 12

3.2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

การวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว นำไปสู่การกำหนดแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) โดยมีการระบุความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) ที่เหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ในแต่ละระยะ ดังนี้

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ที่สำคัญ	แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model)	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario)
ระยะสั้น (2567 – 2568)	Agricultural Networks “เป็นธนาคารที่เชื่อมโยงภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาคการเกษตร” - พัฒนา ส่งเสริม เกษตรกรรุ่นใหม่ ยุกระดับเกษตรกรหัวขบวน เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก - จัดหาเครือข่ายและบริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า - ส่งเสริมการเพิ่ม Value Added สินค้าเกษตรผ่านเครือข่ายพันธมิตรในประเทศและต่างประเทศ - สนับสนุนสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน ทั้งอุตสาหกรรมสีเขียวและสีน้ำเงิน (Green Economy และ Blue Economy)	บริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยส่งเสริมเกษตรกรรุ่นใหม่ และเกษตรกรหัวขบวน ยุกระดับเศรษฐกิจฐานรากแบบบูรณาการ	1.การพัฒนา ยุกระดับเกษตรกรและผู้ประกอบการเชื่อมโยงตลาด	การพัฒนา บ่มเพาะลูกค้า โดยไม่ได้สนับสนุนให้ธุรกิจของลูกค้ามีการเชื่อมโยงตลาดที่ชัดเจน อาจส่งผลให้ธุรกิจของลูกค้าไม่มีรายได้ หรือเติบโตในระยะยาว
			2.ความต่อเนื่องในการพัฒนาและการรักษาลูกค้า	การวางแผนระยะยาวในการพัฒนาลูกค้าไม่ชัดเจน หรือพัฒนาเป็นคราวๆ ส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่รอด หรือเมื่อพัฒนาแล้วลูกค้าพึงพอใจกับการใช้บริการสถาบันการเงินอื่น
			3.ขีดความสามารถบุคลากรด้านตลาดสินค้าเกษตรไม่เพียงพอ	พนักงานขาดความรู้ ทักษะ ในการให้คำแนะนำและเชื่อมโยงตลาด ทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงตลาดลูกค้าได้
			4.การควบคุมคุณภาพสินค้า	การไม่รักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สม่ำเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จากลูกค้าเกษตรกรรายย่อยหลายราย ซึ่งเป็นประเด็นท้าทาย อาจส่งผลกระทบต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า
			5.การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	การจัดตั้งบริษัทบริหารจัดการเชื่อมโยงสินค้าเกษตร มีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การค้า การกระจายสินค้า มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม และกฎเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีต้นทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้น หรือหากไม่ปฏิบัติตามอาจถูกลงโทษ และทำให้ธนาคารเสื่อมเสียชื่อเสียง
			6. การออกแบบกระบวนการของธุรกิจใหม่ไม่เหมาะสมและจุดควบคุมไม่เพียงพอ	การออกแบบโครงสร้างทางธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน และกำหนดจุดควบคุมที่ไม่เพียงพอ ทำให้การดำเนินงานสำคัญไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ไม่สอดคล้องตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล หรือเกิดความสูญเสียจากการปฏิบัติงาน

ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ที่สำคัญ	แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model)	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario)
ระยะกลาง (2569 – 2571)	Modern Agricultural Bank “เป็นธนาคารภาคการเงินชนบท ที่ทันสมัย” - ยกระดับกระบวนการทำงานภายใน (Digital Operation) - สร้างที่ปรึกษาทางการเงินและการพัฒนา ครอบคลุมทุกสาขา - นำข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐมาใช้ในธุรกิจของธนาคาร - พัฒนาชุมชนอุดมสุขเพื่อสร้างมูลค่าธุรกิจ (Business Value) ผ่านกลไก Business Matching และ Value Chain Financing	การพัฒนา Digital Service และยกระดับกระบวนการทำงานทั้งระบบสู่การทำงานบนระบบดิจิทัล (Digital Operation) นำ AI มาสนับสนุนการทำงาน รวมถึงยกระดับผู้ประกอบการภาคเกษตรกรรมด้วยนวัตกรรม	1.คุณภาพข้อมูลและแบบจำลอง AI ไม่มีประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพของ AI ขึ้นอยู่กับคุณภาพข้อมูล หากข้อมูลมีความผิดปกติ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงแบบจำลอง AI ไม่สามารถปรับใช้ได้กับผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ รวมถึงการปฏิบัติงานต่างๆ
			2.ความพึงพอใจลูกค้าลดลงจากการพึ่งพา AI	การทดแทนการให้บริการลูกค้าด้วย AI ในกระบวนการที่ต้องการให้คำปรึกษาที่ซับซ้อน อาจทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง
			3.ขีดความสามารถบุคลากรด้านดิจิทัล	การพัฒนา Digital Service และยกระดับกระบวนการทำงานทั้งระบบสู่การทำงานบนระบบดิจิทัล หากบุคลากรขาดทักษะ/ขีดความสามารถที่จำเป็น อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
			4.การกำหนดคุณสมบัติและมาตรฐานการให้บริการของที่ปรึกษาทางการเงินไม่ชัดเจน	การกำหนดคุณสมบัติและมาตรฐานของที่ปรึกษาทางการเงินไม่ชัดเจน ส่งผลต่อคุณภาพการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
			5.การประสานงานร่วมกับเครือข่ายและชุมชนไม่มีประสิทธิภาพ	การบูรณาการและประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และชุมชน ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน และการมีส่วนร่วมกับชุมชนที่ไม่เหมาะสม อาจเกิดการต่อต้านต่อโครงการของธนาคาร
			6.เป้าหมายการพัฒนาของธนาคารไม่สอดคล้องกับความต้องการและขีดความสามารถของชุมชน	ธนาคารไม่เข้าใจความต้องการและความสามารถของชุมชนอาจนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหาที่ไม่เหมาะสม ผลการพัฒนาระดับเกษตรกร ผู้ประกอบการ หรือธุรกิจชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ที่สำคัญ	แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model)	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario)
ระยะยาว (2572 – 2575)	Sustainable Bank “เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” - เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง - ขับเคลื่อนการจัดการภายในองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน - สนับสนุนสินเชื่อเพื่อปรับตัวสู่ความยั่งยืนมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ - ยกระดับผู้ประกอบการภาคการเกษตรด้วยนวัตกรรมสู่เศรษฐกิจที่เป็น ESG	ขับเคลื่อนองค์กรภายใต้กรอบความยั่งยืน ด้วยการสนับสนุนสินเชื่อเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน เพิ่มสัดส่วนรายได้ธุรกิจใหม่ด้วยการจัดการ Carbon Credit และบริหารจัดการองค์กรมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์	1.ขีดความสามารถบุคลากรรองรับธุรกิจ	การขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน การสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง หากบุคลากรขาดทักษะ/ขีดความสามารถที่จำเป็น อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน
			2.การออกแบบกระบวนการของธุรกิจใหม่ไม่เหมาะสมและจุดควบคุมไม่เพียงพอ	การออกแบบกระบวนการ ประเมินความเสี่ยง และกำหนดจุดควบคุมที่ไม่เพียงพอ ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ไม่สอดคล้องตามกฎหมายของหน่วยงานกำกับดูแล หรือเกิดความสูญเสียจากการปฏิบัติงาน
			3.ความต่อเนื่องในการพัฒนาและแผนรักษาลูกค้า	ลูกค้าที่ได้รับการพัฒนาขาดการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดการจัดเก็บข้อมูลลูกค้า ทำให้แผนการพัฒนาลูกค้าไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้รายได้ลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
			4.ความผันผวนของราคา Carbon Credit	ราคา Carbon Credit ขึ้นอยู่กับอุปสงค์ อุปทาน และการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ราคาที่ผันผวนอาจส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของประมาณการรายได้
			5.ข้อมูลการรายงานผลิตภัณฑ์การเงิน ESG รวมถึงการวัดและการตรวจสอบการกักเก็บและปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไม่ถูกต้อง	คุณภาพข้อมูลการรายงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ESG การวัดและการตรวจสอบการกักเก็บและปลดปล่อยก๊าซคาร์บอน ไม่ถูกต้อง ธนาคารอาจเผชิญปัญหาการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะที่ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือตามกฎหมายที่กำหนด อาจถูกลงโทษหรือเสื่อมเสียภาพลักษณ์ชื่อเสียง

การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)

การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) เป็นการบริหารความเสี่ยงจากการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” ซึ่งธนาคารได้มีการระบุโอกาสของธุรกิจ โดยสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ในการวิเคราะห์ SWOT และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว เพื่อนำเข้ามาสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

โอกาส (Opportunity)	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario)
1. แนวโน้มการให้บริการทางการเงินดิจิทัลและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ	ภัยคุกคามทางไซเบอร์	การพึ่งพาแพลตฟอร์มดิจิทัลทำให้ธนาคารเสี่ยงต่อการถูกโจมตีทางไซเบอร์และการเปิดเผยข้อมูลลูกค้าที่สำคัญ หรือเกิดปัญหาทางเทคนิคทำให้บริการหยุดชะงัก ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ
	เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ซับซ้อน	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ซับซ้อนทำให้บริการหยุดชะงัก ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ
	โครงการที่สำคัญด้าน IT ล่าช้า	โครงการด้าน IT ที่สำคัญ และสนับสนุนยุทธศาสตร์ล่าช้ากว่าแผนส่งผลให้ไม่สามารถขับเคลื่อนเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	ขีดความสามารถบุคลากรด้านดิจิทัล	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว บุคลากรขาดทักษะ/ขีดความสามารถที่จำเป็น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
	ข้อมูลการรายงานผลิตภัณฑ์การเงิน ESG ไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามมาตรฐาน	คุณภาพข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ธนาคารอาจเผชิญปัญหาในการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะที่ไม่ถูกต้อง และไม่เป็นไปตามมาตรฐาน
2. ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance : ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน	คุณภาพสินเชื่อบอร์ด/ผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ESG	ธนาคารไม่เข้าใจธุรกิจ ESG เพียงพอ ส่งผลต่อการขยายสินเชื่อบอร์ด/ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ ESG เกิดเป็นหนี้ค้างชำระ
	โครงการลักษณะฟอกเขียว (Green Washing)	การสนับสนุนสินเชื่อที่อ้างถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยขาดการกำกับติดตามการใช้เงินกู้ไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ถูกตัวใช้เงินกู้ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขโครงการ ESG ส่งผลให้การรายงานผลการดำเนินงานไม่ถูกต้อง ส่งผลให้ธนาคารสูญเสียภาพลักษณ์ชื่อเสียง

โอกาส (Opportunity)	การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario)
3. นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาคเกษตรในมิติของเศรษฐกิจสังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน	การประสานงานร่วมกับเครือข่ายและชุมชนไม่มีประสิทธิภาพ	การบูรณาการและประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และชุมชน ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความล่าช้าในการพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนและกรณีส่วนร่วมกับชุมชนที่ไม่เหมาะสม อาจเกิดการต่อต้านต่อโครงการของธนาคาร
4. แนวโน้มความต้องการความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) การบริโภคเพื่อสุขภาพ เป็นโอกาสในการสนับสนุนเงินทุนและพัฒนาภาคการเกษตรรองรับการมุ่งสู่ธุรกิจเกษตรมูลค่าสูง	การให้สินเชื่อเกินศักยภาพ (Over lending)	การให้สินเชื่อแก่เกษตรกรลูกค้าที่ขาดความรู้ทางการเงิน นำไปสู่การให้สินเชื่อที่เกินกว่าความสามารถในการชำระหนี้ และเป็นหนี้ค้างชำระ
	ความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาล	นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนภาคการเกษตรอาจเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การเมือง ส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของการกำหนดกลยุทธ์ในระยะยาว
	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติ	ชนบท และภาคการเกษตร มีความอ่อนแอต่อผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้
	ความต่อเนื่องในการพัฒนาและแผนรักสุขภาพลูกค้า	ลูกค้าที่ได้รับบริการพัฒนาขาดการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดการจัดเก็บข้อมูลลูกค้า ทำให้แผนการพัฒนาลูกค้าไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้รายได้ลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
5. ประชาชนยังมีความต้องการเงินทุนเพื่อการดำรงชีพและการบริโภคเพิ่มขึ้น โดยการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ จึงเป็นโอกาสที่ธนาคารจะขยายสินเชื่อและลดหนี้ในระบบ	การพัฒนาผู้ประกอบการรองรับธุรกิจ	การสนับสนุนเงินทุนและพัฒนาภาคการเกษตรรองรับการมุ่งสู่ธุรกิจเกษตรมูลค่าสูง หากบุคลากรขาดทักษะ/ขีดความสามารถที่จำเป็น อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
	การให้สินเชื่อเกินศักยภาพ (Over lending)	การให้สินเชื่อแก่เกษตรกรลูกค้าที่ขาดความรู้ทางการเงิน นำไปสู่การให้สินเชื่อที่เกินกว่าความสามารถในการชำระหนี้ และเป็นหนี้ค้างชำระ
	กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อไม่รัดกุม	กระบวนการควบคุม การประมาณการรายได้และวิเคราะห์สินเชื่อไม่สอดคล้องกับศักยภาพที่แท้จริงของลูกค้า ทำให้พอร์ตสินเชื่อมีแนวโน้มความเสี่ยงเพิ่มขึ้น และเป็นหนี้ค้างชำระ

3.2.3 รูปแบบธุรกิจ (Business Model Canvas) ระยะสั้น กลาง ยาว

ระยะสั้น (ปีบัญชี 2567 – 2568) “เป็นธนาคารที่เชื่อมโยงภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาคการเกษตร”

บริหารจัดการเชื่อมโยงสินค้าเกษตร

Key Partners • เกษตรกรรายย่อยและผู้ผลิตสินค้า : ผู้ผลิตสินค้าเกษตรที่ต้องการขายผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง เช่น สกต. เป็นต้น • บริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ : การขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เช่น ไปรษณีย์ไทย เป็นต้น • พันธมิตรทางธุรกิจออนไลน์ : แพลตฟอร์ม E-Commerce และผู้ให้บริการตลาดออนไลน์ เช่น Shopee และ Lazada เป็นต้น • พันธมิตรการค้า : ร้านขายปลีกแบบสมัยใหม่ (Modern Trade) ร้านค้าปลีกของตัวแทนจำหน่าย ร้านค้าสาขาและ Franchise ผู้จัดการแสดงสินค้าและนิทรรศการตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ และองค์กรภาครัฐ เช่น Lotus, Golden Place, THAIFEX และ	Key Activities • การคัดเลือกและจัดเก็บสินค้า : ตรวจสอบมาตรฐานสินค้า จัดเก็บในอุณหภูมิที่เหมาะสม • โลจิสติกส์และการกระจายสินค้า : บริหารการจัดส่งสินค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย • การจัดสรรผลิตภัณฑ์และช่องทางจัดจำหน่าย : จัดสรรผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของตลาดและขยายช่องทางการจัดจำหน่าย พร้อมทำการตลาด Key Resources • เครือข่ายเกษตรกรและผู้ผลิตสินค้า : เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง • เทคโนโลยี : เช่น ระบบจัดการสินค้าคงคลัง เทคโนโลยี การผลิตและบรรจุภัณฑ์ และเชื่อมโยงแพลตฟอร์มออนไลน์ เป็นต้น	Value Propositions • คุณภาพสินค้า : สินค้าที่สดใหม่ ปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม • ราคายุติธรรม : ช่วยเพิ่มรายได้ให้เกษตรกร และตอบโต้ภัยความคุ้มค่าแก่ผู้บริโภค สนับสนุนเกษตรกรท้องถิ่น : ส่งเสริมรายได้ ความยั่งยืน และคุณภาพชีวิตของเกษตรกร • ตอบโจทย์ตลาด : การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่	Customer Relationship • การฟังความคิดเห็นของลูกค้า : รับฟังและนำไปปรับปรุงสินค้าและบริการ • การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ : บอกเล่าที่มาของสินค้าการรับรองคุณภาพ และสร้างความเชื่อมั่น	Customer Segments • ผู้บริโภคปลายทาง : ผู้ที่สนใจสินค้าที่มีคุณภาพสูง และแปรรูปจากผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร • ร้านค้าปลีกและตลาดออนไลน์ : ธุรกิจค้าปลีก และแพลตฟอร์ม E-Commerce
Cost Structure • ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) : เช่น ค่าเช่าคลังสินค้าและสำนักงาน ค่าจ้างพนักงาน และค่าเสื่อมราคา เป็นต้น • ต้นทุนผันแปร (Variable Costs) : เช่น ค่าจัดหาผลิตภัณฑ์ ค่าบรรจุภัณฑ์ ต้นทุนขนส่งและโลจิสติกส์ และต้นทุนส่วนแบ่งจากกำไรขั้นต้น เป็นต้น • ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (Other Expenses) : เช่น ค่าโฆษณาและการตลาด ค่าที่ปรึกษาภายนอก และค่าประกันภัยและภาษี เป็นต้น			Channels • ช่องทางออนไลน์ : เว็บไซต์ของธุรกิจ โซเชียลมีเดีย และแพลตฟอร์ม E-Commerce • การขายตรงสู่ผู้บริโภค : ร้านค้าหรือจุดขายที่ตั้งขึ้นเอง • พันธมิตรทางการค้า : ร้านขายปลีกแบบสมัยใหม่ (Modern Trade) ร้านค้าปลีกของตัวแทนจำหน่ายร้านสาขาและแฟรนไชส์ ผู้จัดการแสดงสินค้าและนิทรรศการตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ และองค์กรภาครัฐ	Revenue Stream • รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ : ผ่านช่องทางค้าปลีก เช่น ตลาด ร้านขายปลีกแบบสมัยใหม่ (Modern Trade) ร้านค้าของบริษัทและแพลตฟอร์ม E-Commerce เป็นต้น • รายได้จากการบริการฝากขายและการทำตลาด : ผ่านช่องทางค้าปลีก เช่น ตลาด ร้านขายปลีกแบบสมัยใหม่ (Modern Trade) ร้านค้าของบริษัทและแพลตฟอร์ม E-Commerce เป็นต้น * ทั้งนี้การรับรู้รายได้ขึ้นอยู่กับข้อตกลงทางการค้าของแต่ละผลิตภัณฑ์

ระยะกลาง (ปีบัญชี 2569 – 2571) “ เป็นธนาคารภาคการเงินชนบทที่ทันสมัย ”

Digital Transformation



ระยะยาว (ปีบัญชี 2572 – 2575) “ เป็นธนาคาร์พัฒนาชนบทที่ยั่งยืน ”

การบริหารจัดการ การซื้อ - ขาย Carbon Credit

 Key Partners	 Key Activities	 Value Propositions	 Customer Relationship	 Customer Segments
- องค์กรบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) : สนับสนุนการรับรองและกำกับการซื้อขายคาร์บอนเครดิต - กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม : สนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม - หน่วยงานรับรองมาตรฐานคาร์บอนเครดิต : ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานของโครงการ - องค์กรเอกชนที่ต้องการลดคาร์บอนเครดิต : เป็นผู้ซื้อคาร์บอนเครดิตในตลาด - พันธมิตรด้านเทคโนโลยี Blockchain : พัฒนาแพลตฟอร์มที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ - ชุมชนและองค์กรท้องถิ่น : ส่งเสริมการปลูกป่าและการทำเกษตรกรรมแบบยั่งยืน	- พัฒนาแพลตฟอร์มซื้อขายคาร์บอนเครดิต : เชื่อมโยงระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายด้วยระบบดิจิทัล - จัดหาและตรวจสอบมาตรฐานคาร์บอนเครดิต : เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ - สร้างระบบติดตามและตรวจสอบผ่าน Blockchain : เพื่อความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต - ส่งเสริมเกษตรกรและชุมชนในการปลูกป่า : เพิ่มโอกาสสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต - จัดอบรมและให้คำปรึกษาด้านการลดก๊าซเรือนกระจก : เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ - สนับสนุนและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : ขยายโอกาสและสร้างความร่วมมือ	- แพลตฟอร์มซื้อขายคาร์บอนเครดิตที่โปร่งใสและปลอดภัย : ด้วยเทคโนโลยี Blockchain - สนับสนุนเกษตรกรและชุมชนให้มีรายได้จากการขายคาร์บอนเครดิต : สร้างแรงจูงใจในการลดก๊าซเรือนกระจก - ช่วยองค์กรลดภาระด้านการจัดการคาร์บอนเครดิต : ด้วยบริการที่ครบวงจร - ส่งเสริมเป้าหมาย Carbon Neutrality ขององค์กร : ช่วยองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายและนโยบายสิ่งแวดล้อม - สร้างรายได้ใหม่จากการจัดการซื้อขายคาร์บอนเครดิต : สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	- สนับสนุนความรู้และอบรมให้เกษตรกรและชุมชน : เพื่อให้เข้าใจและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สร้างความเชื่อมั่นให้แก่องค์กรเอกชนผ่านบริการที่โปร่งใส : ด้วยข้อมูลที่ตรวจสอบได้ - ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน : เพื่อสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง - ให้คำปรึกษาแบบ One-on-One : ช่วยลูกค้าแก้ไขปัญหาเฉพาะจุด - สนับสนุนการให้ข้อมูลและบริการผ่าน Digital Channels : เช่น แอปพลิเคชันและโซเชียลมีเดีย	- เกษตรกรและชุมชนที่ปลูกป่าและทำเกษตรยั่งยืน : กลุ่มผู้ขายคาร์บอนเครดิต - องค์กรเอกชนที่ต้องการลดคาร์บอนเครดิต : ผู้ซื้อคาร์บอนเครดิตเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม - หน่วยงานภาครัฐที่ส่งเสริมการลดก๊าซเรือนกระจก : สนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้อง - องค์กรระหว่างประเทศที่สนับสนุนโครงการลดคาร์บอน : เช่น ผู้ให้ทุนและนักลงทุนในโครงการลดก๊าซเรือนกระจก
 Cost Structure	 Key Resources		 Channels	
- ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและบำรุงแพลตฟอร์มดิจิทัล: รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยี Blockchain - ค่าใช้จ่ายด้านการตรวจวัดและรับรองคาร์บอนเครดิต: เพื่อสร้างมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ - ค่าใช้จ่ายด้านการอบรมและให้คำปรึกษา: เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้เกษตรกรและชุมชน - ค่าใช้จ่ายในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง: สำหรับขยายเครือข่าย - ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์: เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับโครงการ	- แพลตฟอร์มซื้อขายคาร์บอนเครดิต : ระบบดิจิทัลที่รองรับการซื้อขายแบบออนไลน์ - ระบบ Blockchain สำหรับการตรวจสอบ : เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบข้อมูลได้ - ฐานข้อมูลลูกค้าและองค์กร : สำหรับจัดการข้อมูลเกี่ยวกับผู้ซื้อและผู้ขาย - ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี : เพื่อสนับสนุนและพัฒนากระบวนการ - ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก : เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในระบบนิเวศการซื้อขายคาร์บอนเครดิต		- แพลตฟอร์มซื้อขายคาร์บอนเครดิตออนไลน์: สำหรับจับคู่ผู้ซื้อและผู้ขาย - BAAC Mobile และแพลตฟอร์ม Digital Service: ช่องทางการให้บริการด้านการเงินและการซื้อขายคาร์บอนเครดิต - Social Media และเว็บไซต์: เพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้ - กิจกรรมอบรมและสัมมนา: สำหรับการสร้างความรู้ความเข้าใจ - ความร่วมมือผ่านพันธมิตรภาครัฐและเอกชน: เพื่อขยายเครือข่ายและสร้างความน่าเชื่อถือ	 Revenue Stream - ค่าธรรมเนียมการซื้อขายคาร์บอนเครดิต: รายได้หลักจากแพลตฟอร์ม - รายได้จากการให้บริการตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน: เพิ่มความน่าเชื่อถือ - รายได้จากการเป็นตัวแทนบริหารจัดการโครงการ: สำหรับองค์กรที่ต้องการลดคาร์บอนเครดิต - รายได้จากค่าธรรมเนียมการใช้งานแพลตฟอร์ม: เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในระยะยาว

3.2.4 เชื่อมโยงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับรูปแบบธุรกิจ

เอกสารใช้เฉพาะภายใน ส.ก.ส. เท่านั้น

แผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ฉบับที่ 2567 - 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1)
และแผนปฏิบัติการ ส.ก.ส. ประจำปีงบประมาณ 2568



ระยะสั้น 2567 - 2568

Agricultural Networks
“เป็นธนาคารที่เชื่อมโยงภาคเครือข่ายเพื่อนำไปสู่
การพัฒนาภาคการเกษตร”

รายละเอียด

- สินเชื่อ 1.77 ล้านล้านบาท
- HCROI $\geq$ 4.1 เท่า
- Digital Transaction 70:30
- จัดหาเครือข่ายและบริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่มูลค่า
- พัฒนาชุมชนอุดมสุข 300 ชุมชน มี Business Value
- ลูกค้าพาร์ทเนอร์/กลุ่มเปราะบาง มีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น $\geq$ ร้อยละ 15

แนวทาง

- การพัฒนาเกษตรกรและผู้ประกอบการขาดการเชื่อมโยงตลาด
- ความต่อเนื่องในการพัฒนาและการรักษาลูกค้า
- ขีดความสามารถบุคลากรด้านตลาดสินค้าเกษตรไม่เพียงพอ
- การควบคุมคุณภาพสินค้า
- การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- การออกแบบกระบวนการของธุรกิจใหม่ไม่เหมาะสมและจุดควบคุมไม่เพียงพอ

บริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่มูลค่า
โดยส่งเสริมเกษตรกรรุ่นใหม่ และเกษตรกรหัวขบวน
ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากแบบบูรณาการ

	หน่วย : ล้านบาท		
	Worst Case	Base Case	Best Case
รายได้	103,336	108,141	108,506
ค่าใช้จ่าย	99,981	99,490	99,528
กำไรสุทธิ	3,355	8,651	8,978

ระยะกลาง 2569 - 2571

Modern Agricultural Bank
“เป็นธนาคารภาคการเงินชนบทที่ทันสมัย”

- สินเชื่อ 1.94 ล้านล้านบาท
- Innovation Value 1,400 ล้านบาท
- Composite Rating ดีขึ้นกว่าปีก่อน

- ชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนาและมี Business Value 2,000 ชุมชน

- คุณภาพข้อมูลและแบบจำลอง AI ไม่มีประสิทธิภาพ
- ความพึงพอใจลูกค้าลดลงจากการพึ่งพา AI
- ขีดความสามารถบุคลากรด้านดิจิทัล
- การกำหนดคุณสมบัติและมาตรฐานการให้บริการของที่ปรึกษาทางการเงินไม่ชัดเจน
- การประสานงานร่วมกับเครือข่ายและชุมชนไม่มีประสิทธิภาพ
- เป้าหมายการพัฒนาของธนาคารไม่สอดคล้องกับความต้องการและขีดความสามารถของชุมชน

พัฒนา Digital Service และยกระดับกระบวนการทำงานทั้งระบบสู่การทำงานบนระบบดิจิทัล (Digital Operation) นำ AI มาสนับสนุนการทำงาน รวมถึงยกระดับผู้ประกอบการภาคการเกษตรด้วยนวัตกรรม

	หน่วย : ล้านบาท		
	Worst Case	Base Case	Best Case
รายได้	107,223	113,039	113,818
ค่าใช้จ่าย	103,589	103,164	103,630
กำไรสุทธิ	3,634	9,875	10,188

ระยะยาว 2572 - 2575

Sustainable Bank
“เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

- สินเชื่อมากกว่า 2.2 ล้านล้านบาท
- สินเชื่อยั่งยืนมากกว่าร้อยละ 25 ของสินเชื่อรวม (สะสม 500,000 ล้านบาท)

- ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (tCO₂e) ร้อยละ 30-40 จากการดำเนินการตามปกติ (ตามเป้าหมายประเทศไทย)

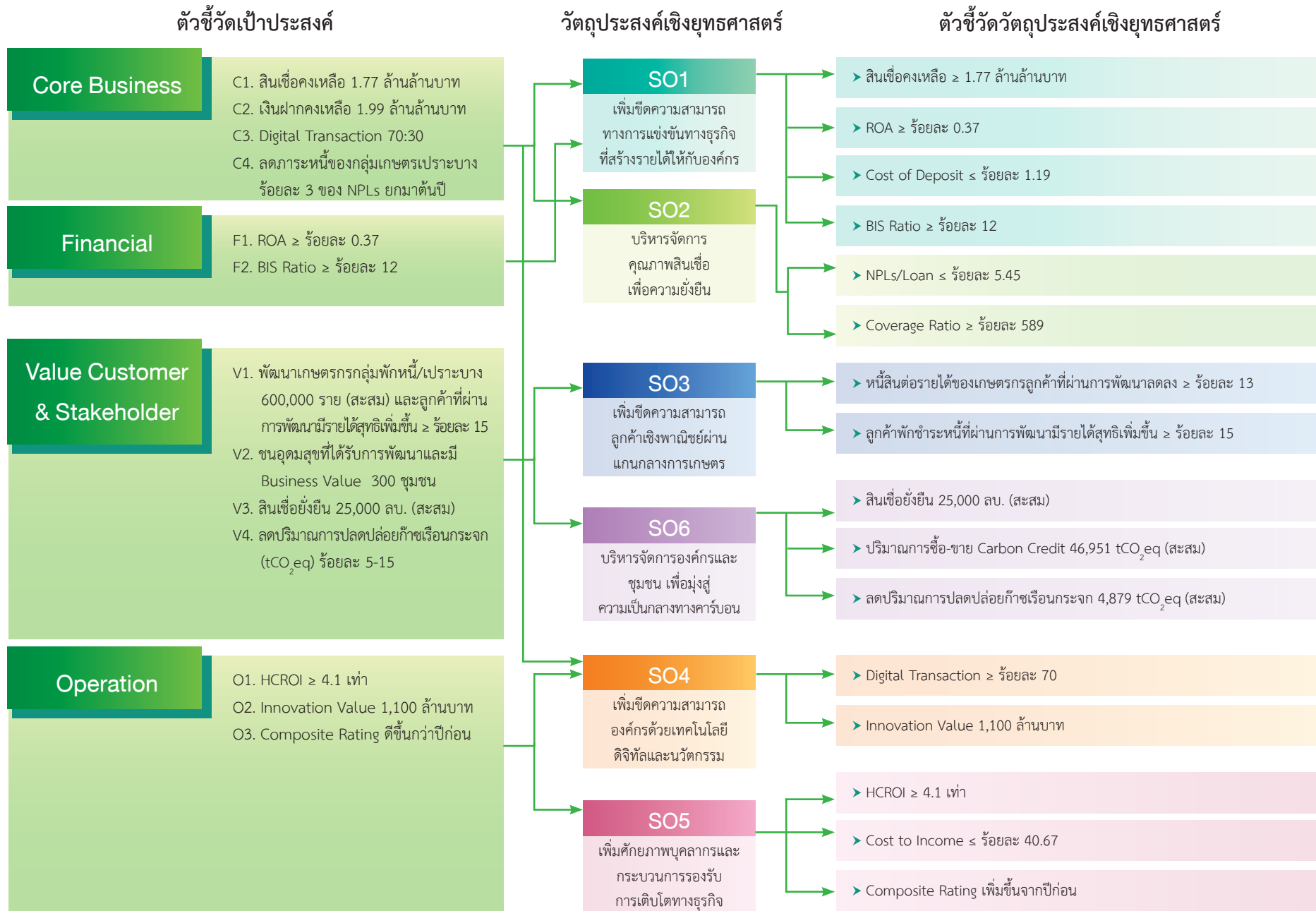
- ขีดความสามารถบุคลากรรองรับธุรกิจ
- การออกแบบกระบวนการของธุรกิจใหม่ไม่เหมาะสมและจุดควบคุมไม่เพียงพอ
- ความต่อเนื่องในการพัฒนาและแผนรักษาลูกค้า
- ความผันผวนของราคา Carbon Credit
- ข้อมูลการรายงานผลิตภัณฑ์การเงิน ESG รวมถึงการวัดและการตรวจสอบการกักเก็บและปลดปล่อยก๊าซคาร์บอน ไม่ถูกต้อง

ขับเคลื่อนองค์กรภายใต้กรอบความยั่งยืน ด้วยการสนับสนุนสินเชื่อเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน เพิ่มสัดส่วนรายได้ธุรกิจใหม่ด้วยการจัดการ Carbon Credit และบริหารจัดการองค์กรมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์

	หน่วย : ล้านบาท		
	Worst Case	Base Case	Best Case
รายได้	121,736	129,723	131,245
ค่าใช้จ่าย	117,138	117,865	118,859
กำไรสุทธิ	4,598	11,858	12,386

3.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ความเชื่อมโยงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สู่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)



ตัวชี้วัดและเป้าหมายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2567-2571)

SO1	ตัวชี้วัด	คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชี 2567	เป้าหมาย			
			ปีบัญชี2568	ปีบัญชี2569	ปีบัญชี2570	ปีบัญชี2571
เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร	ROA	≥ ร้อยละ 0.37	≥ ร้อยละ 0.37	≥ ร้อยละ 0.38	≥ ร้อยละ 0.39	≥ ร้อยละ 0.40
	สินเชื่อคงเหลือ	1.72 ล้านล้านบาท	1.77 ล้านล้านบาท	1.82 ล้านล้านบาท	1.88 ล้านล้านบาท	1.94 ล้านล้านบาท
	Cost of Deposit	≤ ร้อยละ 1.12	≤ ร้อยละ 1.19	≤ ร้อยละ 1.12	≤ ร้อยละ 1.12	≤ ร้อยละ 1.12
	BIS Ratio	≥ ร้อยละ 12	≥ ร้อยละ 12	≥ ร้อยละ 12	≥ ร้อยละ 12	≥ ร้อยละ 12
SO2	ตัวชี้วัด	คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชี 2567	เป้าหมาย			
			ปีบัญชี2568	ปีบัญชี2569	ปีบัญชี2570	ปีบัญชี2571
บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน	NPLs/Loan	≤ ร้อยละ 5.46	≤ ร้อยละ 5.45	≤ ร้อยละ 5.00	≤ ร้อยละ 5.00	≤ ร้อยละ 5.00
	Coverage Ratio	≥ ร้อยละ 564	≥ ร้อยละ 589	≥ ร้อยละ 667	≥ ร้อยละ 688	≥ ร้อยละ 707
	ลดภาระหนี้ของกลุ่มเกษตรกรเปราะบาง	-	≥ ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี	≥ ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี	≥ ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี	≥ ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี
SO3	ตัวชี้วัด	คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชี 2567	เป้าหมาย			
			ปีบัญชี2568	ปีบัญชี2569	ปีบัญชี2570	ปีบัญชี2571
เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร	หนี้สินต่อรายได้ของเกษตรกรลูกค้าที่ผ่านการพัฒนาผลลง	≥ ร้อยละ 13	≥ ร้อยละ 13	≥ ร้อยละ 13	≥ ร้อยละ 13	≥ ร้อยละ 13
	ลูกค้าพักชำระหนี้ที่ผ่านการพัฒนามีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น	≥ ร้อยละ 15	≥ ร้อยละ 15	≥ ร้อยละ 15	≥ ร้อยละ 15	≥ ร้อยละ 15

ตัวชี้วัดและเป้าหมายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2567-2571)

SO4	ตัวชี้วัด	คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชี 2567	เป้าหมาย			
			ปีบัญชี2568	ปีบัญชี2569	ปีบัญชี2570	ปีบัญชี2571
เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	Digital Transaction	≥ ร้อยละ 65	≥ ร้อยละ 70	≥ ร้อยละ 70	≥ ร้อยละ 70	≥ ร้อยละ 70
	Innovation Value	1,000 ล้านบาท	1,100 ล้านบาท	1,200 ล้านบาท	1,300 ล้านบาท	1,400 ล้านบาท
SO5	ตัวชี้วัด	คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชี 2567	เป้าหมาย			
			ปีบัญชี2568	ปีบัญชี2569	ปีบัญชี2570	ปีบัญชี2571
เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ	HCROI	≥ 4.0 เท่า	≥ 4.10 เท่า	≥ 4.30 เท่า	≥ 4.40 เท่า	≥ 4.50 เท่า
	Cost to Income	≤ ร้อยละ 40	≤ ร้อยละ 40.67	≤ ร้อยละ 42	≤ ร้อยละ 43	≤ ร้อยละ 43
	Composite Rating	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน
SO6	ตัวชี้วัด	คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชี 2567	เป้าหมาย			
			ปีบัญชี2568	ปีบัญชี2569	ปีบัญชี2570	ปีบัญชี2571
บริหารจัดการองค์กรและชุมชน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน	สินเชื่อยั่งยืน	10,000 ล้านบาท	25,000 ล้านบาท (สะสม)	50,000 ล้านบาท (สะสม)	75,000 ล้านบาท (สะสม)	100,000 ล้านบาท (สะสม)
	ปริมาณการซื้อขาย Carbon Credit	3,251 tCO ₂ eq (สะสม)	46,951 tCO ₂ eq (สะสม)	115,752 tCO ₂ eq (สะสม)	303,852 tCO ₂ eq (สะสม)	510,952 tCO ₂ eq (สะสม)
	ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	2,068 tCO ₂ eq	4,879 tCO ₂ eq (สะสม)	10,371 tCO ₂ eq (สะสม)	16,520 tCO ₂ eq (สะสม)	24,375 tCO ₂ eq (สะสม)

3.4 ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactics) ประจำปีบัญชี 2568



SO 1 : เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร



ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง

กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัด /เป้าหมาย ปี 68	โครงการ (INITIATIVE)	เป้าหมาย (KPI)	
			Output	Outcome
กลยุทธ์ 1 ขยายพอร์ตสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ	1.1 สินเชื่อในภาคและนอกภาคเกษตรเติบโต 30,000 ลบ.	SP68-1 โครงการเพิ่มฐานลูกค้าสินเชื่อเกษตรรุ่นใหม่และรักษฐานลูกค้าเดิม	1. รับลูกค้าใหม่ 90,000 ราย	1. สินเชื่อเติบโต 13,000 ลบ.
	1.2 รับลูกค้าใหม่ 90,000 ราย	SP68-2 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อสถาบันและผู้ประกอบการ	2. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าเดิม จำนวน 2 โครงการ	2. อัตราการเก็บรักษฐานลูกค้า (Retention Rate) ≥ ร้อยละ 80
	1.3 สินเชื่อกลุ่ม Secure Port เติบโต 20,000 ลบ.	SP68-3 โครงการสินเชื่อกลุ่มใหม่เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Secure Port)	ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ (Secure Port) เพื่อรองรับการเติบโต จำนวน 3 ผลิตภัณฑ์	สินเชื่อเติบโต 4,500 ลบ.
		SP68-4 โครงการสินเชื่อสถาบันนอกภาคเกษตรและผู้ประกอบการ	อนุมัติสินเชื่อเพิ่ม/ใหม่ 720 ราย	สินเชื่อเติบโต 20,000 ลบ.
กลยุทธ์ 2 จัดหาเงินทุนให้เพียงพอด้วยต้นทุนที่เหมาะสม	2.1 อัตราต้นทุนเงินรับฝาก (Cost of Deposit) ≤ ร้อยละ 1.19	SP68-5 โครงการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า (ลูกค้าเดิม)	8 โครงการ	สินเชื่อเติบโต 12,500 ลบ.
	2.2 เงินรับฝากเติบโต 50,000 ลบ.	SP68-6 โครงการเพิ่มโอกาสและขยายฐานลูกค้าเงินฝาก (ลูกค้าใหม่)	1. ผลิตภัณฑ์รองรับกลุ่มลูกค้าใหม่ 2 ผลิตภัณฑ์	เงินฝากเติบโต 48,300 ลบ. (บุคคล/เกษตรกร 43,500 นิติบุคคล 800 ภาครัฐ 4,000)
กลยุทธ์ 3 ขยายธุรกิจเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม	3.1 รายได้ FBI 7,323 ลบ.	SP68-7 โครงการเพิ่มรายได้ FBI และรายได้เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตสุทธิ	2. กิจกรรมแสวงหาลูกค้าเงินฝาก 2 กิจกรรม	เงินฝากเติบโต (ลูกค้าใหม่) 1,700 ลบ. (บุคคล/เกษตรกร 500 นิติบุคคล 200 ภาครัฐ 1,000)
	3.2 รายได้ตลาดการเงิน 6,800 ลบ.		4 โครงการ / 2 แคมเปญ	รายได้ FBI และรายได้เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตสุทธิ 7,323 ลบ. (FBI 5,750 ลบ. ธุรกิจประกันภัย 473 ลบ. +เงินสงเคราะห์ชีวิต 1,100 ลบ.)
		SP68-8 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนในตลาดการเงิน	ขยายพอร์ตการลงทุนเฉลี่ย 260,000 ลบ.	รายได้ตลาดการเงิน 6,800 ลบ.

SO 2 : บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน

เป้าประสงค์
(Goal)อัตราส่วน NPLs/Loan
≤ ร้อยละ 5.45Coverage Ratio
≥ ร้อยละ 589ลดภาระหนี้ของเกษตรกรกลุ่มเปราะบาง
≥ ร้อยละ 3 ของ NPL ยกมาต้นปี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพสินเชื่ออย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัด / เป้าหมาย ปี 68	โครงการ (INITIATIVE)	เป้าหมาย (KPI)	
			Output	Outcome
กลยุทธ์ 4 บริหารจัดการหนี้ถึงกำหนดชำระและหนี้ด้อยคุณภาพ	4.1 อัตราชำระหนี้ ร้อยละ 96	SP68-9 โครงการยกระดับกระบวนการติดตามหนี้ถึงกำหนดชำระ	1 ผลผลิต/โครงการ/เครื่องมือ/มาตรการ	อัตราชำระหนี้ ≥ ร้อยละ 96
	4.2 NPLs ยกมาต้นปีลดลง ร้อยละ 50	SP68-10 โครงการบริหารจัดการหนี้ตามศักยภาพ (น้ำ โคลน ดิน)	3 ผลผลิต/มาตรการบริหารจัดการหนี้	ลด NPLs ยกมาต้นปี ร้อยละ 50
กลยุทธ์ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ทั้งระบบ	4.3 NPLs เกิดขึ้นใหม่ในปี ≤ ร้อยละ 4 ของหนี้ถึงกำหนดชำระในปี			
	4.4 รายได้ดอกเบี้ย NA ไม่น้อยกว่า 12,000 ลบ.			
	5.1 ความสำเร็จของระบบงาน จำนวน 4 ระบบงาน	SP68-11 โครงการระบบงานบริหารหนี้ดำเนินคดี	1 ระบบงาน ภายใน ธ.ค. 68	หนี้ขาด/หนี้จะขาดอายุความ ลดลงจากต้นปี ร้อยละ 50
		SP68-12 โครงการระบบงานบริหารสินทรัพย์ (NPA)	1 กระบวนการ ภายใน 28 ก.พ. 69	อัตราส่วน NPLs/Loan ≤ ร้อยละ 5.45
		SP68-13 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานบริหารจัดการคุณภาพหนี้เพื่อยกระดับการให้บริการ (Enhance Debt Management Service)	1 ระบบงาน ภายใน ธ.ค. 68	บริหารจัดการหนี้นอกสถานที่ (ปปน./เลื่อนงวด) ร้อยละ 25 ของลูกค้าที่แก้ไขหนี้ทั้งปีบัญชี 2568
		SP68-14 โครงการบริหารจัดการหนี้ผ่าน Mobile (Debt Management Self-Service)	1 ระบบงาน ภายใน ธ.ค. 68	ลูกค้าจัดการหนี้ (ปปน./เลื่อนงวด) ผ่าน Mobile ร้อยละ 10 ของลูกค้าที่มี BAAC-Mobile

SO 3 : เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร

เป้าประสงค์
(Goal)



ลูกค้าพักชำระหนี้ที่ผ่านการพัฒนา
มีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 15

หนี้สินต่อรายได้ของเกษตรกรลูกค้าที่ผ่านการ
พัฒนา ลดลง ≥ ร้อยละ 13

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างมูลค่าเกษตร

กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัด /เป้าหมาย ปี 68	โครงการ (INITIATIVE)	เป้าหมาย (KPI)	
			Output	Outcome
กลยุทธ์ 6 พัฒนาเกษตรกรกลุ่มเปราะบางให้มีศักยภาพ	6.1 พัฒนาเกษตรกรกลุ่มพักหนี้/เปราะบาง 300,000 ราย	SP68-15 โครงการฟื้นฟูพัฒนาศักยภาพลูกค้าพักชำระหนี้	เกษตรกรลูกค้าตามมาตรการพักชำระหนี้ได้รับการฟื้นฟูพัฒนาศักยภาพ 300,000 ราย	ผู้ได้รับการพัฒนามีรายได้เพิ่มหรือต้นทุนลดลง หรือผลผลิตเพิ่ม ≥ ร้อยละ 15
กลยุทธ์ 7 ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกรผู้ประกอบการ และ SME	7.1 ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้จากการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 10 7.2 จำนวนชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนาและมี Business Value 300 ชุมชน (สะสม)	SP68-16 โครงการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถเกษตรกรรุ่นใหม่ และ ลูกค้า SME เกษตรกรหัวขบวน	1. เกษตรกรรุ่นใหม่ได้รับการพัฒนา 10,000 ราย 2. ลูกค้า SME เกษตรกรหัวขบวนได้รับการพัฒนา 2,000 ราย	1. เกษตรกรรุ่นใหม่ที่ได้รับการพัฒนา มีรายได้/ผลผลิต/ปริมาณธุรกิจ เพิ่มขึ้น 1,000 ราย 2. SME เกษตรกรหัวขบวนที่ได้รับการพัฒนามีรายได้/ผลผลิต/ปริมาณธุรกิจ เพิ่มขึ้น 1,600 ราย
		SP68-17 โครงการพัฒนาเกษตรมูลค่าสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน ECO – INNOVATION	ขยายผลและสร้างเครือข่ายนวัตกรรม 77 จังหวัด	1. รายได้เพิ่ม/ลด คชจ. ≥ 10% 2. ระดับความพึงพอใจ ≥ ร้อยละ 90
		SP68-18 โครงการสร้างตัวกลางเพื่อเชื่อมโยงสินค้าเกษตร ปีบัญชี 2568	ตัวกลางจำหน่ายสินค้า 5 แห่ง	มูลค่าซื้อขายสินค้า 2,000,000 บาท
		SP68-19 โครงการ Glam AGRO	สร้าง Brand สินค้าเกษตรใหม่อย่างน้อย 5 ผลิตภัณฑ์	ปริมาณธุรกิจของสินค้า Glam AGRO เพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 10
		SP68-20 โครงการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเชื่อมโยงตลาดต่างประเทศ	การพัฒนาความรู้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย จำนวน 50 ราย	ร้อยละ 30 ของจำนวน MOU ที่ได้รับการต่อยอด
		SP68-21 โครงการยกระดับชุมชนอุดมสุขสู่การเป็นแกนกลางการเกษตร	จำนวนชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนา 300 ชุมชน (สะสม)	ชุมชนที่ได้รับการพัฒนามีรายได้/ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 10
กลยุทธ์ 8 ยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์วิสาหกิจชุมชน กทบ. และกลุ่มเกษตรกร	8.1 ร้อยละ 70 ของสถาบันเกษตรกร/สกท. ที่เข้าร่วมโครงการมีปริมาณธุรกิจ/รายได้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 5	SP68-22 โครงการขยายโอกาสทางธุรกิจให้สถาบันเกษตรกรและ สกท.	สถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วม 35 แห่ง (สะสม)	ร้อยละ 70 ของสถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีรายได้เพิ่มขึ้น/ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5

SO 4 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

เป้าประสงค์
(Goal)



Digital Transaction
≥ ร้อยละ 70

Innovation Value
จำนวน 1,100 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัด /เป้าหมาย ปี 68	โครงการ (INITIATIVE)	เป้าหมาย (KPI)	
			Output	Outcome
กลยุทธ์ 9 ยกระดับบริการ Digital Service	9.1 ลูกค้า BAAC Mobile Active ร้อยละ 50	SP68-23 โครงการยกระดับบริการใหม่บน BAAC Mobile	1. จำนวนลูกค้า BAAC Mobile (สะสม) ≥ 5 ล้านราย 2. เพิ่มบริการบน BAAC Mobile ≥ 3 บริการ	ปริมาณธุรกรรมดิจิทัลเพิ่มขึ้น ≥ 100 ล้านธุรกรรม
		SP68-24 โครงการพัฒนาระบบเพื่อรองรับธุรกิจดิจิทัลด้านสินเชื่อ	จำนวน 1 บริการ ภายใน ก.พ. 69	
กลยุทธ์ 10 การขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ	10.1 นวัตกรรมสร้างรายได้เพิ่มขึ้น และ / หรือค่าใช้จ่ายลดลง 1,100 ล้านบาท	SP68-25 โครงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กรภายใต้ Innovation Lab	จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาภายใต้ Innovation Lab 3 ผลงาน	จำนวนนวัตกรรมจาก Innovation Lab ที่นำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ 1 ผลงาน
		SP68-26 โครงการบริหารจัดการ Innovation Portfolio	จำนวนนวัตกรรมใน Innovation Portfolio ที่สร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายของธนาคาร ≥ 4 ผลงาน	Innovation Value 1,100 ล้านบาท

SO 5 : เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ

เป้าประสงค์
(Goal)



HCROI
≥ 4.1 เท่า

Cost to Income
≤ ร้อยละ 40.67

ผลการประเมินการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน
(Composite Rating) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัด / เป้าหมาย ปี 68	โครงการ (INITIATIVE)	เป้าหมาย (KPI)	
			Output	Outcome
กลยุทธ์ 11 พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถการทำงานในอนาคต	11.1 ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงานน้อยกว่าร้อยละ 40	SP68-27 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสายวิชาชีพ รองรับการเติบโตทางธุรกิจ	ระบบวิชาชีพสิ้นเชื้อรองรับการเติบโตทางธุรกิจ 1 ระบบ (ภายใน 1 ต.ค. 68)	ความพึงพอใจของระบบวิชาชีพสิ้นเชื้อรองรับการเติบโตทางธุรกิจ ≥ ร้อยละ 80
		SP68-28 โครงการยกระดับความรู้และผลิตภาพบุคลากรให้ทันกับธุรกิจใหม่	จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาตามหลักสูตรและผ่านเกณฑ์ 3,000 คน	การประเมินประสิทธิภาพการพัฒนา (ROI) ≥ 1.0 เท่า
กลยุทธ์ 12 ยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล และ GRC	12.1 Cost to Income ≤ ร้อยละ 40.67 12.2 ผลการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ร้อยละ 100	SP68-29 โครงการนำร่องที่ใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	จำนวนกระบวนการนำร่อง AI 2 กระบวนการ	ค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 5 จากการนำ AI ไปใช้ในกระบวนการ
		SP68-30 โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการเปลี่ยนกระบวนการจากระบบมือสู่ดิจิทัล (3e)	จำนวน 3 ระบบ (1. e-Form 2. e-Document 3. e-Signature)	ความพึงพอใจของผู้ใช้งานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
		SP68-31 โครงการจัดหาระบบ GRC	ได้บริษัทผู้รับจ้างพัฒนาระบบฯ ภายใน 30 ก.ย. 68	ได้ EA ของระบบ GRC ภายใน 31 ม.ค. 69

3.5 แผนเพิ่มประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Improvement Plan : SIP)

การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) ตามผลกระทบที่มีต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) และความสามารถในการจัดการกับปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่านั้น ๆ นอกจากความสอดคล้องของ Value Driver กับกลยุทธ์ใน Balanced Scorecard แล้วจะต้องวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่มีต่อค่า EP กับความสามารถในการจัดการ (Manageability) เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และแผนงานที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ไม่ใช่การเงิน หรือปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการปฏิบัติการ (Operational Value Drivers) ขององค์กร โดยมีปัจจัยขับเคลื่อนตามลักษณะของผลกระทบที่มีต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยรายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ : มีแผนงานที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการปฏิบัติการที่สำคัญ (Operational Value Drivers) โดยมุ่งเน้นการขยายการเติบโตของสินเชื่อในกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ มีรายได้ประจำ และการพัฒนาลูกค้าให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น หรือลดต้นทุนการผลิต โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดังนี้

- SP68-1 โครงการเพิ่มฐานลูกค้าสินเชื่อเกษตรกรรุ่นใหม่และรักษฐานลูกค้าเดิม
- SP68-2 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อสถาบันและผู้ประกอบการ
- SP68-3 โครงการสินเชื่อกลุ่มใหม่เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Secure Port)
- SP68-4 โครงการสินเชื่อสถาบันนอกภาคเกษตรและผู้ประกอบการ
- SP68-16 โครงการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถเกษตรกรรุ่นใหม่ และลูกค้า SME เกษตรกร

หัวขบวน

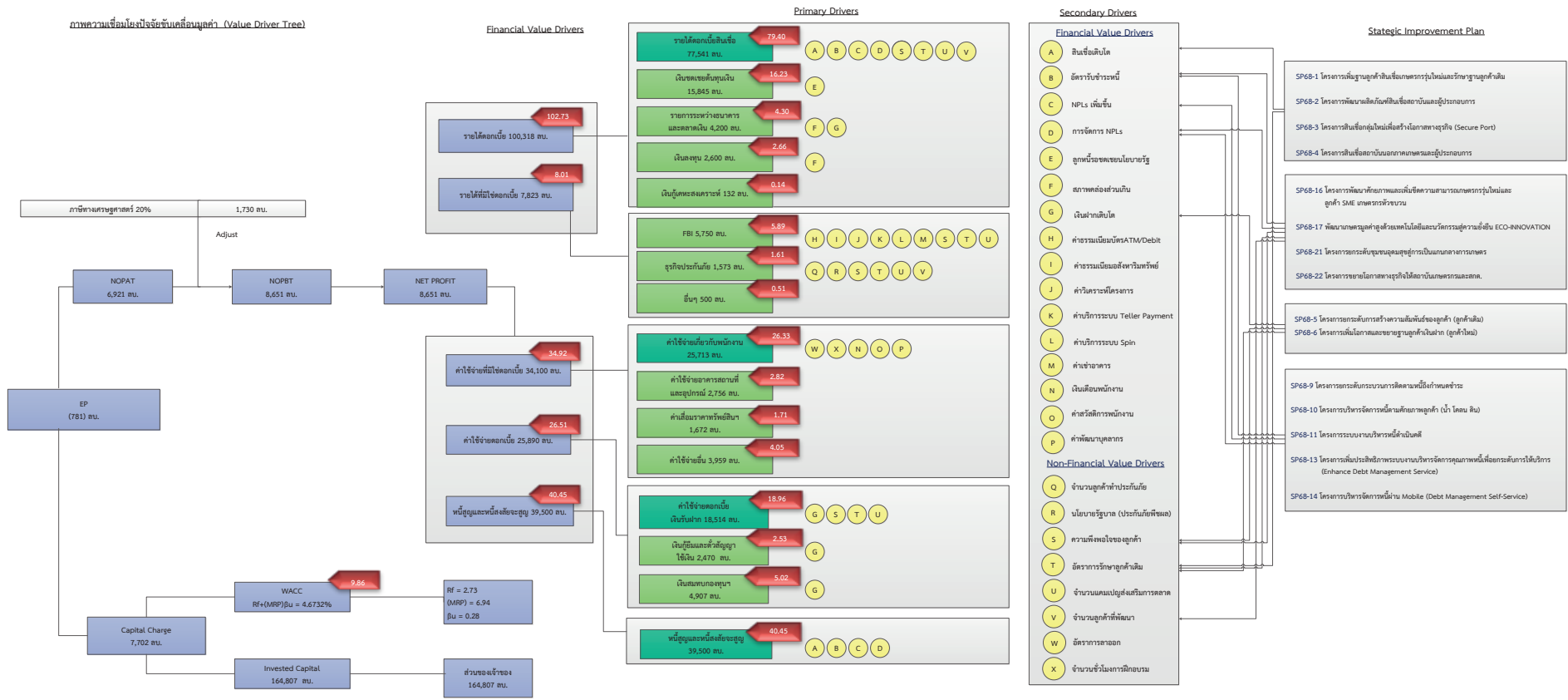
- SP68-17 พัฒนาเกษตรมูลค่าสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน ECO-INNOVATION
- SP68-21 โครงการยกระดับชุมชนอุดมสุขสู่การเป็นแกนกลางการเกษตร
- SP68-22 โครงการขยายโอกาสทางธุรกิจให้สถาบันเกษตรกรและสกต.

2. ปัจจัยหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ : มีแผนงานที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการปฏิบัติการที่สำคัญ (Operational Value Drivers) โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการหนี้ NPLs ให้ลดลง และการป้องกันหนี้ NPLs เกิดใหม่ในระหว่างปี ดังนี้

- SP68-9 โครงการยกระดับกระบวนการติดตามหนี้ถึงกำหนดชำระ
- SP68-10 โครงการบริหารจัดการหนี้ตามศักยภาพลูกค้า (น้ำ โคลน ดิน)
- SP68-11 โครงการระบบงานบริหารหนี้ดำเนินคดี
- SP68-13 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานบริหารจัดการคุณภาพหนี้เพื่อยกระดับการให้บริการ (Enhance Debt Management Service)
- SP68-14 โครงการบริหารจัดการหนี้ผ่าน Mobile (Debt Management Self-Service)

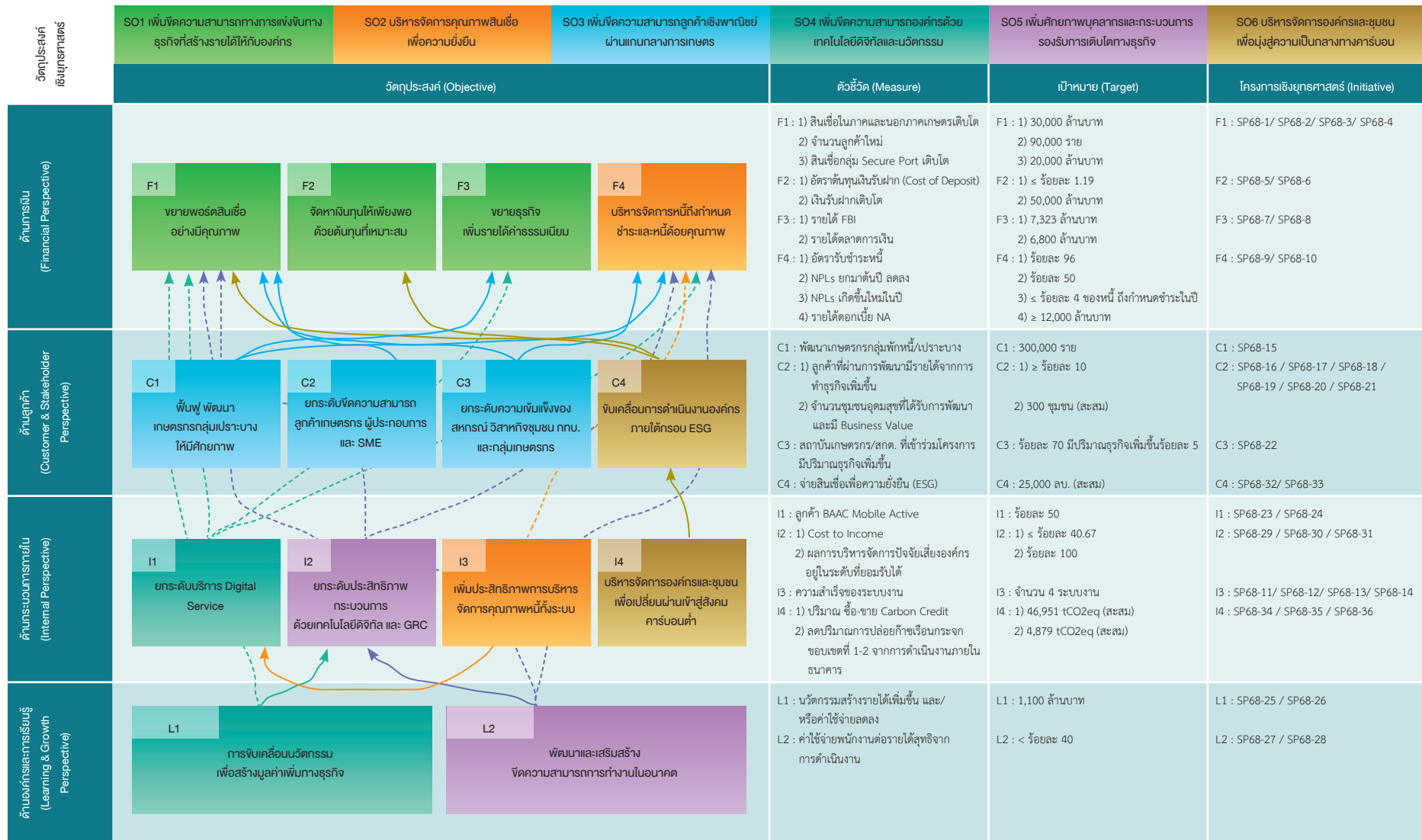
3. ปัจจัยดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก : มีแผนงานที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการปฏิบัติการที่สำคัญ (Operational Value Drivers) โดยมุ่งเน้นการเติบโตจากเงินฝากต้นทุนต่ำ เพื่อรักษาระดับเงินรับฝากให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ดังนี้

- SP68-5 โครงการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า (ลูกค้าเดิม)
- SP68-6 โครงการเพิ่มโอกาสและขยายฐานลูกค้าเงินฝาก (ลูกค้าใหม่)



ภาพที่ 3 - 1 BAAC Value Drivers และ Strategic Improvement Plan

3.6 การแสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์



3.6.2 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนงานสำคัญของภาครัฐ



1. ความมั่นคง

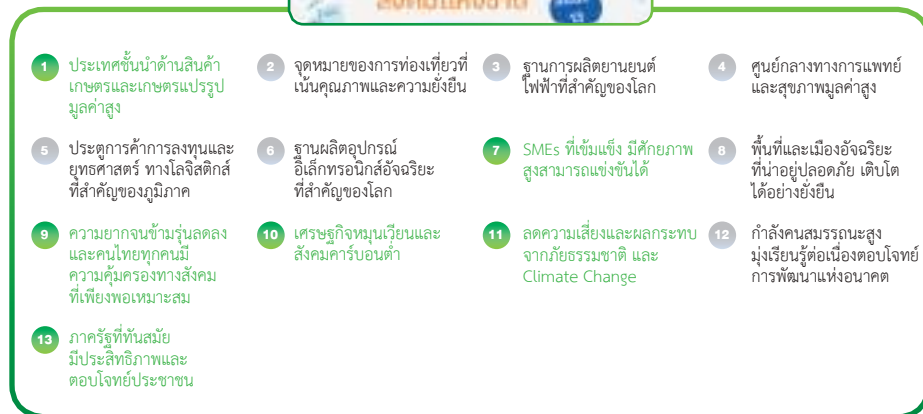
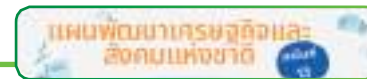
2. การสร้าง
ขีดความสามารถ

3. การพัฒนาและเสริมสร้าง
ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

4. การสร้างโอกาส
และความเสมอภาค
ทางสังคม

5. การสร้างการเติบโต
บนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร
ต่อสิ่งแวดล้อม

6. การปรับสมดุลและพัฒนา
ระบบการบริหารจัดการ
ภาครัฐ



ธนาคารยั่งยืน

ชนบทยั่งยืน



4. ประมาณการทางการเงิน ปีบัญชี 2567 – 2571

4.1 สมมติฐานในการทำประมาณการทางการเงิน ปีบัญชี 2567-2571

หน่วย : ล้านบาท

สมมติฐานสำคัญ	2567e	2568f	2569f	2570f	2571f
GDP	2.6%	2.8%	3.2%	3.2%	3.0%
GDP เกษตร	(0.5)%	2.3%	2.0%	2.4%	2.5%
อัตราดอกเบี้ยนโยบาย	2.00%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
สินเชื่อเติบโต	40,000	50,000	54,000	58,000	62,000
เงินฝากเติบโต	50,000	50,000	54,000	58,000	62,000

ที่มา: สศช., IMF, ธปท. , ศูนย์วิจัยและพัฒนานวัตกรรม ธ.ก.ส.

ตาราง 4 - 1 สมมติฐานประมาณการ การเติบโตสินเชื่อ และเงินฝาก (ปีบัญชี 2567 - 2571)

การเติบโตเศรษฐกิจไทยในปี 2567 มีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงขับเคลื่อนจากภาคการท่องเที่ยว ประกอบกับการบริโภคภาคเอกชนปรับตัวดีขึ้น ส่วนหนึ่งได้รับผลบวกจากมาตรการการเงินโอน 10,000 บาท สอดคล้องกับกิจกรรมในภาคการค้าที่เพิ่มขึ้น ด้านการผลิตภาคอุตสาหกรรมปรับเพิ่มขึ้นตามการส่งออกที่ไม่รวมรถยนต์และอุปสงค์ในประเทศที่ปรับตัวดีขึ้น สำหรับการใช้จ่ายภาครัฐขยายตัวจากทั้งรายจ่ายประจำและรายจ่ายลงทุน อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจในบางภาคส่วน อาทิ การลงทุนภาคเอกชนยังชะลอตัวจากปัญหาเชิงโครงสร้างและความสามารถในการแข่งขันที่ด้อยลง นอกจากนี้ ภาคเกษตรไทยยังต้องเผชิญกับปรากฏการณ์ลานีญาในช่วงครึ่งหลังของปีที่จะส่งผลกระทบต่อผลผลิตการเกษตรและรายได้เกษตรกร ทำให้ธนาคารคาดการณ์ GDP ขยายตัวร้อยละ 2.6 สำหรับปี 2568 – 2569 ขยายตัวร้อยละ 2.8 และร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

เศรษฐกิจไทยปี 2568 คาดการณ์ว่ามีทิศทางเติบโตดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการเพิ่มขึ้นของรายจ่ายภาครัฐ การขยายตัวของอุปสงค์ภาคเอกชนในประเทศ และการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาค การท่องเที่ยว ทั้งนี้ คาดว่าการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนจะขยายตัวร้อยละ 3.0 และร้อยละ 2.8 ตามลำดับ การลงทุนและการอุปโภคภาครัฐบาล จะขยายตัวร้อยละ 6.5 และร้อยละ 2.1 ตามลำดับ มูลค่าการส่งออกสินค้าในรูปดอลลาร์ ขยายตัวร้อยละ 2.6 อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยอยู่ในช่วงร้อยละ 0.3 - 1.3 และคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยนโยบายจะปรับลดลงจากร้อยละ 2.00 เป็นร้อยละ 1.50 ตามการปรับลดอัตราดอกเบี้ยของ FED อย่างไรก็ตาม ภาวะหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่กระทบต่อความสามารถในการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อ โดยปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อการประมาณการการเติบโตสินเชื่อและเงินฝากระยะ 5 ปี ดังนี้

1. ด้านสินเชื่อ

ระยะสั้นปีบัญชี 2567 - 2568 ธนาคารมุ่งพัฒนาส่งเสริมเกษตรกรรุ่นใหม่ ยกกระดับเกษตรกร หัวขบวน เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก บริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า ส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และสนับสนุนสินเชื่อเพื่อความยั่งยืนทั้งอุตสาหกรรมสีเขียวและสีน้ำเงิน (Green Economy และ Blue Economy) ระยะกลางปีบัญชี 2569 - 2571 ธ.ก.ส. จะยกระดับกระบวนการภายในสู่ Digital Operation สร้างที่ปรึกษาทางการเงินและการพัฒนาให้ครอบคลุมในทุกภูมิภาค นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในธุรกิจของ ธ.ก.ส. และพัฒนาชุมชนอุดมสุขเพื่อสร้างมูลค่าธุรกิจ (Business Value)

2. ด้านเงินฝาก

ร.ก.ส. บริหารการเติบโตของเงินรับฝาก โดยรักษาสถานเงินฝากลูกค้าเดิม และขยายฐานเงินฝากใหม่ให้มีความสอดคล้องกับการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อภายใต้ต้นทุนเงินที่เหมาะสม และมีระดับสภาพคล่องที่เพียงพอต่อการดำเนินงานของธนาคาร โดยให้ความสำคัญต่อความมั่นคงทางการเงิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยดำรงสัดส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินฝากและรักษาเงินทุนให้เป็นไปตามเกณฑ์ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด เพื่อรักษาความแข็งแกร่งทางการเงิน

4.2 เป้าหมายทางการเงิน ปีบัญชี 2567 - 2571

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2567e	ปี 2568f	ปี 2569f	ปี 2570f	ปี 2571f
1. จ่ายเงินกู้ระหว่างปี	630,000	649,000	668,000	692,000	716,000
1.1 ลูกค้าย่อย	240,000	249,000	258,000	269,000	280,000
1.2 ลูกค้าสถาบัน	390,000	400,000	410,000	423,000	436,000
2. อัตราการรับชำระหนี้	96.00%	96.00%	96.00%	96.00%	96.00%
3. สินเชื่อคงเหลือ	1,728,306	1,778,306	1,832,306	1,890,306	1,952,306
3.1 ลูกค้าย่อย	1,475,840	1,507,840	1,542,840	1,580,840	1,621,840
3.2 ลูกค้าสถาบัน	244,905	262,905	281,905	301,905	322,905
3.3 สินเชื่อสนับสนุนโครงการนโยบายรัฐและอื่นๆ	7,561	7,561	7,561	7,561	7,561
4. สินเชื่อเพิ่มสุทธิ (ไม่รวมนโยบายรัฐและอื่นๆ)	40,000	50,000	54,000	58,000	62,000
5. สินเชื่อคงเหลือ (ไม่รวมนโยบายรัฐและอื่นๆ)	1,720,745	1,770,745	1,824,745	1,882,745	1,944,745
6. % หนี้ค้างชำระต่อต้นเงินคงเป็นหนี้	≤5.46%	≤5.45%	≤5.00%	≤5.00%	≤5.00%
7. เงินรับฝากเพิ่ม	50,000	50,000	54,000	58,000	62,000
8. เงินรับฝากคงเหลือ	1,937,751	1,987,751	2,041,751	2,099,751	2,161,751
9. รายได้รวม	108,819	108,141	108,208	110,638	113,039
10. รายได้ดอกเบี้ย	100,919	100,318	100,018	102,296	104,544
11. รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	5,480	5,750	6,010	6,070	6,125
12. รายได้ธุรกิจประกันภัย	1,920	1,573	1,680	1,772	1,870
13. รายได้อื่น	500	500	500	500	500
14. ค่าใช้จ่ายรวม	100,319	99,490	99,280	101,242	103,164
15. กำไรสุทธิ	8,500	8,651	8,928	9,396	9,875
16. สินทรัพย์	2,318,909	2,348,422	2,386,186	2,432,394	2,487,208
17. หนี้สิน	2,157,111	2,183,615	2,218,295	2,261,223	2,312,559
18. ส่วนของผู้ถือหุ้น	161,798	164,807	167,891	171,171	174,649

ตารางที่ 4 - 2 คาดการณ์ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2567 เป้าหมายทางการเงินปีบัญชี 2568 - 2571

4.3 ประมาณการทางการเงิน ปีบัญชี 2567-2571

4.3.1 งบกำไรขาดทุน (Profit-Loss Statement) ปีบัญชี 2567-2571

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2567e	ปี 2568f	ปี 2569f	ปี 2570f	ปี 2571f
1. รายได้					
1.1 รายได้ดอกเบี้ย	100,919	100,318	100,018	102,296	104,544
1.2 รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย	7,900	7,823	8,190	8,342	8,495
รวมรายได้	108,819	108,141	108,208	110,638	113,039
2. ค่าใช้จ่าย					
2.1 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	25,319	25,890	24,635	25,522	26,339
2.2 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รวมหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญฯ)	75,000	73,600	74,645	75,720	76,825
รวมค่าใช้จ่าย	100,319	99,490	99,280	101,242	103,164
3. กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	8,500	8,651	8,928	9,396	9,875

ตารางที่ 4 - 3 คาดการณ์ผลประกอบการปีบัญชี 2567 - 2571

4.3.2 งบแสดงฐานะทางการเงิน (Financial Statement) ปีบัญชี 2567-2571

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2567e	ปี 2568f	ปี 2569f	ปี 2570f	ปี 2571f
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน	2,148,413	2,177,269	2,214,333	2,260,436	2,314,434
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์สุทธิ	10,375	10,480	10,580	10,690	10,800
สินทรัพย์อื่น	160,121	160,673	161,273	161,268	161,974
รวมสินทรัพย์	2,318,909	2,348,422	2,386,186	2,432,394	2,487,208
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
หนี้สิน					
เงินฝาก	1,937,751	1,987,751	2,041,751	2,099,751	2,161,751
เงินกู้ยืม	154,138	130,558	110,804	95,371	84,131
หนี้สินอื่น	65,222	65,306	65,740	66,101	66,677
รวมหนี้สิน	2,157,111	2,183,615	2,218,295	2,261,223	2,312,559
ส่วนของผู้ถือหุ้น	161,798	164,807	167,891	171,171	174,649
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	2,318,909	2,348,422	2,386,186	2,432,394	2,487,208

ตารางที่ 4 - 4 ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน ปีบัญชี 2567 - 2571

4.3.3 ประมาณการกระแสเงินสด ปีบัญชี 2567-2571

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2567e	ปี 2568f	ปี 2569f	ปี 2570f	ปี 2571f
สภาพคล่องคงเหลือยกมา	303,207	248,655	278,421	301,414	328,778
รายการรับ					
เงินรับฝาก	50,000	50,000	54,000	58,000	62,000
เงินคืนเงินจากรัฐบาล*	(33,839)	-	-	-	-
กู้ยืมในประเทศ/ต่างประเทศ	-	5,000	13,500	5,000	5,500
เพิ่มทุน	-	-	-	-	-
เงินลงทุนสุทธิ ลด	-	-	-	-	-
รายได้ดอกเบี้ย	100,919	100,318	100,018	102,296	104,544
รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย	7,050	6,723	7,046	7,152	7,258
หนี้สินอื่น เพิ่ม	41,028	39,585	39,933	39,862	40,076
รวมเงินสดรับ	165,158	201,626	214,497	212,310	219,378
รายการจ่าย					
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	(40,000)	(50,000)	(54,000)	(58,000)	(62,000)
ชำระเงินกู้ยืมในประเทศ/ต่างประเทศ	(36,464)	(28,581)	(33,254)	(20,433)	(16,740)
ลงทุนใน ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(626)	(660)	(1,319)	(1,251)	(1,390)
เงินปันผลนำส่งกระทรวงการคลัง	(5,489)	(5,642)	(5,844)	(6,116)	(6,397)
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	(25,319)	(25,890)	(24,635)	(25,522)	(26,339)
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (ไม่รวมค่าเสื่อมราคา)	(72,508)	(70,828)	(71,799)	(72,795)	(73,820)
สินทรัพย์อื่น (เพิ่ม) ลด	(39,304)	9,741	(653)	(829)	(1,796)
รวมเงินสดจ่าย	(219,710)	(171,860)	(191,504)	(184,946)	(188,482)
ยอดเงินสดคงเหลือยกไป	248,655	278,421	301,414	328,778	359,674

หมายเหตุ *งบประมาณ ขดใช้ลูกหนี้รอชดเชย

ตารางที่ 4 - 5 ประมาณการกระแสเงินสด ปีบัญชี 2567 - 2571

4.3.4 อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ ปีบัญชี 2567-2571

หน่วย : ร้อยละ

รายการ	ปี 2567e	ปี 2568f	ปี 2569f	ปี 2570f	ปี 2571f
(1) อัตราส่วนทางการเงิน					
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	5.30	5.30	5.37	5.54	5.71
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	0.37	0.37	0.38	0.39	0.40
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	13.33	13.25	13.21	13.21	13.24
อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อรวม (ไม่รวมลูกหนี้รอชดใช้โครงการนโยบายรัฐ) ต่อเงินฝาก	89	89	90	90	90
อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อรวม (รวมลูกหนี้รอชดใช้โครงการนโยบายรัฐ) ต่อเงินฝาก	124	123	123	122	121
เงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (Basel II)	12.53	13.24	13.43	13.57	13.66

รายการ	ปี 2567e	ปี 2568f	ปี 2569f	ปี 2570f	ปี 2571f
(2) อัตราการเติบโต					
สินทรัพย์รวม	0.72	1.27	1.61	1.94	2.25
หนี้สินรวม	0.64	1.23	1.59	1.94	2.27
เงินให้สินเชื่อรวม (ไม่รวมลูกหนี้รอการชดใช้ โครงการนโยบายรัฐ)	2.37	2.89	3.04	3.17	3.28
เงินให้สินเชื่อรวม (รวมลูกหนี้รอการชดใช้ โครงการนโยบายรัฐ)	3.18	2.08	2.21	2.32	2.42
เงินฝากรวม	2.65	2.58	2.72	2.84	2.95

4.3.5 ประมาณการทางการเงิน และสมมติฐานในการทำประมาณการทางการเงิน 3 กรณี (Worst Case, Base Case, Best Case)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	Worst Case	Base Case	Best Case
สินทรัพย์	2,329,980	2,348,422	2,353,635
%Growth	0.48%	1.27%	1.50%
สินเชื่อคงเหลือ	1,755,745	1,770,745	1,775,745
สินเชื่อเติบโต	35,000	50,000	55,000
%Growth	2.03%	2.91%	3.20%
หนี้สิน	2,168,615	2,183,615	2,188,615
%Growth	0.53%	1.23%	1.46%
เงินฝากคงเหลือ	1,972,751	1,987,751	1,992,751
เงินฝากเติบโต	35,000	50,000	55,000
%Growth	1.81%	2.58%	2.84%

ธ.ก.ส. ประเมินสถานการณ์ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยประมาณการผลประกอบการทางการเงินปีบัญชี 2568 ภายใต้สมมติฐานผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชี 2567 ดำเนินการได้ตามเป้าหมายแผนวิสาหกิจปีบัญชี 2567 สินเชื่อเติบโต 40,000 ล้านบาท ส่งผลให้เงินให้สินเชื่อคงเหลือ สิ้นปีบัญชี อยู่ที่ 1,720,745 ล้านบาท เงินฝากเติบโต 50,000 ล้านบาท เงินฝากคงเหลือ สิ้นปีบัญชี อยู่ที่ 1,937,751 ล้านบาท และคาดการณ์ต้นปีบัญชี 2568 อัตราดอกเบี้ยนโยบายอยู่ที่ร้อยละ 2.00 และปรับลดครั้งละ ร้อยละ 0.25 ในเดือน กันยายน 2568 และ กุมภาพันธ์ 2569 สิ้นปีบัญชี อยู่ที่ร้อยละ 1.50 ต่อปี ธ.ก.ส. ปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อและเงินฝากตามทิศทางตลาด และ เงินนำส่งกองทุน SFIF ร้อยละ 0.25 ของยอดเงินที่ได้รับจากประชาชนภายใต้สมมติฐานดังกล่าว ธ.ก.ส. ประมาณการทางการเงินเงินออกเป็น 3 กรณี ดังนี้

(1) กรณี Worst Case จากสถานการณ์หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูงและมีสัดส่วนสูงกว่าร้อยละ 91.3 ของ GDP ส่งผลให้การขยายตัวของเงินให้สินเชื่อลดลง รวมถึงแนวโน้มหนี้ NPLs ที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้การจ่ายสินเชื่อภาคครัวเรือนมีความเข้มงวด ซึ่งเป็นข้อจำกัด ที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ของสินเชื่อของ ธ.ก.ส. กอปรกับโครงสร้าง

ประชากรภายใต้สังคมผู้สูงอายุ มีแนวโน้มผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 20.0 ในปี พ.ศ. 2567 ธ.ก.ส. จึงประมาณการเติบโตสินเชื่อต่ำกว่าการเติบโตของ GDP โดยคาดว่าจะสามารถขยายสินเชื่อเพิ่มขึ้นได้ ประมาณ 35,000 ล้านบาท หรือเพียงร้อยละ 2.03 ขณะที่การเติบโตของเงินฝากเพิ่มขึ้น 35,000 บาท หรือเพียงร้อยละ 1.81 รวมถึงหากเกิดภาวะภัยพิบัติทางธรรมชาติและต้นทุนการผลิตภาคการเกษตรสูงขึ้น จะส่งผลให้รายได้ของเกษตรกรลดลงกระทบต่อศักยภาพการชำระหนี้ของลูกค้า ธ.ก.ส. จึงคาดการณ์การเก็บรายได้ดอกเบี้ย จำนวน 96,202 ล้านบาท และรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย จำนวน 7,134 ล้านบาท โดยมีค่าใช้จ่ายรวม จำนวน 99,981 ล้านบาท ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย 25,581 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 36,000 ล้านบาท หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ 38,400 ล้านบาท ค่าการณีกำไรสุทธิ 3,355 ล้านบาท โดยมีอัตราส่วน ROA ร้อยละ 0.14 Cost to Income ร้อยละ 45.53 และ NPLs/Loan ร้อยละ 6.10

(2) กรณี Base Case คาดการณ์การเติบโตสินเชื่อที่ 50,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.91 ใกล้เคียงกับคาดการณ์ GDP ที่ขยายตัวร้อยละ 2.4 - 3.0 และเป้าหมายการเติบโตสินเชื่อของธนาคารคู่เทียบในปี 2568 อยู่ระหว่างร้อยละ 3.0 - 5.0 ทำให้ ณ สิ้นปีบัญชี สินเชื่อคงเหลืออยู่ที่ 1,770,745 ล้านบาท โดยมีสินทรัพย์อยู่ที่ 2,348,422 ล้านบาท เติบโตที่ร้อยละ 1.27 ขณะที่เงินฝากเติบโตที่ 50,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.58 สิ้นปีบัญชีเงินฝากคงเหลือ อยู่ที่ 1,987,751 ล้านบาท โดยมีหนี้สินอยู่ที่ 2,183,615 ล้านบาท เติบโตที่ร้อยละ 1.23 ประมาณการผลประกอบการ รายได้รวม 108,141 ล้านบาท ประกอบด้วย รายได้ดอกเบี้ย จำนวน 100,318 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่มาจากเงินให้สินเชื่อ จำนวน 77,541 ล้านบาท และการลงทุนในตลาดการเงิน จำนวน 6,800 ล้านบาท สำหรับรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย จำนวน 7,823 ล้านบาท โดยการพัฒนาศักยภาพ (FBI 5,750 ล้านบาท เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตและประกันภัย 1,573 ล้านบาท และรายได้อื่น 500 ล้านบาท) ค่าใช้จ่ายรวม จำนวน 99,490 ล้านบาท (ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย 25,890 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 34,100 ล้านบาท หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ 39,500 ล้านบาท) ค่าการณีกำไรสุทธิ 8,651 ล้านบาท โดยมีอัตราส่วน ROA ร้อยละ 0.37 Cost to Income ร้อยละ 40.67 Liquidity Ratio $\geq$ ร้อยละ 11.00 และ BIS Ratio $\geq$ ร้อยละ 12.00

(3) กรณี Best Case คาดการณ์สถานการณ์ที่ภาครัฐมีการสนับสนุน ส่งเสริมภาคการเกษตร อาทิ การดูแลและส่งเสริมผู้ประกอบการเกษตร (SMEs) ให้มีศักยภาพทางการแข่งขันในระดับสากล การกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านโครงการนโยบายรัฐต่าง ๆ การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียวและความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ตามหมุดหมายให้ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง ธ.ก.ส. จึงคาดการณ์การเติบโตสินเชื่อที่ 55,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.20 โดยมีการขยายสินเชื่อไปยังกลุ่มผู้มีรายได้ประจำ เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับพอร์ตสินเชื่อของ ธ.ก.ส. ในขณะที่การเติบโตของเงินฝากเพิ่มขึ้น 55,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.84 ประมาณการผลประกอบการ รายได้รวม 108,506 ล้านบาท ประกอบด้วย รายได้ดอกเบี้ย จำนวน 100,506 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่มาจากเงินให้สินเชื่อ 77,729 ล้านบาท และการลงทุนในตลาดการเงิน จำนวน 6,800 ล้านบาท สำหรับรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย จำนวน 8,000 ล้านบาท โดยการเพิ่มบริการบน BAAC Mobile และพัฒนาระบบเชื่อมต่อเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงส่งเสริมการใช้บริการโอนเงินต่างประเทศผ่านช่องทางดิจิทัลและช่องทางออนไลน์ สำหรับค่าใช้จ่ายรวม จำนวน 99,528 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นตามการขยายเงินฝาก 25,928 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ยังคงกรอบงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงเดิม จำนวน 34,100 ล้านบาท โดยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารค่าใช้จ่าย ขณะที่การสำรองหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ จำนวน 39,500 ล้านบาท เท่าเดิม จากการบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพได้ดีขึ้น ดังนั้น ค่าการณีกำไรสุทธิ อยู่ที่ 8,978 ล้านบาท โดยมีอัตราส่วน ROA ร้อยละ 0.38 Cost to Income ร้อยละ 40.50 Liquidity Ratio $\geq$ ร้อยละ 11.00 และ BIS Ratio $\geq$ ร้อยละ 12.00

คาดการณ์ผลประกอบการ 3 กรณี

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	Worst Case	Base Case	Best Case
1. รายได้ดอกเบี้ย	96,202	100,318	100,506
1.1 เงินให้สินเชื่อ	73,775	77,541	77,729
1.2 เงินชดเชยต้นทุนโครงการนโยบายรัฐ	15,845	15,845	15,845
1.3 รายการระหว่างธนาคารและเงินลงทุนฯ	6,450	6,800	6,800
1.4 เงินกู้เคหะสงเคราะห์	132	132	132
2. รายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย	7,134	7,823	8,000
2.1 รายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม	5,115	5,750	5,800
2.2 รายได้ธุรกิจประกันภัย	1,519	1,573	1,700
2.3 รายได้อื่น	500	500	500
3. รวมรายได้	103,336	108,141	108,506
4. ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	25,581	25,890	25,928
5. ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	36,000	34,100	34,100
6. หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญฯ	38,400	39,500	39,500
7. รวมค่าใช้จ่าย	99,981	99,490	99,528
8. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	3,355	8,651	8,978

คาดการณ์อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

หน่วย : ร้อยละ

รายการ	Worst Case	Base Case	Best Case
ROA	0.14	0.37	0.38
ROE	2.08	5.30	5.49
Cost to Income	45.53	40.67	40.50
Loan Yield	4.23	4.42	4.43
Cost of Deposit	1.19	1.19	1.19
NPLs/Loan	6.10	5.45	5.43
Coverage Ratio	530.34	589.82	589.82
Liquidity Ratio	≥11.00	≥11.00	≥11.00
BIS Ratio	≥12.00	≥12.00	≥12.00

4.4 งบประมาณรายจ่าย ประจำปีบัญชี 2568

4.4.1 งบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

ร.ก.ส. ได้รับการอนุมัติกรอบวงเงินงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เป็นเงิน 34,100 ล้านบาท คงเดิม เทียบเท่ากับกรอบงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ปีบัญชี 2567 โดยสรุปได้ตามตาราง ดังนี้

ประเภทงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (หน่วย : ล้านบาท)	ปีบัญชี 2567		ปีบัญชี 2568
	กรอบงบประมาณ	คาดการณ์ใช้	กรอบงบประมาณ
	(1)	(2)	(3)
1) งบบุคลากร	23,219.75	25,116.91	25,757.25
2) งบบริหาร	4,027.82	3,760.37	3,577.82
3) งบโครงการ	5,858.65	4,113.11	3,764.93
4) งบแผนวิสาหกิจ	291.11	176.38	300.00
5) งบแผนแม่บท	402.67	333.23	400.00
6) งบส่วนกลาง	300.00	300.00	300.00
รวมทั้งสิ้น	34,100.00	33,800.00	34,100.00

ตารางที่ 4 - 6 งบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ปีบัญชี 2568 เทียบปีบัญชี 2567

โดยสามารถจำแนกรายละเอียดของแต่ละประเภทรายจ่ายเพื่อการดำเนินงานในปีบัญชี 2568 ดังนี้

รายการ	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
1. งบบุคลากร	25,757.25
1.1 เงินเดือนและค่าจ้าง	20,879.04
1.2 สวัสดิการพนักงานและลูกจ้าง	4,648.21
1.3 ค่าใช้จ่ายอื่นเกี่ยวกับพนักงาน	230.00
2. งบบริหาร	3,577.82
2.1 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่	681.46
2.2 ค่าใช้จ่ายอุปกรณ์	37.73
2.3 ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	255.59
2.4 ค่าใช้จ่ายทั่วไป	1,025.53
2.5 ค่าเสื่อมราคาและสิทธิการเช่า	1,577.51
3. งบโครงการ	3,764.93
4. งบแผนวิสาหกิจ	300.00
5. งบแผนแม่บท	400.00
6. งบส่วนกลาง	300.00
รวมทั้งสิ้น	34,100.00

ตารางที่ 4 - 7 งบประมาณรายจ่ายเพื่อการดำเนินงาน ปีบัญชี 2568

4.4.2 งบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุน

งบประมาณเพื่อการลงทุน เป็นจำนวน 3,350.00 ล้านบาท คงเดิมเทียบเท่างบประมาณการลงทุน ปีบัญชี 2567 โดยธนาคารมีนโยบายการลงทุนที่มุ่งเน้นการลงทุนที่จำเป็น ส่งผลให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ต่อธนาคาร โดยสรุปได้ตามตาราง ดังนี้

ประเภทงบประมาณการลงทุน (หน่วย : ล้านบาท)	ปีบัญชี 2567		ปีบัญชี 2568
	กรอบงบประมาณ	คาดการณ์ใช้	กรอบงบประมาณ
1. ที่ดินและที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง	-	-	-
2. ก่อสร้างอาคาร	710.00	122.00	710.00
3. การปรับปรุงตกแต่งอาคาร	690.00	401.00	690.00
4. ครุภัณฑ์ / ยานพาหนะ	200.00	107.00	190.00
5. ลงทุนด้าน IT	1,750.00	1,700.00	1,750.00
รวมทั้งสิ้น	3,350.00	2,330.00	3,350.00

ตารางที่ 4 - 8 งบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุน ปีบัญชี 2568

5. กรอบอัตรากำลัง

5.1 แผนอัตรากำลังบุคลากร ปีบัญชี 2568 – 2572

ธนาคารมีเป้าหมายสำคัญในการมุ่งไปสู่การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืนในระยะยาว เพื่อเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มทุกบทบาทของห่วงโซ่สินค้าเกษตร การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง และถือเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นในการส่งเสริมให้ธนาคารประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ธนาคารจึงมีการทบทวนกระบวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังเป็นประจำทุกปีในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Master Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งจำนวนและขีดความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมและเพียงพอ รองรับการทำงาน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนให้ความสำคัญของการพัฒนาความสามารถและยกระดับความผูกพันของบุคลากรเคียงคู่ธุรกิจธนาคาร โดยมีการบริหารจัดการ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ และเสริมสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมและพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยมีความสำคัญที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนอัตรากำลัง คือ

1. บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใสและเท่าเทียม ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับ ด้วยความเป็นธรรม สอดคล้องตามเกณฑ์การกำกับดูแล กฎหมาย หลักสิทธิมนุษยชนและมาตรฐานสากล
2. บริหารจัดการอัตรากำลังและขีดความสามารถบุคลากรอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งบริหารจัดการความก้าวหน้าในการทำงาน ความเป็นมืออาชีพ บริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีคุณค่าต่อบุคลากร
3. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ด้วยเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถขับเคลื่อนภารกิจธนาคารบรรลุตามเป้าหมาย และเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
4. เสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร ตลอดช่วงอายุการปฏิบัติงานในธนาคาร ผ่านการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง
5. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม วัฒนธรรมและอัตลักษณ์องค์กร ให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และกรอบแนวคิดในการทำงานสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมและอัตลักษณ์องค์กร

ทั้งนี้ ธนาคารมีแนวทางในการขับเคลื่อนอัตรากำลังสอดรับนโยบายและแผนดำเนินการทางธุรกิจขององค์กรในอนาคต โดยพิจารณาสัดส่วนอัตรากำลังให้สอดคล้องตามนโยบายขององค์กร รวมทั้งมีนโยบายปรับทักษะของพนักงานให้รองรับการทำงานที่หลากหลาย สอดรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน คุณภาพงานและกระบวนการทำงานที่จะเปลี่ยนแปลงไปโดยมีเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานมากยิ่งขึ้น สำหรับการทบทวนอัตรากำลังในปีบัญชี 2568 - 2572 ได้พิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่ม - ลดอัตรากำลังโดยกลุ่มตำแหน่งงานที่มีความจำเป็นและมีความท้าทายในการสรรหาและรักษาเพื่อให้สามารถตอบสนองทิศทางการดำเนินธุรกิจ และผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งงานเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มตำแหน่งงานวิเคราะห์ระบบข้อมูลและธุรกิจ และกลุ่มตำแหน่งงานด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ซึ่งธนาคารมีแนวทางในขับเคลื่อนการบริหารอัตรากำลัง ได้แก่

- 1) เสริมสร้างกระบวนการในการสรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและดำเนินการเชิงรุกในการสรรหาบุคลากรที่ตรงตามเป้าหมายที่ธนาคารต้องการ
- 2) ทบทวน ปรับปรุง หลักเกณฑ์การบริหารตำแหน่งวิชาชีพและมืออาชีพ เพื่อรองรับธุรกิจหลักและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร
- 3) การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 4) นำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานและการวิเคราะห์ เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านอัตรากำลัง

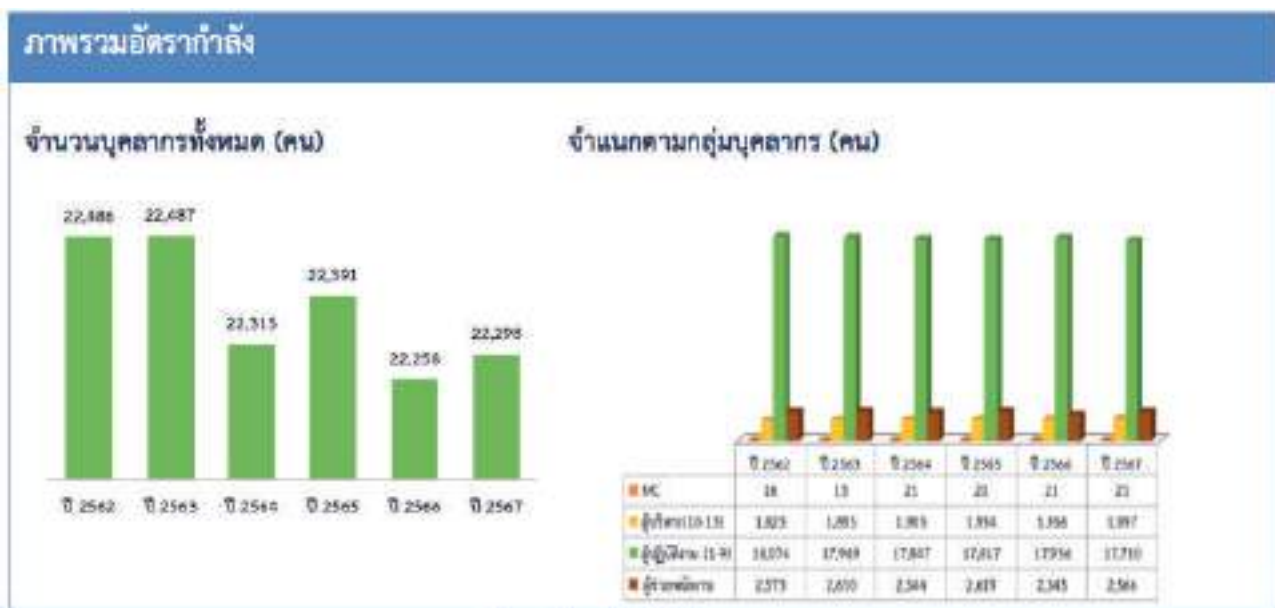
ธนาคารดำเนินการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร การทบทวนและพิจารณาแนวทางความเป็นไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มความต้องการของภาคแรงงานในปัจจุบัน การวิเคราะห์และวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีทดแทนการทำงาน และผลกระทบด้านอัตรากำลังที่เกิดจากการปรับกระบวนการทำงาน (Work Process) ให้รองรับระบบงานของธนาคาร จึงคาดการณ์ว่าในปี 2566 ถึง 2572 จะสามารถกำหนดกรอบอัตรากำลังได้ ดังนี้

งบประมาณอัตรากำลัง	2566	2567	2568f	2569f	2570f	2571f	2572f
งบประมาณอัตรากำลัง (รวม)	23,405	23,405	23,269	23,095	22,918	22,720	22,720
พนักงาน	20,695	20,767	20,989	20,815	20,638	20,440	20,440
ผช.พนักงาน	2,710	2,638	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280

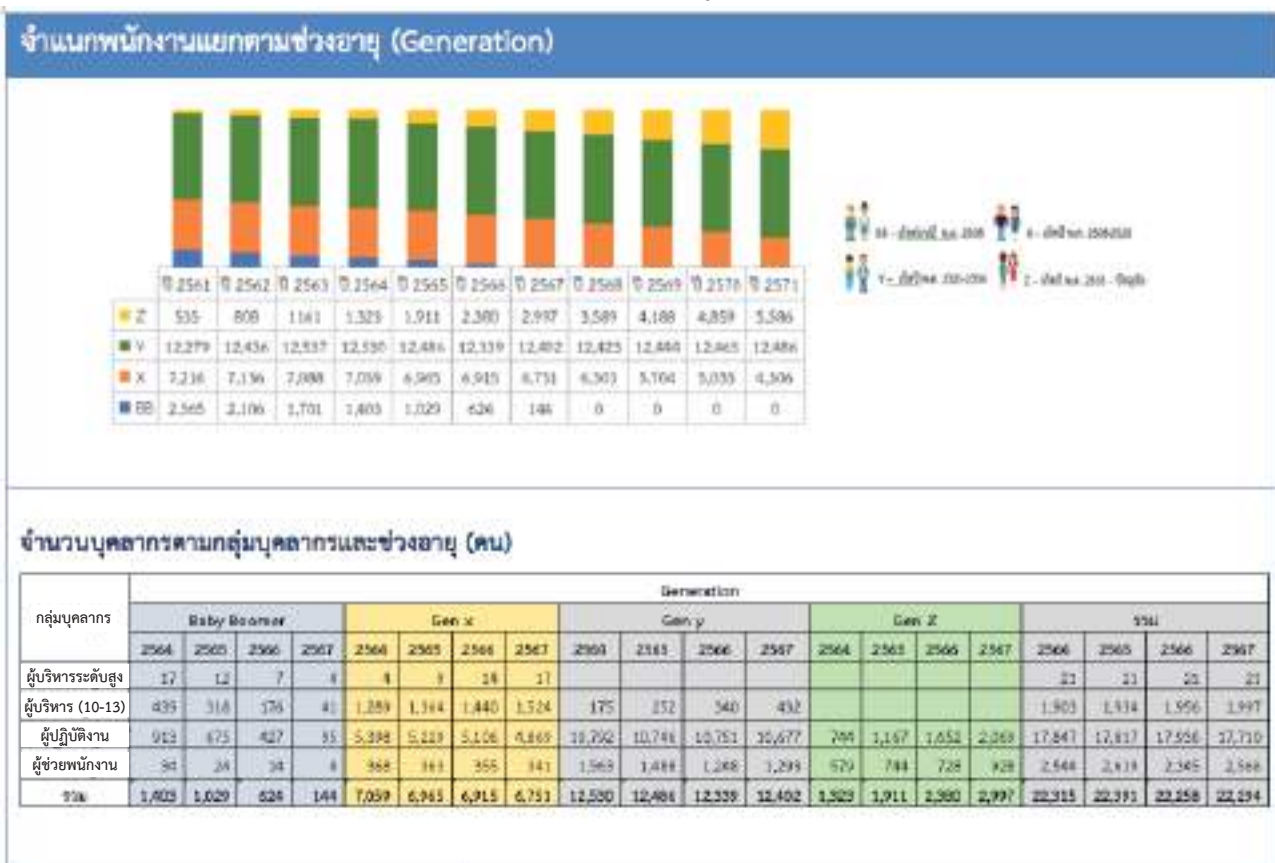
ตารางที่ 5 - 1 งบประมาณอัตรากำลัง

5.2 แผนอัตรากำลังบุคลากร ปีบัญชี 2568

ณ ตุลาคม 2567 ส.ก.ส. มีบุคลากรทั้งสิ้น 22,294 คน (พนักงาน 19,728 คน และผู้ช่วยพนักงาน 2,566 คน) โดยจำแนกตามกลุ่มบุคลากร 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้นำระดับสูง (ผจก. รองผจก. และผู้ช่วย ผจก.) 21 คน (ร้อยละ 0.09) ผู้บริหาร (ระดับ 10-13) 1,997 คน (ร้อยละ 8.96) ผู้ปฏิบัติงาน (บ.1-3 และระดับ 1-9) 17,710 คน (ร้อยละ 79.71) และ ผู้ช่วยพนักงาน 2,566 คน (ร้อยละ 11.24) โดยมีสัดส่วนผู้บริหาร (ผู้นำระดับสูงและผู้บริหาร) ต่อผู้ปฏิบัติ (ผู้ปฏิบัติงานและผู้ช่วยพนักงาน) เฉลี่ย 1 : 10.05 ซึ่งมีสัดส่วนลดลงจากปีบัญชี 2566 (1 : 10.26) ข้อมูลดังภาพ



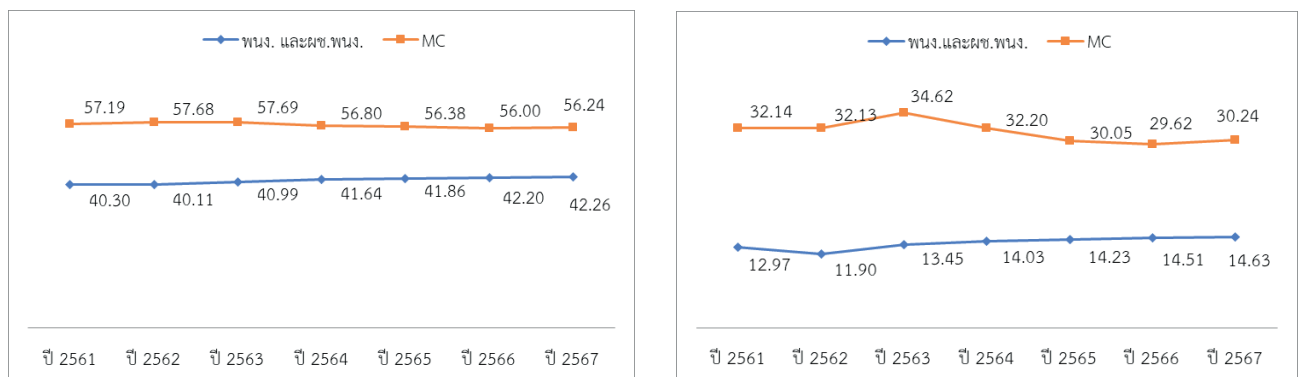
ภาพที่ 5 - 1 อัตราค่าจ้าง ปีบัญชี 2562 - 2567



ตารางที่ 5 - 2 จำนวนพนักงานแยกตาม Generation

การจำแนกบุคลากรตามช่วงอายุ (Generation) พบว่า กลุ่ม Gen Y และ Gen Z ซึ่งเป็นบุคลากรกลุ่ม New Gen ของธนาคาร สัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรกลุ่ม Gen Y มีสัดส่วนมากที่สุด ส่วนบุคลากรที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นมากที่สุดคือ Gen Z เพิ่มขึ้น 617 คน ส่วนกลุ่ม Baby Boomer และ Gen X ลดลง 480 และ 164 คน ตามลำดับ โดยในปีบัญชี 2568 กลุ่ม Baby Boomer จะเกษียณอายุครบทั้งหมด

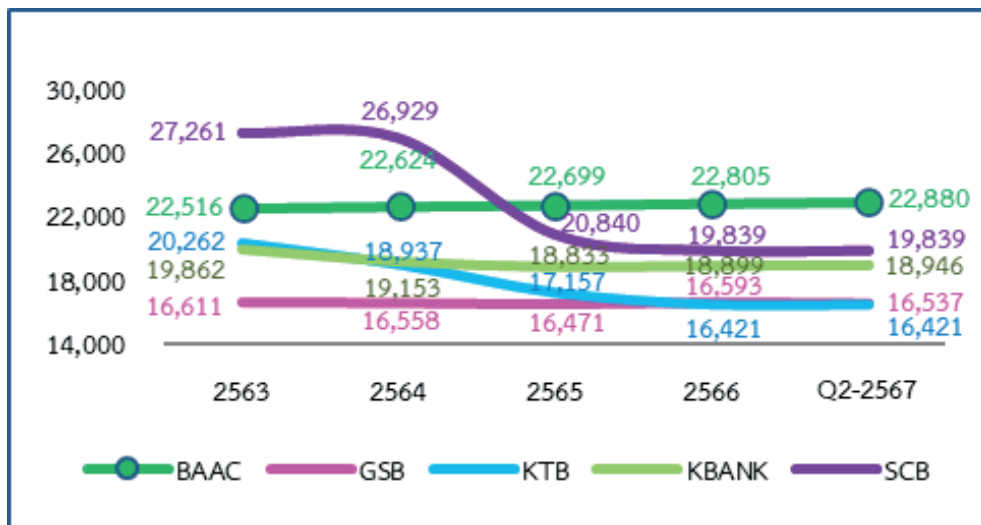
แนวโน้มอายุตัวและอายุงานเฉลี่ยของบุคลากร พบว่า อายุตัวเฉลี่ยของกลุ่มผู้นำระดับสูงเพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2566 เล็กน้อย แต่ยังคงอยู่ในระดับสูง (56.24 ปี) ส่วนอายุตัวเฉลี่ยในกลุ่มพนักงานและผู้ช่วยพนักงานสูงขึ้นจากปีบัญชี 2566 เล็กน้อย (42.26 ปี) ในขณะที่กระแสผู้นำขององค์กรธุรกิจ มีแนวโน้มอายุตัวลดลง โดยการมีผู้นำอายุน้อย นอกจากจะสะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรที่เปิดกว้างให้โอกาสคนรุ่นใหม่ ยังเป็นการเตรียมความพร้อมองค์กรต่อการปรับตัวในโลกยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ธนาคารควรมีการศึกษาทบทวนปัจจัยการนับอายุระดับการสรรหาคัดเลือก เพื่อลดระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งเพื่อให้ในอนาคตพนักงานระดับผู้บริหาร (ระดับ 10-13) และผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มอายุเฉลี่ยลดลง



ภาพที่ 5 - 2 แนวโน้มอายุตัวและอายุงานเฉลี่ยของบุคลากร ปีบัญชี 2561 - 2567

จำนวนพนักงานที่เกษียณอายุจำแนกตามปีบัญชี พบว่า มีแนวโน้มจำนวนผู้เกษียณอายุเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงระหว่างปีบัญชี 2568 - 2571 และมีแนวโน้มลดลงในช่วงระหว่างปีบัญชี 2572 - 2576 โดยมีจำนวนผู้เกษียณอายุสะสม ระหว่างปีบัญชี 2568 - 2577 จำนวน 5,452 คน

เมื่อพิจารณาจำนวนบุคลากรย้อนหลัง 5 ปี กับข้อมูลคู่แข่ง พบว่า จำนวนบุคลากรของ ธ.ก.ส. ในแต่ละปีบัญชี ยังคงมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในอัตราที่ชะลอลง แสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส. ยังใช้กำลังคนมากกว่าการใช้เทคโนโลยีทดแทนกำลังคน เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารคู่แข่ง พบว่า ทุกธนาคารมีจำนวนพนักงานลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการโดยลดจำนวนสาขามุ่งเน้นการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล รวมทั้งการใช้บริการตัวแทนหรือเครือข่ายให้บริการทางการเงิน (Banking Agent) เพิ่มขึ้น ทำให้ธนาคารต่าง ๆ ปรับลดจำนวนสาขา และส่งผลให้จำนวนพนักงานลดลง ดังนั้น ธ.ก.ส. ต้องให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินให้ตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้า ในขณะเดียวกันต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันให้อยู่ในระดับที่เทียบเคียงกับคู่แข่งได้



ที่มา : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.)
ภาพที่ 5 - 3 จำนวนบุคลากร (คน) กับคู่แข่ง ระหว่างปี 2563-2567-Q2

จากแนวโน้มการแข่งขันอุตสาหกรรมธนาคาร ที่มุ่งไปทางการให้บริการทางการเงินและการชำระเงินผ่านช่องทางดิจิทัล รวมทั้งการเปิดให้มีธนาคารพาณิชย์ไร้สาขา (Virtual Bank) ในอนาคตที่มีการใช้เทคโนโลยีดำเนินธุรกิจทดแทนกำลังคน ซึ่งจะมีแนวโน้มลดจำนวนบุคลากรลง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการบูรณาการข้อมูลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภค อีกทั้งการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการความคาดหวังของลูกค้า พร้อมรองรับนโยบายของภาครัฐ และการขยายตัวของผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-bank) ตลอดจนนโยบายการควบรวมสาขา การปรับลดขนาดสาขา การปิดสาขาย่อย และการจัดชั้นขนาดสาขา (Sizing) ตามผลการดำเนินงานของส่วนงาน ซึ่งจะส่งผลต่ออัตรากำลังของส่วนงานภูมิภาคที่มีแนวโน้มในด้านปริมาณงานและอัตรากำลังที่ลดลง

6. การบริหารความเสี่ยง

ธ.ก.ส. ได้กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน (Value Enhancement) ผ่านการจัดทำความเชื่อมโยงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver Tree) โดยวิเคราะห์ปัจจัยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานสำคัญๆ (Key Value Drivers) อาทิ รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ รายได้เงินชดเชยต้นทุนเงินโครงการนโยบายรัฐ รายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝาก และค่าใช้จ่ายพนักงาน เป็นต้น และนำ Financial Value Drivers และ Non-Financial Value Drivers มากำหนดเป็นเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลให้ Key Value Drivers ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

6.1 ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Factors: RF) ปีบัญชี 2568

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธนาคาร เพื่อนำมาระบุความเสี่ยงในภาพรวม (Risk Universe) ครอบคลุม 6 ประเภทความเสี่ยงของธนาคาร ภายใต้การประเมินประสิทธิภาพความเสี่ยงของการควบคุมภายใน ทำให้ในปีบัญชี 2568 - 2571 ธนาคารยังเผชิญกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งธนาคารได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับสายงาน/ส่วนงาน และระดับโครงการ โดยระดับองค์กรมีการระบุ และประเมินความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี รวมทั้ง พิจารณาผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) และผลการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีบัญชีก่อน พบว่า ในปีบัญชี 2568 มีปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ต้องนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จำนวน 7 ปัจจัย ดังนี้

RF1: คุณภาพสินเชื่อ

RF2: ความเพียงพอของสภาพคล่อง

RF3: ความสามารถในการสร้างรายได้

RF4: กระบวนการสินเชื่อ

RF5: การดำเนินงานตาม Market Conduct

RF6: โครงการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สำคัญ

RF7: ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ

1) คุณภาพสินเชื่อ (RF1) การดำเนินธุรกิจสินเชื่อของธนาคาร เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์หนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศอย่างรุนแรง กระทั่งต่อการผลิตสินค้าและรายได้สุทธิของภาคเกษตร ลูกหนี้ของธนาคารซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเปราะบางและสูงอายุ มีแนวโน้มความสามารถในการชำระหนี้ลดลง เผชิญกับความเสี่ยงที่จะเป็นหนี้เรื้อรัง (Persistent Debt) ประกอบกับการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของธนาคารในปีบัญชี 2568 ครอบคลุมกลุ่มลูกหนี้รายเดิมที่มีศักยภาพ และมุ่งเน้นขยายสินเชื่อในกลุ่มใหม่ที่สร้างรายได้อย่างมั่นคง สร้างโอกาสทางธุรกิจ หากการอำนวยการสินเชื่อไม่รัดกุม และการบริหารจัดการหนี้ลูกหนี้กลุ่มเปราะบาง ยังจำเป็นต้องพึ่งพามาตรการจัดการหนี้เข้าช่วยเหลือ การประเมินความสามารถในการชำระหนี้ไม่สอดคล้องกับศักยภาพ อาจส่งผลให้คุณภาพสินเชื่อของธนาคารลดลง

2) ความเพียงพอของสภาพคล่อง (RF2) การแข่งขันระดมเงินฝากของสถาบันการเงินสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องผลตอบแทนอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก และผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายกว่าของธนาคารคู่แข่ง ทำให้ลูกค้าย้ายฐานเงินฝากได้ง่าย การเติบโตด้านเงินฝากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ธนาคารไม่สามารถประมาณการกระแสเงินสดรับที่แน่นอนได้อย่างส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของธนาคาร ประกอบกับธนาคารมีลูกหนี้รอชดเชยจากรัฐบาลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีโอกาสที่จะต้องดำเนินโครงการนโยบายรัฐนอกเหนือจากแผนงานที่กำหนดไว้ โดยโครงการนโยบายรัฐประเภทจ่ายขาดส่วนใหญ่ ใช้แหล่งเงินทุนของธนาคาร แต่การได้รับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลมีการกำหนดระยะเวลาและวงเงินการชำระคืน ไม่ชัดเจน และมีแนวโน้มการได้รับชำระคืนจากรัฐบาลลดลง ส่งผลกระทบต่อการบริหารสภาพคล่อง

3) ความสามารถในการสร้างรายได้ (RF3) ธนาคารมีเป้าหมายในการขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มที่มีศักยภาพ การชำระหนี้มีรายได้มั่นคง เพื่อสร้างสัดส่วนการเติบโตในพอร์ตสินเชื่อที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานการณ์หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูง การแข่งขันของอัตราดอกเบี้ยทั้งจากธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) ทำให้ลูกค้าสินเชื่มีทางเลือกในการเลือกใช้บริการเพิ่มมากขึ้น อาจส่งผลให้ความต้องการสินเชื่อในกลุ่มผู้มีเงินได้รายเดือนจำกัดลดลง ทำให้การเติบโตสินเชื่อดังกล่าวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบกับกระบวนการให้บริการสินเชื่อ นอกภาคของธนาคารยังไม่สามารถปรับให้รองรับผู้ใช้บริการจากนอกภาคการเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถให้บริการที่ตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ แนวโน้มการแข่งขันด้านเงินฝาก และการให้บริการแบบไร้ค่าธรรมเนียมที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีการแข่งขันสูงในด้านอัตราดอกเบี้ยผลิตภัณฑ์เงินฝาก ธนาคารจำเป็นต้องออกผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนเงินฝากสูงสอดคล้องกับตลาด ทำให้ต้นทุนเงินฝากสูงกว่าเป้าหมาย ขณะที่รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการมีแนวโน้มลดลง

4) กระบวนการสินเชื่อ (RF4) กระบวนการอำนวยการสินเชื่อของธนาคาร มีจุดอ่อนในกระบวนการ วิเคราะห์อนุมัติ การเบิกจ่าย และการติดตามควบคุมการใช้สินเชื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากบุคลากรขาดทักษะและความเชี่ยวชาญ ประกอบกับระบบงานอำนวยการสินเชื่อที่จะช่วยควบคุมการดำเนินงาน ยังไม่แล้วเสร็จสมบูรณ์ การขยายสินเชื่อระยะยาวเพื่อการลงทุนให้แก่ลูกหนี้สูงอายุ ซึ่งบางส่วนไม่มีศักยภาพ และผ่านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มาแล้ว ทำให้คุณภาพพอร์ตสินเชื่อของธนาคารลดลง การวิเคราะห์และอนุมัติสินเชื่อ ไม่ได้พิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ที่แท้จริงของผู้กู้ การใช้สินเชื่อไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ ทำให้ลูกหนี้ได้รับสินเชื่อที่เกินศักยภาพ (Over lending) ธนาคารได้รับความเสียหาย รวมถึงมีข้อสั่งการให้แก้ไขการดำเนินงาน

5) การดำเนินงานตามแนวปฏิบัติด้านการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) (RF5) เนื่องจากกลุ่มลูกค้าของธนาคารส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเปราะบาง และมีแนวโน้มกลุ่มลูกค้าที่สูงอายุเพิ่มขึ้น การขับเคลื่อนเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจและการสร้างรายได้ จำเป็นต้องอาศัยระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators: KPI) ดังกล่าว อาจผลักดันให้พนักงานเร่งผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย อาทิ การขายประกันภัย เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต หรือผลิตภัณฑ์อื่นที่ไม่สามารถทดแทนกันได้ ประกอบกับการควบคุมคุณภาพการขาย และบทลงโทษกรณี mis-selling ไม่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารไม่สอดคล้องกับแนวทางของหน่วยงานกำกับดูแล ส่งผลให้ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการของธนาคาร

6) โครงการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สำคัญ (RF6) ธนาคารมีโครงการลงทุนด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโครงการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สำคัญต่างๆ มีเป้าหมายในการสนับสนุนการสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่าย หรือควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ นโยบาย หรือแนวปฏิบัติที่ธนาคารกำหนด อย่างไรก็ตาม ธนาคารมีความเสี่ยงที่แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สำคัญ อาจไม่ประสบความสำเร็จหรือล่าช้ากว่าเป้าหมาย ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด

7) ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ (RF7) ในการให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล ธนาคารเผชิญความเสี่ยงจากการจัดการเหตุการณ์ผิดปกติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลให้ระบบงานที่สำคัญหยุดชะงัก ส่วนหนึ่งเกิดจากขีดความสามารถของระบบงาน และระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Capacity Management) ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน นอกจากนี้ระบบงานของธนาคารอาจถูกโจมตีจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ซึ่งเกิดจากกระบวนการเฝ้าระวังภัยคุกคามทางไซเบอร์ของธนาคารไม่เพียงพอ ดังนั้น ธนาคารต้องติดตามประสิทธิภาพของระบบงานและภัยคุกคามทางไซเบอร์อย่างใกล้ชิดเนื่องจากผลิตภัณฑ์และการบริการ/กระบวนการปฏิบัติ ต้องได้รับการสนับสนุนจากระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ หากการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีความพร้อมใช้งานและไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้สูญเสียลูกค้าและรายได้ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการให้บริการของธนาคาร

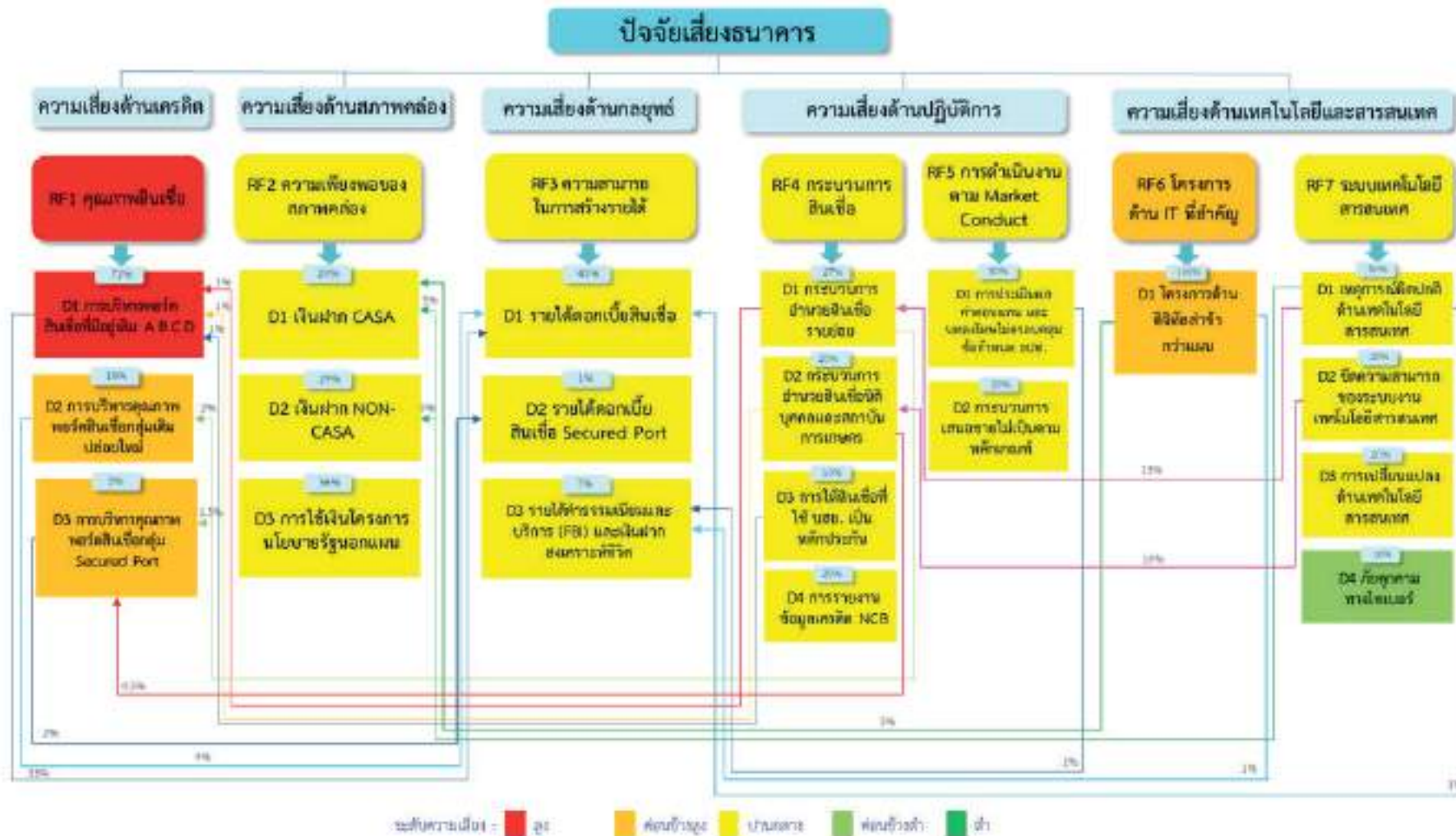
6.2 ดัชนีชี้วัด/เป้าหมายการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ดัชนีชี้วัด/เป้าหมายการจัดการความเสี่ยง
คุณภาพสินเชื่อ (RF1)	อัตราหนี้ค้างชำระต่อหนี้คงเหลือ (NPLs/Loan) ไม่เกินร้อยละ 5.45
ความเพียงพอของสภาพคล่อง (RF2)	อัตราส่วนสภาพคล่องต่อเงินรับฝากรวม (Liquidity Ratio) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 12
ความสามารถในการสร้างรายได้ (RF3)	รายได้ธนาคารไม่ต่ำกว่า 84,864 ล้านบาท
กระบวนการสินเชื่อ (RF4)	จัดการประเด็นข้อสั่งการ ธปท. ด้านกระบวนการสินเชื่อ ร้อยละ 100
การดำเนินงานตาม Market Conduct (RF5)	จัดการประเด็น ธปท. ด้าน Market Conduct ร้อยละ 100
โครงการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สำคัญ (RF6)	ร้อยละของโครงการดิจิทัลสำคัญ ที่คณะกรรมการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Executive Committee: DEC) กำหนด เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 100
ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ (RF7)	1) การให้บริการธุรกรรมทางการเงินแก่ลูกค้าผ่านช่องทางสาขา Mobile Banking และ ATM/CDM สามารถให้บริการได้ต่อเนื่อง ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 99.90 2) ไม่พบเหตุขัดข้องด้านไซเบอร์ที่ส่งผลกระทบต่อระบบของธนาคาร ด้านความลับ ความถูกต้อง ความพร้อมใช้งาน

ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ได้นำปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยขับเคลื่อน/แหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Drivers) ไปกำหนดเป็นดัชนีเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Indicators: EWIs) เพื่อส่งสัญญาณแจ้งเตือนล่วงหน้า กรณีผลการบริหารความเสี่ยงหรือตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร (Corporate KPIs) มีแนวโน้มไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กำหนดกระบวนการให้มีการแจ้งเตือนเป็นรายวัน รายเดือน และรายไตรมาส โดยนำไปพัฒนาเชื่อมโยงระบบเตือนภัยล่วงหน้าของธนาคาร มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee: RMC) ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม และพิจารณามาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม รวมถึงสื่อสารไปยังเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องให้รับทราบ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างทันทั่วถึง

6.3 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ปีบัญชี 2568

จากปัจจัยเสี่ยง 7 ปัจจัย กำหนดเป็น Risk Correlation Map และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยง ดังนี้



ภาคผนวก

แผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571

(บททวนครั้งที่ 1)

และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2568

ชื่อโครงการ		SP68-1 โครงการเพิ่มฐานลูกค้าสินค้าเกษตรกรรุ่นใหม่และรักษาฐานลูกค้าเดิม																		
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568																		
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		ฝ่ายสินเชื่อบุคคล (สน.)					ส่วนงานสนับสนุน :		กค.											
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)		SO1_เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร					เป้าประสงค์ :		ROA ≥ ร้อยละ 0.37											
									สินเชื่อคงเหลือ ≥ 1.77 ล้านล้านบาท											
									BIS Ratio ≥ ร้อยละ 12											
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง																		
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่_1_ขยายพอร์คสินค้าอย่างมีคุณภาพ																		
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		1.1 สินเชื่อในภาคและนอกภาคเกษตรเติบโต 30,000 ล้านบาท																		
		1.2 รับลูกค้าใหม่ 90,000 ราย																		
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ :		☐ CG ☐ SM ☒ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☒ COM ☐ ไม่มี																		
รายละเอียดโครงการ																				
หลักการและเหตุผล :		ปัจจุบันการทำเกษตรกรรมได้มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น ทั้งการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) เครื่องจักรกล ระบบอัตโนมัติรวมถึงเทคโนโลยีชีวภาพทางการเกษตร เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพผลผลิตทางการเกษตรให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้นและด้วยสถานการณ์เกษตรกรผู้สูงอายุ มีสัดส่วนและแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทำให้บางส่วนต้องพักหรือเลิกประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยให้ทายาทดำเนินการต่อไป																		
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. เพื่อสนับสนุนเงินทุนให้กับเกษตรกรลูกค้าเดิมและเกษตรกรรุ่นใหม่ ในการประกอบอาชีพการเกษตรและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมสินค้าเกษตรที่มีการนำเครื่องจักร เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ธนาคารมีฐานลูกค้ารุ่นใหม่ ทดแทนลูกค้าผู้สูงอายุเดิม											
		2. เพื่อสนับสนุนเกษตรกรลูกค้าเดิมและเกษตรกรรุ่นใหม่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน							2. รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อเพิ่มขึ้น											
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม									
1. ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม/ขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน (สน.)							100,000		-		100,000									
2. งบการบูรณาการสื่อสารการตลาด ส่งเสริมการตลาด และกิจกรรมส่งเสริมการขาย (กค.)							10,000,000		-		10,000,000									
							-		-		-									
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							10,100,000		-		10,100,000									
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย									
ผลผลิต (Output) :		1. รับลูกค้าใหม่ตามข้อบังคับธนาคาร			1. 90,000 ราย		ผลลัพธ์ (Outcome) :		1. สินเชื่อเติบโต		1. 13,000 ล้านบาท									
		2. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าเดิม			2. 2 โครงการ				2. อัตราการเก็บรักษาฐานลูกค้า (Retention Rate)		2. ≥ ร้อยละ 80									
Leading & Lagging Indicator																				
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย									
Leading Indicator :		1. อัตราการจ่ายสินเชื่อเทียบกับเป้าหมายรายเดือน			1. ร้อยละ 100 ของเป้าหมายรายเดือน		Lagging Indicator :		1. จำนวนรับลูกค้าใหม่		1. จำนวน 90,000 ราย									
					รายเดือน				2. สินเชื่อเติบโต		2. 13,000 ล้านบาท									
		2. จำนวนลูกค้าขึ้นทะเบียน			2. ร้อยละ 100 ของเป้าหมายรายเดือน															
					รายเดือน															
จุดระดักระวัง (Trigger Point)																				
ตัวชี้วัด Trigger Point :		จำนวนลูกค้าขึ้นทะเบียนเฉลี่ยรายเดือน				เป้าหมาย Trigger Point :		≤ ร้อยละ 80 ของเป้าหมาย												
รายละเอียดของกิจกรรม																				
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568													
							เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม	
1. ประชุมส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำเป้าหมายและกลยุทธ์การขับเคลื่อนโครงการ		รายงานประชุมกระจายเป้าหมาย		สบ. นย. ปอ. บก.		20%	50%	50%												100%
2. จัดทำข้อมูลผลิตภัณฑ์ ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือทบทวนพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนับสนุนการเติบโตสินเชื่อ		ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ		สบ. ธย. กค. ธป.		20%	10%	10%	20%	20%	10%	20%	10%							100%
3. ร่วมออกแบบวางแผนกลยุทธ์/กิจกรรมส่งเสริมการตลาด		รายงานการประชุม/แผนเผยแพร่มาร์เก็ตติ้ง		สบ. ธย. กค. บก.		20%		20%	25%	25%	10%	10%	10%							100%
4. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (หัวหน้ากลุ่ม/New Gen/Smart Farmer)		รายงานผลการดำเนินงาน		สบ. กค.		15%		20%	20%	20%	20%	20%								100%
5. จัดทำคำชี้แจง/วิธีปฏิบัติ และสื่อสารส่วนงานสาขา		คำชี้แจง/วิธีปฏิบัติ/บันทึกสื่อสาร		สบ.		15%		20%	20%	10%	10%	20%	20%							100%
6. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน		บันทึกรายงานผลต่อฝ่ายจัดการ		สบ.		10%	5%	5%	15%	5%	5%	15%	5%	5%	15%	5%	5%	15%	15%	100%
รวม						100%	13%	23%	17%	14%	9%	14%	8%	1%	2%	1%	1%	2%	2%	100%
สะสม						100%	13%	35%	52%	66%	75%	88%	96%	96%	98%	98%	99%	100%		

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. ออกผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ไม่ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด	1. กำกับ ติดตาม ความคืบหน้าของโครงการเป็นระยะ	เพียงพอ	ต่ำ	1. รับลูกค้าใหม่ให้ได้ภายในไตรมาส 1 และ ไตรมาส 2
2. รับลูกค้าใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2. จัดกิจกรรมส่งเสริมทางตลาด			2. ค้นหากลุ่มเป้าหมายจาก Smart Farmer ที่ผ่านการพัฒนาจากกระทรวงเกษตรฯ
เนื่องจาก การแข่งขันทางด้านอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อที่รุนแรงในตลาด				
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	1. ความรู้/การอบรม			หลักสูตรการจัดทำข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 6 ราย
	2. ระบบ/อุปกรณ์	ระบบ Project Management 1 ระบบ		
		เครื่องคอมพิวเตอร์พกพา 1 เครื่อง		
		เครื่องพิมพ์ 1 เครื่อง		
		โปรเจคเตอร์ 1 เครื่อง		
		canva pro 1 user		
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	1	เพียงพอ	1. ทักษะด้านการจัดเตรียมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และความเข้าใจระบบงาน
	ระดับปฏิบัติการ 4-9 (กค.)	6	ไม่เพียงพอ	เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะด้านสถิติ
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	3	เพียงพอ	-
	ระดับปฏิบัติการ 4-9 (สบ.)	14	เพียงพอ	-

ชื่อโครงการ		SP68-2 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อสถาบันและผู้ประกอบการ																															
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568																															
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		ฝ่ายสินเชื่อสถาบันและผู้ประกอบการ (สป.)					ส่วนงานสนับสนุน : กค. บก. ธย. ธป. พส.																										
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)		SO_1_เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร					เป้าประสงค์ : ROA ≥ ร้อยละ 0.37 BIS Ratio ≥ ร้อยละ 12 สินเชื่อคงเหลือ ≥ 1.77 ล้านล้านบาท																										
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง																															
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่_1 ขยายพอร์ตสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ																															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		1.1_สินเชื่อในภาคและนอกภาคเกษตรเติบโต 30,000 ลบ.																															
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☐ SM ☒ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☒ COM ☐ ไม่มี																															
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :		โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อสถาบันและผู้ประกอบการ เพื่อให้ธนาคารสามารถออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า อาทิ ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการเกษตร กองทุนหมู่บ้าน วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์อเนกภาคการเกษตร และองค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการประกอบอาชีพให้กับทุกกลุ่มลูกค้าด้านสถาบันและผู้ประกอบการ																															
วัตถุประสงค์โครงการ :		1) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้สามารถตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้า 2) เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการให้มีศักยภาพ ความแข็งแรงและเติบโต สามารถแข่งขันในตลาดได้ 3) เพื่อสนับสนุนให้เกิดรูปแบบการจับคู่เชื่อมโยง การใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในการผลิต					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. สามารถสนับสนุนสินเชื่อได้ตรงตามความต้องการ เพื่ออัตราการเติบโตสินเชื่อ รักษาฐานลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ของธนาคาร 2. สนับสนุนผู้ประกอบการ เพิ่มศักยภาพสร้างความเข้มแข็งการประกอบอาชีพ																								
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																						
1. ค่าใช้จ่ายในการลงทุนที่รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน (สป.)							100,000		-		100,000																						
2. ค่ากิจกรรม หรือ รายการส่งเสริมการขาย (กค.)							5,000,000		-		5,000,000																						
							-		-		-																						
							-		-		-																						
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							5,100,000		-		5,100,000																						
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย			การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																					
ผลผลิต (Output) :		ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ			≥ 1 ผลิตภัณฑ์			ผลลัพธ์ (Outcome) :		สินเชื่อเติบโต		4,500 ล้านบาท																					
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย			การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																					
Leading Indicator :		1. ผลิตภัณฑ์แล้วเสร็จ			1. ภายใน ไตรมาส 1/2568			Lagging Indicator :		สินเชื่อเติบโต		4,500 ล้านบาท																					
		2. ขยายฐานลูกค้าเดิมและรับลูกค้าใหม่			2. จำนวน 540 ราย																												
จุดระฆังคว่ำ (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ผลิตภัณฑ์แล้วเสร็จ (ขั้นตอนที่ 3)					เป้าหมาย Trigger Point :		ภายใน ไตรมาส 1/2568																								
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. ศึกษา รวบรวมข้อมูล สถานการณ์ ความต้องการ ข้อจำกัด ข้อเสนอแนะ และจัดทำข้อมูลและสถานการณ์ (Data Analytic)		ผลการวิเคราะห์		สป. กค. บก. ธย.		20%		60%		40%																						100%	
2. จัดทำร่างแนวทางการดำเนินงานและหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้อง		ร่างกรอบคู่มือแนวทางดำเนินงานและรายงานการประชุม		สป.		20%				60%		40%																				100%	
3. ออกแบบ/พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อเฉพาะกลุ่ม เสนอคณะกรรมการ/ผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ		ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ และบันทึกขออนุมัติ		สป. ธป.		20%						40%																				100%	
4. จัดทำคำชี้แจง/วิธีปฏิบัติและสื่อสารคำชี้แจง วิธีปฏิบัติ ของผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้พนักงานสาขาทราบและจัดทำแบบทดสอบการรับรู้ เข้าใจในผลิตภัณฑ์		คำชี้แจงวิธีปฏิบัติ และรายงานผลการทดสอบการรับรู้		สป.		10%						50%		50%																		100%	
5. พัฒนาระบบสนับสนุนการรายงานผลดำเนินงาน (ถ้ามี) ร่วมกับ พส.		ระบบการรายงาน		สป. พส.		10%						50%		50%																		100%	
6. ร่วมออกแบบวางแผนกลยุทธ์/กิจกรรมส่งเสริมการตลาด และจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับภาคีเครือข่าย/กลุ่มเป้าหมาย		แคมเปญ และสรุปผลการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์		สป. กค.		10%								20%		20%		20%		20%												100%	
7. กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงาน		รายงานผลการดำเนินงาน		สป.		10%		5%		5%		15%		5%		5%		15%		5%		15%		5%		5%		15%		100%			
รวม						100%		13%		33%		28%		13%		3%		4%		3%		3%		2%		1%		1%		2%		100%	
สะสม						100%		13%		45%		73%		85%		88%		91%		94%		96%		98%		98%		99%		100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. ออกผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด	1. กำกับ ติดตาม ความคืบหน้าของโครงการเป็นระยะ	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
2. พนักงานขาดความเข้าใจในผลิตภัณฑ์	2. สื่อสาร และซักซ้อมทำความเข้าใจกับส่วนงานสาขา	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	Software	ระบบสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น BI chatgpt เป็นต้น		หลักสูตร Data Analytics & Business Intelligence
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	4	ไม่เพียงพอ	1. ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9)	3	ไม่เพียงพอ	

ชื่อโครงการ		SP68-3 โครงการสินเชื่อกลุ่มใหม่เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Secure Port)																	
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568-2570																	
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		ฝ่ายสินเชื่อบุคคล (สบ.)						ส่วนงานสนับสนุน :		ธณ. กค.นย. ปอ. นก. จป.									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO1_เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร						เป้าประสงค์ :		ROA ≥ ร้อยละ 0.37									
										BIS Ratio ≥ ร้อยละ 12									
								สินเชื่อเฉลี่ย ≥ 1.77 ล้านล้านบาท											
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง																	
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่_1 ขยายพอร์ตสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ																	
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		1.3 สินเชื่อกลุ่ม Secure Port เติบโต 20,000 ล้านบาท																	
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☒ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☒ COM ☐ ไม่มี																	
รายละเอียดโครงการ																			
หลักการและเหตุผล :		โครงการสินเชื่อกลุ่มใหม่เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Secure Port) สนับสนุนสินเชื่อที่ต้องการขยายโอกาสทางการเงินและการเติบโต โดยมุ่งเน้นการให้สินเชื่อภาคการเกษตร ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบท เพื่อทำให้ธนาคารมี Balance Sheet ที่แข็งแรง ภายใต้ภารกิจที่เราต้องช่วยเหลือภาคเกษตร สนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก และเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน																	
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. สนับสนุนสินเชื่อที่ต้องการขยายโอกาสทางการเงินและการเติบโต						ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. การเพิ่มโอกาสทางการเงินและการเติบโตของธุรกิจ									
		2. มุ่งเน้นการให้สินเชื่อภาคการเกษตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบท								2. การพัฒนาชนบทและเศรษฐกิจฐานราก									
		3. เสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของธนาคาร โดยการกระจายความเสี่ยงและเพิ่มความหลากหลายของพอร์ตสินเชื่อ								3. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของธนาคาร									
รายละเอียดงบประมาณ				งบพัฒนา				งบลงทุน		งบประมาณรวม									
1. ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม/ขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน				100,000				-		100,000									
2. งบการบูรณาการสื่อสารการตลาด ส่งเสริมการตลาด และกิจกรรมส่งเสริมการขาย				10,000,000				-		10,000,000									
				-				-		-									
รวมงบประมาณทั้งสิ้น				10,100,000				-		10,100,000									
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย								
ผลลัพธ์ (Output) :		ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ (Secure Port) เพื่อรองรับการเติบโต			จำนวน 3 ผลิตภัณฑ์		ผลลัพธ์ (Outcome) :		สินเชื่อเติบโต		20,000 ล้านบาท								
Leading & Lagging Indicator																			
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย								
Leading Indicator :		ร้อยละผลการดำเนินงานการจ่ายเงินสินเชื่อเทียบกับเป้าหมายรายเดือน			ร้อยละ 100		Lagging Indicator :		สินเชื่อเติบโต		20,000 ล้านบาท								
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																			
ตัวชี้วัด Trigger Point :		จัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับหน่วยงานต้นสังกัด					เป้าหมาย Trigger Point :		ล่าช้าเกินกว่าไตรมาส 2										
		ร้อยละผลการจ่ายเงินสินเชื่อเทียบกับเป้าหมายรายเดือน							< ร้อยละ 90										
รายละเอียดของกิจกรรม																			
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
							เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1. ประชุมส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำเป้าหมายและกลยุทธ์การขับเคลื่อนโครงการ		รายงานประชุมกระจายเป้าหมาย		สน. นย. ปอ. นก.		10%	50%	50%											100%
2. วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมาย		สรุปกลุ่มเป้าหมาย		สน.		10%	50%	50%											100%
3. ทบทวนปรับปรุงกระบวนการจ่ายเงินสินเชื่อ Secure Loan		กระบวนการจ่ายเงินสินเชื่อ		สน.		15%	50%	50%											100%
4. จัดทำข้อมูลผลิตภัณฑ์ ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือทบทวนพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนับสนุนการเติบโตสินเชื่อ		ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ Secure Loan		สน. ธณ. กค. จป.		20%	10%	10%	20%	10%	10%	20%	10%						100%
5. ออกแบบวางแผนกลยุทธ์/กิจกรรมส่งเสริมการตลาด		รายงานการประชุม/แผนเผยแพร่งานการตลาด		สน. ธณ. กค. นก.		20%		20%	25%	25%	10%	10%	5%	5%					100%
6. จัดทำคำชี้แจง/วิธีปฏิบัติ และสื่อสารส่วนงานสาขา		คำชี้แจง/วิธีปฏิบัติ/บันทึกสื่อสาร		สน. กค.		15%			20%	20%	10%	10%	20%	20%					100%
7. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน		รายงานต่อฝ่ายจัดการ		สน.		10%	5%	5%	15%	5%	15%	5%	5%	15%	5%	5%	15%	15%	100%
รวม						100%	13%	24%	21%	11%	6%	9%	7%	7%	2%	1%	1%	2%	100%
สะสม						100%	13%	37%	58%	68%	74%	83%	90%	96%	98%	98%	99%	100%	

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. พนักงานขาดความเข้าใจในผลิตภัณฑ์	1. สื่อสาร อบรม และซักซ้อมทำความเข้าใจกับส่วนงานสาขา	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	1. ศึกษาตลาด และเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนกันในตลาด ตาม 4P
2. ผลิตภัณฑ์ไม่มีความน่าสนใจ ไม่สามารถแข่งขันได้ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง	2. จัดกิจกรรมส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริมการตลาด			2. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กับหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มเป้าหมาย
				3.จัดทำกระบวนการสื่อสาร
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	1.ความรู้/การอบรม			หลักสูตรการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 6 ราย
	2.ระบบ/อุปกรณ์	ระบบ Project Management 1 ระบบ		
		เครื่องคอมพิวเตอร์พกพา 1 เครื่อง		
		เครื่องพิมพ์ 1 เครื่อง		
		โปรเจคเตอร์ 1 เครื่อง		
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับบริหารทีม 10 ขึ้นไป	1	เพียงพอ	-
	ระดับปฏิบัติการ 4-9 (สบ.)	5	ไม่เพียงพอ	1. ทักษะด้านการจัดเตรียมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และความเข้าใจระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะด้านสถิติ
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับบริหารทีม 10 ขึ้นไป	1	เพียงพอ	-
	ระดับปฏิบัติการ 4-9 (กค.)	6	ไม่เพียงพอ	1. ทักษะด้านการจัดเตรียมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และความเข้าใจระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะด้านสถิติ

ชื่อโครงการ	SP68-4 โครงการสินเชื่อสถาบันนอกภาคเกษตรและผู้ประกอบการ																																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ธณ.				ส่วนงานสนับสนุน : สป. กค. พส. ปร. กก. อส. พธ.																												
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO1_เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร				เป้าประสงค์ :		ROA ≥ ร้อยละ 0.37																										
							BIS Ratio ≥ ร้อยละ 12																										
							สินเชื่อเฉลี่ย ≥ 1.77 ล้านบาท																										
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง																																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 1 ขยายพอร์ตสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ																																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	1.1_สินเชื่อในภาคและนอกภาคเกษตรเติบโต 30,000 ลบ.																																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☒ CM ☐ OT ☒ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☒ COM ☐ ไม่มี																																
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :		ธนาคารจำเป็นต้องขยายพอร์ตสินเชื่อในกลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นที่นอกเหนือจากสินเชื่อในภาคการเกษตร เพื่อสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ และขับเคลื่อนงานตามพันธกิจที่กำหนดไว้																															
วัตถุประสงค์โครงการ :		เพื่อขยายพอร์ตสินเชื่อในกลุ่มลูกค้ากลุ่มสถาบันนอกภาคและผู้ประกอบการ				ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		ธนาคารมีฐานลูกค้าสินเชื่อรายใหญ่ที่มีความแข็งแรง สามารถสนับสนุนการเติบโตพอร์ตสินเชื่อของธนาคาร และเพิ่มผลประกอบการให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน																									
รายละเอียดงบประมาณ					งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																								
งบสนับสนุนการดำเนินงานสินเชื่อให้เป็นตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ (SLA)					15,000,000		-		15,000,000																								
งบการบูรณาการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า การเข้าพบ และกิจกรรมส่งเสริมการตลาด					5,000,000		-		5,000,000																								
					-		-		-																								
รวมงบประมาณทั้งสิ้น					20,000,000		-		20,000,000																								
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
ผลผลิต (Output) :		อนุมัติสินเชื่อเพิ่ม/ใหม่		720 ราย		ผลลัพธ์ (Outcome) :		สินเชื่อเติบโต		12,500 ล้านบาท																							
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
Leading Indicator :		เข้าพบลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์		3,600 ราย		Lagging Indicator :		สินเชื่อเติบโต		12,500 ล้านบาท																							
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		SLA (รายส่วนงาน ได้แก่ ธณ. ปร. กค. อส. พธ.)				เป้าหมาย Trigger Point :		< ร้อยละ 95 ขอมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการของแต่ละส่วนงาน																									
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. กำหนดเป้าหมายและเข้าพบลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย		รายงานการเข้าพบลูกค้า		ธณ.		20%		30%						30%				30%				30%				10%				100%			
2. บันทึกผลการเข้าพบลูกค้าในระบบ		รายงานผลการบันทึกในระบบ		ธณ.		20%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%				100%			
3. อำนวยสินเชื่อตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ (SLA)		ผลการอำนวยความสะดวก SLA		ธณ. ปร. กค. อส. พธ.		30%						10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		100%			
4. ร่วมออกแบบวางแผนกลยุทธ์/กิจกรรมส่งเสริมการตลาด และจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับภาคีเครือข่าย/กลุ่มเป้าหมาย		กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์		ธณ. กค.		20%				20%		20%		10%		10%		5%		5%		5%		5%						100%			
5. ติดตาม รายงานการเบิกจ่ายสินเชื่อ		ยอดจ่ายสินเชื่อ		ธณ.		10%						25%				25%				25%								25%		100%			
รวม						100%		8%		6%		12%		15%		7%		10%		12%		6%		9%		8%		3%		6%		100%	
สะสม						100%		8%		14%		26%		41%		48%		57%		69%		75%		84%		92%		95%		100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. ไม่สามารถเจ้าพนักงานได้ตามแผน	ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	1. พัฒนาศักยภาพเกี่ยวกับการอ่านวอลสินเชื่อรายใหญ่ทั้งบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่
	เป็นประจำทุกเดือน			2. จัดทำคู่มือการอ่านวอลสินเชื่อแยกตามผลิตภัณฑ์/ประเภทอุตสาหกรรม
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	Hardware	Tablet ที่นำไปใช้เพื่อให้บริการนอกสาขา		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้จัดการศูนย์ธุรกิจ	50	เพียงพอ	-
	พนักงานธุรกิจสินเชื่อ	187	ไม่เพียงพอ	1. การวิเคราะห์สินเชื่อรายใหญ่ / สินเชื่อ Secured port / ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการอ่านและวิเคราะห์ทั้งการเงินสำหรับวิเคราะห์ธุรกิจและจัดทำแผนธุรกิจลูกค้า
	พนักงาน Outsource	1	เพียงพอ	-
	พนักงานอื่นๆ	3	เพียงพอ	-

ชื่อโครงการ		SP68-5 โครงการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า (ลูกค้าเดิม)																	
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568																	
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		รฟ. กค.						ส่วนงานสนับสนุน :		พส. สอ. จพ. ธพ. ธญ. ธป. บข.									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)		SO1_เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร						เป้าประสงค์ :		ROA ≥ ร้อยละ 0.37									
										Cost of Deposit ≤ ร้อยละ 1.19									
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง																	
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 2 จัดหาเงินทุนให้เพียงพอด้วยต้นทุนที่เหมาะสม																	
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		2.1 อัตราต้นทุนเงินรับฝาก (Deposit Cost) ≤ ร้อยละ 1.19																	
		2.2 เงินรับฝากเติบโต 50,000 ลบ.																	
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☐ SM ☒ CM ☐ DT ☒ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☒ COM ☐ ไม่มี																	
รายละเอียดโครงการ																			
หลักการและเหตุผล :		1. เพื่อให้ธนาคารมีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจธนาคาร 2. เพื่อสร้างสัมพันธ์และรักษากฎฐานลูกค้าเงินฝากของธนาคารทุกประเภทลูกค้า																	
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. เพื่อสร้างสัมพันธ์และรักษากฎฐานลูกค้าเงินฝากของธนาคารกลุ่มลูกค้าบุคคลทั่วไป/เกษตรกร ภาครัฐ และนิติบุคคล 2. เพื่อจัดหาเงินทุนให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม 3. ส่งเสริมและสร้างความตระหนักและวินัยทางการเงินและออมเงินอย่างต่อเนื่อง								ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ธนาคารมีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ 2. ปฎิภาิณวิสัยการอมของลูกค้ผ่านโครงการต่างๆ ที่สำคัญของธนาคาร 3. ธนาคารมีความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ที่ดีกับลูกค้าทุกกลุ่ม							
รายละเอียดงบประมาณ								งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม							
1. กิจกรรมมุ่งใจการรับฝากลูกค้าเกษตรกรและบุคคลทั่วไป								24,090,000		-		24,090,000							
1.1 รับออมแห่งชาติ/วันสถาปนาธนาคาร								10,000,000		-		10,000,000							
1.2 ขับเคลื่อนการใช้บริการ QR Code								8,000,000		-		8,000,000							
1.3 ขับเคลื่อนเงินฝากรักษาทรัพย์								1,090,000		-		1,090,000							
1.4 ขับเคลื่อนงู้ใจเพื่อเร่งการรับฝากกับส่วนงานภูมิภาค								-		-		-							
1.5 ขับเคลื่อนเงินฝากกองทุนวิสุช								500,000		-		500,000							
1.6 ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนธนาคาร								4,500,000		-		4,500,000							
2. กิจกรรมขับเคลื่อนเงินฝากลูกค้านิติบุคคล								1,800,000		-		1,800,000							
3. กิจกรรมสนับสนุนและบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าภาครัฐ								43,000,000		-		43,000,000							
4. กิจกรรมส่งเสริมการตลาด								10,000,000		-		10,000,000							
5. กิจกรรมส่งเสริมการตลาดเทศกาลต่าง ๆ								15,000,000		-		15,000,000							
รวมงบประมาณทั้งสิ้น								93,890,000		-		93,890,000							
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด				เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย							
ผลผลิต (Output) :		จำนวนโครงการ/กิจกรรม				8 โครงการ/กิจกรรม		ผลลัพธ์ (Outcome) :		เงินฝากเติบโต		48,300 ล้านบาท							
		(รฟ. 1 โครงการ 7 กิจกรรม, กค. 2 กิจกรรม)																	
Leading & Lagging Indicator																			
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด				เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย							
Leading Indicator :		1. ร้อยละผลการดำเนินงานด้านเงินรับฝากเทียบกับเป้าหมายรายเดือน				ร้อยละ 100		Lagging Indicator :		เงินฝากเติบโต		48,300 ล้านบาท							
		2. ร้อยละความสำเร็จของการออกผลิตภัณฑ์/โครงการทดแทนตามแผน				ร้อยละ 100													
		การออกผลิตภัณฑ์																	
จุดระดั้ดระวั้ง (Trigger Point)																			
ตัวชี้วัด Trigger Point :		1. ร้อยละผลการดำเนินงานด้านเงินรับฝากเทียบกับเป้าหมายรายเดือน				เป้าหมาย Trigger Point :		≤ ร้อยละ 90											
รายละเอียดของกิจกรรม																			
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568											
								เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1. ออกแบบผลิตภัณฑ์ทดแทน เงินฝากโครงการและสลาออมทรัพย์		ผลิตภัณฑ์ทดแทน				30%													
1.1 ผลิตภัณฑ์ทดแทนเงินฝากโครงการ				รฟ. พส. ธป. สอ. บข.		15%		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%			100%
1.2 ผลิตภัณฑ์ทดแทน สลาออมทรัพย์				รฟ. พส. ธป. บข.		15%			10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	100%
2. กิจกรรมมุ่งใจการรับฝากลูกค้าเกษตรกรและบุคคลทั่วไป		กิจกรรมส่งเสริมการตลาด				30%													
2.1 กิจกรรมมุ่งใจตามเทศกาลสำคัญ/เร่งการรับฝากกับส่วนงานภูมิภาค				รฟ. สอ. จพ.		15%					10%	10%	10%	20%	20%				100%
2.2 กิจกรรมขับเคลื่อนการใช้บริการ QR Code				รฟ. สอ. จพ.		5%							25%		25%	25%	25%		100%
2.3 กิจกรรมขับเคลื่อนเงินฝากรักษาทรัพย์ (เงินฝากอิสลาม)				รฟ.		5%		10%			10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
2.4 กิจกรรมขับเคลื่อนเงินฝากกองทุนวิสุช				รฟ. จพ. พส.		5%					10%	10%	10%	10%	10%	20%	20%		100%

3. กิจกรรมขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์/โครงการด้านเงินฝากนิติบุคคล/ภาครัฐ	รายงานผลการดำเนินงาน			30%														
3.1 กิจกรรมขับเคลื่อนเงินฝากลูกค้านิติบุคคล		งฝ. สอ. ธค. ธยุ. พส. ธง. ธป.	10%			10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
3.2 กิจกรรมบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าภาครัฐ		งฝ. จพ. พส.	10%		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		100%
3.3 กิจกรรมส่งเสริมเงินออมโรงเรียนธนาคาร		งฝ.	10%				20%	20%	20%	20%	10%	10%					100%	
4. กิจกรรมส่งเสริมการตลาดและสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า			10%															
4.1 กิจกรรมส่งเสริมการตลาด	2 แคมเปญ	กค.	5%			10%	15%	15%	15%	15%	15%	10%	5%				100%	
4.2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า	2 กิจกรรม	กค.	5%				10%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%			100%	
รวม			100%	2%	4%	6%	11%	11%	11%	12%	12%	13%	12%	6%	2%		100%	
สะสม			100%	2%	6%	12%	22%	33%	44%	56%	67%	80%	92%	98%	100%			
ความเสี่ยง																		
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)														
คู่แข่งทางการตลาดนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า (งฝ.)	พัฒนามูลผลิตภัณฑ์เงินฝากทดแทนและขับเคลื่อนเงินฝากอย่างต่อเนื่อง (งฝ.)	เพียงพอ	ปานกลาง	ติดตามลูกค้าที่จะมีเงินฝากครบกำหนด นำเสนอผลิตภัณฑ์ทดแทน														
แคมเปญไม่ได้รับการอนุมัติ เนื่องจาก	กำหนดแผนงาน และประสานงาน	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี														
การจัดทำข้อมูลไม่เพียงพอ (กค.)	ติดตามอย่างใกล้ชิด (กค.)																	
ทรัพยากรที่ต้องการ																		
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม					ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ											
	Hardware	โปรเจคเตอร์ (Projector) (กค.)					หลักสูตรการจัดทำข้อมูล การ วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) (กค.)											
	Software	canva pro (กค.)																
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน					ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม										
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ ผู้บริหารทีม 10 ขึ้น	13	เพียงพอ					-										
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9)	30	ไม่เพียงพอ					ทักษะการออกแบบผลิตภัณฑ์และโครงการ										
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ ผู้บริหารทีม 10 ขึ้น	1	เพียงพอ					-										
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9)	6	ไม่เพียงพอ					ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และความเข้าใจระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ										

ชื่อโครงการ	SP68-6 โครงการเพิ่มโอกาสและขยายฐานลูกค้าเงินฝาก (ลูกค้าใหม่)																								
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																								
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	งผ. กค.				ส่วนงานสนับสนุน :				พท. พส. บอ. วพ. บข. ธญ. สป. สบ. บส. บง. ธป.																
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO1_เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร				เป้าประสงค์ :				ROA ≥ ร้อยละ 0.37																
									Cost of Deposit ≤ ร้อยละ 1.19																
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง																								
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 2 จัดหาเงินทุนให้เพียงพอด้วยต้นทุนที่เหมาะสม																								
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	2.1 อัตราต้นทุนเงินรับฝาก (Deposit Cost) ≤ ร้อยละ 1.19																								
	2.2 เงินรับฝากเติบโต 50,000 ลบ.																								
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☒ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																								
รายละเอียดโครงการ																									
หลักการและเหตุผล :	1. เพื่อเพิ่มเงินฝากและขยายฐานลูกค้าเงินฝาก ลูกค้าบุคคลทั่วไป เกษตรกร นิติบุคคล และภาครัฐ 2. เพื่อสร้างบุคคลต้นแบบการขยายผลิตภัณฑ์และบริการจากหน่วยงานองค์กรภาครัฐ																								
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. เพื่อเพิ่มโอกาสและเพิ่มเงินฝากสำหรับลูกค้ารายใหม่ให้กับธนาคาร				ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ธนาคารได้ฐานลูกค้าใหม่ที่สนับสนุนการเติบโตของเงินฝาก																		
	2. เพื่อออกผลิตภัณฑ์ใหม่รองรับการขยายกลุ่มลูกค้าบุคคลทั่วไป/เกษตรกร และนิติบุคคล						2. ธนาคารมีผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม สามารถแข่งขันในตลาดได้																		
	3. เพื่อสร้างบุคคลต้นแบบการขยายผลิตภัณฑ์และบริการประจำ สนจ.						3. ธนาคารมีบุคคลต้นแบบที่จะสนับสนุนการขายและให้บริการครอบคลุมทุกพื้นที่																		
รายละเอียดงบประมาณ				งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																	
1. ค่าใช้จ่ายและค่าดำเนินการต่างๆ ระหว่างบริษัทประกันภัย				300,000		-		300,000																	
2. ค่ากิจกรรมส่งเสริมการตลาด				-		-		-																	
3. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากร				2,000,000		-		2,000,000																	
รวมงบประมาณทั้งสิ้น				2,300,000		-		2,300,000																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด																									
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย															
ผลผลิต (Output) :		1. ผลิตภัณฑ์รองรับรับกลุ่มลูกค้าใหม่		2 ผลิตภัณฑ์		ผลลัพธ์ (Outcome) :		เงินฝากเติบโต (ลูกค้าใหม่)		1,700 ล้านบาท															
		2. กิจกรรมแสวงหาลูกค้าเงินฝาก		2 กิจกรรม																					
Leading & Lagging Indicator																									
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย															
Leading Indicator :		1. ร้อยละความสำเร็จของการออกผลิตภัณฑ์ตามแผนการออกผลิตภัณฑ์		ร้อยละ 100		Lagging Indicator :		เงินฝากเติบโต (ลูกค้าใหม่)		1,700 ล้านบาท															
		2. จำนวน CIF ใหม่เฉลี่ยต่อเดือน		45,000 CIF																					
		3. จำนวนแคมเปญส่งเสริมการตลาด		2 กิจกรรม																					
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																									
ตัวชี้วัด Trigger Point :		1. ร้อยละผลการดำเนินงานด้านเงินรับฝากเทียบกับเป้าหมายรายเดือน				เป้าหมาย		≤ ร้อยละ 90																	
		2. จำนวน CIF ใหม่เฉลี่ยต่อเดือน				Trigger Point :		≤ 40,000 CIF																	
รายละเอียดของกิจกรรม																									
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ รายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																	
								เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม					
1. การขับเคลื่อนลูกค้าใหม่						40%																			
1.1 โครงการพัฒนาพนักงานต้นแบบการขาย (Smart Sale Smart Service) 77 จังหวัด		พนักงานต้นแบบ		งผ. ธญ. สป. สบ.		20%				10%	10%	20%	30%	30%											100%
1.2 โครงการเจาะกลุ่ม ซื้เป้า เข้าพบ ส่วนงานภาครัฐ		ฐานข้อมูลลูกค้าและแผนงานเข้าพบ		งผ. บข. พส.		20%			10%	10%	10%	10%	10%	20%	20%										100%
2. ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่		ผลิตภัณฑ์/ค่าชี้แจง/วิธีปฏิบัติ				40%																			
2.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่รองรับกลุ่มบุคคลทั่วไป/เกษตรกร				งผ. พส. บอ. วพ. บข. บส. บง.		20%			50%	50%															100%
2.2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่รองรับกลุ่มนิติบุคคล				งผ. พส. บอ. วพ. บข. บส. บง.		20%			50%	50%															100%
3. กิจกรรมส่งเสริมการตลาด		แคมเปญ/กิจกรรม/โครงการ		กค.		10%				20%	20%	20%	10%	10%	10%	10%								100%	
4. กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงาน		ยอดเงินรับฝากกลุ่มลูกค้าใหม่		งผ.		10%				15%			25%			25%		25%		25%	10%			100%	
รวม						100%		0%	22%	28%	6%	8%	12%	9%	5%	8%	0%	3%	1%					100%	
สะสม						100%		0%	22%	50%	56%	64%	75%	84%	89%	97%	97%	99%	100%						

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. คู่แข่งทางการตลาดนำเสนอมลผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า (งผ.)	1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายเจ้าตลาด	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
2. แผนปฏิบัติงานไม่ได้รับการอนุมัติ	2. กำหนดแผนงาน และประสานงาน	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
การจัดทำข้อมูลไม่เพียงพอ (กค.)	ติดตามอย่างใกล้ชิด (กค.)			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	Hardware	โปรเจคเตอร์ (Projector) (กค.)		จัดทำข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และความเข้าใจระบบงาน
	Software	canva pro (กค.)		เทคโนโลยีสารสนเทศ
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความพร้อมของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ ผู้บริหารทีม 10 ขึ้น	7	เพียงพอ	-
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9)	16	ไม่เพียงพอ	การประสานและการสร้างสายสัมพันธ์หน่วยงานภาครัฐ
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับ ผู้บริหารทีม 10 ขึ้น	1	เพียงพอ	-
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9)	6	ไม่เพียงพอ	ทักษะการจัดทำข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และความเข้าใจระบบงาน

ชื่อโครงการ		SP68-7 โครงการเพิ่มรายได้ FBI และรายได้เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตสุทธิ																					
ระยะเวลาดำเนินการ :		ปีบัญชี 2568																					
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		งฬ. พท. จส. กค.						ส่วนงานสนับสนุน : บอ. สบ. สป. ธญ. ปร. ธง. พธ. บม. พส.															
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)		SO1_เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร						เป้าประสงค์ :		ROA ≥ ร้อยละ 0.37													
										BIS Ratio ≥ ร้อยละ 12													
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง																					
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่_3_ขยายธุรกิจเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม																					
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		3.1 รายได้ FBI 7,323 ล้านบาท																					
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ :		☐ CG ☐ SM ☒ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																					
รายละเอียดโครงการ																							
หลักการและเหตุผล :		เพื่อขับเคลื่อนงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม (FBI) ธุรกิจประกันภัย และรายได้เงินสงเคราะห์ชีวิต ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล																					
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. เพื่อเพิ่มรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม (FBI) และรายได้เงินสงเคราะห์ชีวิต ให้แก่ธนาคาร								ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ธนาคารมีรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการเพิ่มขึ้นและรายได้เงินสงเคราะห์ชีวิตเพิ่มขึ้น											
		2. เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าผู้ให้บริการให้กับธนาคาร										2. ธนาคารสามารถขยายฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อเพิ่มโอกาสการใช้ผลิตภัณฑ์/											
		3. เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการที่หลากหลายและสะดวกแก่ลูกค้าผู้ให้บริการ										บริการด้านอื่น ๆ ของธนาคารมากยิ่งขึ้น											
												3. ธนาคารมีช่องทางการให้บริการที่หลากหลายตอบสนองความต้องการลูกค้า											
รายละเอียดงบประมาณ		งบพัฒนา				งบลงทุน				งบประมาณรวม													
1. ค่าใช้จ่ายขับเคลื่อนการสร้างรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม		3,365,000				-				3,365,000													
2. ค่าพัฒนาระบบ (เดิม งบ. 14 ลบ. ขอเพิ่มเป็น 14.065 ลบ. แบ่งเป็น งฬ. 1.065 ลบ. ผ่าน CMC แล้ว / งส.13 ลบ.ผ่าน CMC, SPC,DSC แล้ว)		-				14,065,000				14,065,000													
2.1 ค่าใช้จ่ายพัฒนาระบบเชื่อมต่อเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ		-				1,065,000				1,065,000													
2.2 ค่าใช้จ่ายพัฒนาระบบ API Service		-				3,000,000				3,000,000													
2.3 ค่าใช้จ่ายพัฒนาระบบเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต (BAACLife)		-				10,000,000				10,000,000													
3. อบรมพนักงานเป็นนายหน้าประกันภัย และเสนอขายตามหลัก Market Conduct		25,000,000				-				25,000,000													
3.1 อบรมขอรับและต่ออายุใบอนุญาตนายหน้าประกันชีวิตและวินาศภัย		15,000,000				-				15,000,000													
3.2 อบรมและสอบขอรับใบอนุญาตเป็นนายหน้าประกันชีวิตและวินาศภัย		10,000,000				-				10,000,000													
4. ค่าการส่งเสริมการตลาดและกิจกรรมส่งเสริมการขาย (เดิม งบ. 5 ลบ. ขอเพิ่มเป็น 12 ลบ. แบ่งเป็นส่งเสริม FBI งฬ. 2 ลบ./ ส่งเสริมสงเคราะห์ชีวิต 10 ลบ.)		23,000,000				-				23,000,000													
รวมงบประมาณทั้งสิ้น		51,365,000				14,065,000				65,430,000													
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด				เป้าหมาย				การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย									
ผลผลิต (Output) :		จำนวนโครงการ/แผนเปญ				4 โครงการ / 2 แผนเปญ				ผลลัพธ์ (Outcome) :		รายได้ FBI หมวด 1-5		5,750 ล้านบาท									
												รายได้ธุรกิจประกันภัย		473 ล้านบาท									
												รายได้เงินสงเคราะห์ชีวิตรับสุทธิ		1,100 ล้านบาท									
Leading & Lagging Indicator																							
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด				เป้าหมาย				การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย									
Leading Indicator :		1. พนักงานผ่านการอบรมขอรับและต่ออายุใบอนุญาตนายหน้าประกันชีวิต				≥ ร้อยละ 90				Lagging Indicator :		รายได้ FBI		7,323 ล้านบาท									
		2. พนักงานผ่านการอบรมและสอบขอรับใบอนุญาตเป็นนายหน้าประกันชีวิต				≥ ร้อยละ 50																	
		3. ปริมาณเสี่ยงของลูกค้านำด้าน Market Conduct เหลือต่อเดือน				≤ 9 ครั้ง																	
จุดระมิตระวัง (Trigger Point)																							
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ร้อยละผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายรายเดือน						เป้าหมาย Trigger Point :		≤ ร้อยละ 90													
รายละเอียดของกิจกรรม																							
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม				ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568													
										เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม	
7.1 การขยายรายได้ค่าธรรมเนียมและค่าบริการ (FBI)								80%															
1. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานรายหมวด FBI เพื่อหาโอกาสในการขยาย		รายงานการวิเคราะห์โอกาส				งฬ. พท. จส. ธค. ธง. ปร. พธ.		10%		50%	50%												100%
รายได้ค่าธรรมเนียมและค่าบริการ (FBI) และขับเคลื่อนงาน FBI						บอ. สบ. สป. ธญ. บม. ลอ.																	
2. กำหนดกลยุทธ์/กิจกรรมขับเคลื่อนการสร้างรายได้ FBI																							
2.1 บริการพิสูจน์และยืนยันตัวตนดิจิทัล (NDID)		บริการยืนยันตัวตน				งฬ.		10%			10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	20%				100%
2.2 หาพันธมิตรเครือข่ายทางธุรกิจขยายรายได้บริการ Payment		พันธมิตรเครือข่าย				งฬ.		10%		15%	15%	15%	15%	15%	15%	5%	5%						100%
2.3 พัฒนาระบบเชื่อมต่อเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ		ระบบเชื่อมต่อกับเครือข่าย				งฬ. พส.		10%					10%	10%	10%	10%	20%	20%	20%				100%
2.4 เพิ่มกลยุทธ์การหารายได้ด้านบัตรและเครื่องอิเล็กทรอนิกส์		รายได้จากบัตรอิเล็กทรอนิกส์				บอ. พท.		10%		20%	10%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	10%		100%
2.5 ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรผ่านช่องทางดิจิทัลและช่องทางออนไลน์		พันธมิตรต่างประเทศ				ธค. กป. งฬ.		10%						35%	35%	30%							100%
เพื่อขยายบริการธุรกรรมต่างประเทศ																							
2.6 เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการด้านสินเชื่อ		รายได้ค่าธรรมเนียมสินเชื่อ				ปร. พธ. สบ. สป. ธญ. บม.		10%		5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
3. จัดทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาด		กิจกรรม/โครงการ/แคมเปญ				กค. งฬ.		10%			20%	20%	15%	15%	10%	10%	5%	5%					100%

7.2 การขับเคลื่อนรายได้ค่าธรรมเนียมธุรกิจประกันภัย			5%																		
1. ยกระดับการอบรมพนักงานเป็นนายหน้าประกันภัย และเสนอขาย		รายงานผลพนักงานที่ได้รับใบอนุญาต	พท.	3%																	
ตามหลัก Market Conduct		เป็นนายหน้าประกันชีวิต/วินาศภัย																			
1.1 อบรมขอรับและต่ออายุใบอนุญาตนายหน้าประกันชีวิตและวินาศภัย		≥ ร้อยละ 90		2%		35%	15%	10%	10%	10%	8%	4%	2%	2%	2%	100%					
1.2 อบรมและสอบขอรับใบอนุญาตเป็นนายหน้าประกันชีวิตและวินาศภัย		≥ ร้อยละ 50		1%		30%	20%	10%	10%	10%	4%	4%	4%	4%	2%	2%	100%				
2. กิจกรรมส่งเสริมการขายและสร้างแรงจูงใจ		จำนวน 2 โครงการ	พท.	1%	20%	10%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	10%	100%				
3. พัฒนาระบบตรวจสอบข้อมูลการทำประกันภัยของลูกค้า		ระบบตรวจสอบประกันภัยลูกค้า	พท. พส.	1%	20%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%			100%				
7.3 การขับเคลื่อนรายได้สงเคราะห์ชีวิต			งส.	15%																	
1. พัฒนา API Service ผลิตภัณฑ์ ธกส HUG (ฮัก) 10/5 เชื่อมต่อ Application BAAC Mobile		ระบบ API Service	งส. พส. บอ.	6%								22%	18%	10%	25%	15%	10%	100%			
2. พัฒนาระบบเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต (BAAC Life) รองรับระบบงานประกันภัย และสลิปหักกรมธรรม์เป็นรูปแบบ E-Form		ระบบ BAAC Life รองรับระบบงานประกันภัย	งส. พส.	3%	1%	1%	2%	2%	2%	7%	30%	10%	10%	10%	20%	5%	100%				
		ประกันภัยต่อและระบบสลิปหัก																			
		กรมธรรม์รูปแบบ E-Form																			
3. จัดทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาด		กิจกรรม/โครงการ/แคมเปญ	กค. งส.	6%	5%	15%	19%	13%	10%	5%	5%	5%	3%	10%	10%		100%				
รวม				100%	10%	13%	8%	10%	11%	11%	8%	6%	7%	8%	6%	3%	100%				
สะสม				100%	10%	23%	31%	41%	52%	62%	70%	76%	83%	91%	97%	100%					
ความเสี่ยง																					
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ		มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน		ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน				ระดับความเสี่ยง		แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)											
1. พัฒนาระบบเชื่อมต่อกับเครือข่ายพันธมิตรลำปางเมืองจากระบบมีความซับซ้อน (สฟ.)		ศึกษารูปแบบธุรกิจของพันธมิตร กลุ่มลูกค้า ผลิตภัณฑ์/บริการ เพื่อเตรียมความพร้อมการพัฒนาระบบเชื่อมต่อ (สฟ.)		เพียงพอ				ต่ำ		ไม่มี											
2. แผนเปลี่ยนไม่ได้การอนุมัติการจัดทำข้อมูลไม่เพียงพอ (กค.)		กำหนดแผนงาน และประสานงานติดตามอย่างใกล้ชิด (กค.)		เพียงพอ				ต่ำ		ไม่มี											
3. อบรมขอรับและต่ออายุใบอนุญาตนายหน้าประกันชีวิตและวินาศภัยไม่ครบตามระยะเวลาที่กำหนด (พท.)		มีการติดตามให้เข้าอบรมตามระยะเวลา		เพียงพอ				ค่อนข้างต่ำ		ไม่มี											
4. พนักงานสอบไม่ผ่านตามเกณฑ์/อบรมไม่ครบตามกำหนดเวลา		มีการติดตามให้เข้าอบรมตามระยะเวลา		เพียงพอ				ค่อนข้างต่ำ		ไม่มี											
5. พนักงานไม่เสนอขายผลิตภัณฑ์ (พท.)		จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายให้กับพนักงาน		เพียงพอ				ค่อนข้างต่ำ		ไม่มี											
6. ระบบการตรวจสอบข้อมูลประกันภัยล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนด		ติดตามการดำเนินงานตามแผน		เพียงพอ				ต่ำ		ไม่มี											
7. การพัฒนาระบบ (Baac Life) ไม่มีการรายงานความคืบหน้าโครงการและไม่มีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อกำหนดขั้นตอนที่เหมาะสม (งส.)		กำหนดขอบเขต ระยะเวลาของงานดำเนินการโครงการเป็นเวลา 1 ปี และมีการกำหนดรูปแบบของเอกสารหรือผลลัพธ์ที่เป็นมาตรฐานที่ต้องส่งมอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน		เพียงพอ				ค่อนข้างต่ำ		ไม่มี											
ทรัพยากรที่ต้องการ																					
ด้านเทคโนโลยี		ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)		ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม						ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ											
		Hardware		โปรเจคเตอร์ (Projector)						การจัดทำข้อมูลการ วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และความเข้าใจระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ											
		Software		canva pro																	
ด้านทรัพยากรบุคคล		ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)		จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน				ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม												
		ผู้บริหารทีม 10 (สฟ.)		7	เพียงพอ				-												
		พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9) (สฟ.)		15	เพียงพอ				-												
		ผู้บริหารทีม 10 (สฟ.) (กค.)		1	ไม่เพียงพอ				การจัดทำข้อมูลการ วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และความเข้าใจระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ												
		พนักงานกลยุทธ์การตลาด 4-9 (กค.)		6	ไม่เพียงพอ				-												
		ผู้บริหารทีม 10 (งส.)		2	ไม่เพียงพอ				การจัดทำประกันภัยต่อและงบการเงิน												
		พนักงานธุรกิจเงินฝาก 4-9 (งส.)		6	ไม่เพียงพอ				-												

ชื่อโครงการ	SP68-8 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนในตลาดการเงิน																			
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																			
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายบริหารการเงิน (บง.)										ส่วนงานสนับสนุน :									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO1_เพิ่มขีดความสามารถทางการเงินเชิงรุกที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร										เป้าประสงค์ :									
											ROA ≥ ร้อยละ 0.37									
											BIS Ratio ≥ ร้อยละ 12									
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง																			
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่_3_ขยายธุรกิจเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม																			
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	3.2 รายได้ตลาดการเงิน 6,800 ล้านบาท																			
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☒ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																			
รายละเอียดโครงการ																				
หลักการและเหตุผล :	ธนาคารมีการบริหารทรัพยากรทางการเงินให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสอดคล้องการดำเนินธุรกิจของธนาคาร กอปรกับการสร้างรายได้เพิ่มจากการบริหารสภาพคล่องส่วนเกิน ผ่านการลงทุนในตลาดการเงิน ให้ได้รับอัตราผลตอบแทนในระดับที่เหมาะสมตามสถานการณ์ ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้																			
วัตถุประสงค์โครงการ :	เพื่อนำสภาพคล่องส่วนเกินไปลงทุนในตลาดการเงินให้ได้รับอัตราผลตอบแทนในระดับที่เหมาะสมตามสถานการณ์ ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้										ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		สร้างรายได้จากการลงทุนในตลาดการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ							
รายละเอียดงบประมาณ											งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม					
1. ค่าจ้างที่ปรึกษาธุรกิจ (Law Firm)											3,000,000		-		3,000,000					
2. กิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า											200,000		-		200,000					
													-		-					
รวมงบประมาณทั้งสิ้น											3,200,000		-		3,200,000					
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด																				
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด				เป้าหมาย				การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย						
ผลลัพธ์ (Output) :		ขยายพอร์ตการลงทุนเฉลี่ย				260,000 ล้านบาท				ผลลัพธ์ (Outcome) :		รายได้ตลาดการเงิน		6,800 ล้านบาท						
Leading & Lagging Indicator																				
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด				เป้าหมาย				การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย						
Leading Indicator :		ขยายพอร์ตการลงทุนเฉลี่ย				260,000 ล้านบาท				Lagging Indicator :		รายได้ตลาดการเงิน		6,800 ล้านบาท						
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																				
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ขยายพอร์ตการลงทุนเฉลี่ย				เป้าหมาย Trigger Point :				240,000 ล้านบาท										
รายละเอียดของกิจกรรม																				
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
								เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1. กำหนดหลักเกณฑ์การลงทุนตามผลการทบทวนนโยบายการลงทุน		ผลการอนุมัติหลักเกณฑ์การลงทุน		บง.		20%		20%	40%	40%										100%
2. กำหนดกลยุทธ์การลงทุนรายเดือน เสนอคณะทำงานพิจารณาการลงทุนในหลักทรัพย์ (ISC)		รายงานการประชุม คณะทำงาน ISC		บง.		40%			10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%				100%
3. รายงานผลการดำเนินงานการลงทุนในตลาดการเงินเสนอคณะกรรมการพิจารณาการลงทุนในหลักทรัพย์ (IC)		รายงานการประชุม คณะทำงาน IC		บง.		30%				30%			30%				40%			100%
4. รายงานผลการขยายพอร์ตการลงทุนเสนอฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล		บันทึกเสนอฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล		บง.		10%												100%		100%
รวม						100%		4%	12%	12%	13%	4%	4%	13%	4%	4%	16%	4%	10%	100%
สะสม						100%		4%	16%	28%	41%	45%	49%	62%	66%	70%	86%	90%	100%	

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ ตลาดการเงิน และทิศทางอัตราดอกเบี้ย นโยบาย	1. ติดตามสถานการณ์และคาดการณ์ ผลกระทบต่อธนาคาร เสนอกลยุทธ์ ที่เหมาะสมตามภาวะตลาด ต่อคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน เป็นรายเดือน และเสนอต่อคณะกรรมการ เป็นรายไตรมาส	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
2. การแข่งขันของ PDs ในการทำธุรกรรม Bilateral Repo (ระยะ Term) มีความ รุนแรง	2. คาดการณ์การลงทุนของ PDs รายอื่น โดยจะพิจารณาความเป็นไปได้ของการ ลงทุนในแต่ละกรณีตามสมมติฐานต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้น ร่วมกันระหว่าง พนักงานและผู้บริหารก่อนการจัดสรร เงินลงทุน	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
3. ความไม่แน่นอนของกระแสเงินสด เข้า-ออก ระหว่างวัน	3. กำกับ ติดตาม กระแสเงินสดเข้า-ออก อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ธนาคารมีสภาพคล่อง เพียงพอต่อการดำเนินการ และเป็นไป ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากร ในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	2	เพียงพอ	-
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9)	9	เพียงพอ	-

ชื่อโครงการ	SP68-9 โครงการยกระดับกระบวนการติดตามหนี้ถึงกำหนดชำระ																																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายสินเชื่อบุคคล (สบ.) และฝ่ายสินเชื่อสถาบันและผู้ประกอบการ (สป.)						ส่วนงานสนับสนุน : พส. บข. กค. บก. ธญ.																										
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO2_บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน						เป้าประสงค์ :																										
							NPLs/Loan ≤ ร้อยละ 5.45																										
							Coverage Ratio ≥ ร้อยละ 589																										
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพสินเชื่ออย่างยั่งยืน																																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการหนี้ถึงกำหนดชำระและหนี้ด้อยคุณภาพ																																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	4.1 อัตราชำระหนี้ ร้อยละ 96																																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☒ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☒ COM ☐ ไม่มี																																
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :	จากการลงพื้นที่สำรวจและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยร่วมกับสถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์ (สศป.) พบว่าลูกค้านำรายได้ไปชำระหนี้สินของสถาบันการเงินอื่นเป็นลำดับแรกหรือนำไปเป็นค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ก่อน จากนั้นจึงนำมาชำระหนี้ที่ ธ.ก.ส. เป็นลำดับสุดท้ายซึ่ง สศป. ได้สรุปความคิดเห็นกับธนาคารในเบื้องต้นว่าความไม่ตรงกันงานหรือโครงการเพื่อการกระตุ้นและจูงใจ ให้ลูกค้าปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาชำระธ.ก.ส. เป็นลำดับแรกในช่วงที่รายได้																																
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. เพื่อจูงใจให้ลูกค้าที่มีศักยภาพและความสามารถในการชำระหนี้ ได้รับสิทธิในการลุ้นรางวัลจากการชำระหนี้ 2. เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการชำระหนี้ มาชำระหนี้ในช่วงที่ลูกค้ามีรายได้เข้ามา 3. เพื่อลดภาระหนี้ของลูกค้าในอนาคต						ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ลูกค้าผู้เข้าร่วมโครงการมีวินัยทางการเงินดีขึ้น 2. ลูกค้าผู้เข้าร่วมโครงการมีหนี้สินลดลง																								
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																						
ค่าใช้จ่ายกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้ากลุ่มลูกค้า (สบ)							30,000,000		-		30,000,000																						
สนับสนุนติดตามหนี้ตามกลุ่มประเภทลูกค้า (สป)							-		-		-																						
สนับสนุนติดตามหนี้ตามกลุ่มประเภทลูกค้า (สป)							200,000		-		200,000																						
ค่าใช้จ่ายโครงการชำระหนี้ผิด (สบ)							-		-		-																						
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							30,200,000.00		-		30,200,000.00																						
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																						
ผลลัพธ์ (Output) :		ผลิตภัณฑ์/โครงการ/เครื่องมือ/มาตรการจูงใจ			1 ผลิตภัณฑ์/โครงการ/		ผลลัพธ์ (Outcome) :		อัตราชำระหนี้		≥ ร้อยละ 96																						
		เครื่องมือ/มาตรการ			เครื่องมือ/มาตรการ																												
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																						
Leading Indicator		อัตราการแก้ไขหนี้ SM			≥ ร้อยละ 70		Lagging Indicator		อัตราชำระหนี้		≥ ร้อยละ 96																						
		ร้อยละการส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้าก่อนถึงกำหนดล่วงหน้า 3 เดือน			ร้อยละ 100																												
จุดกระตุ้นครั้ง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		อัตราการแก้ไขหนี้ SM			เป้าหมาย Trigger Point :		≤ ร้อยละ 60 ของรายเดือน																										
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. ทบทวนกระบวนการติดตามหนี้ถึงกำหนดชำระ		กระบวนการที่มีการปรับปรุง		สบ. สป. ธญ.		15%		50%		50%																						100%	
2. ศึกษา รวบรวมข้อมูล และประชุมส่วนงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดแนวทางดำเนินงาน		กลยุทธ์ติดตามหนี้ถึงกำหนดชำระ		สบ. สป. ธญ.		15%		50%		50%																							
3. ออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์/โครงการ/เครื่องมือ/มาตรการ เพื่อสร้างแรงจูงใจ		ผลิตภัณฑ์/บันทึกสื่อสาร		สบ. สป. พส. กค.		25%		20%		20%		20%		20%		20%																100%	
ในการชำระหนี้หรือสนับสนุนการติดตามการชำระหนี้				บก. ธญ.																													
4. พัฒนา Dashboard /MIS เพื่อติดตามการชำระหนี้		ระบบติดตาม		สบ. สป. พส. บข.		20%				40%		30%		30%																		100%	
5. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน		สรุปรายงานผล		สบ. สป.		25%		5%		5%		15%		5%		5%		15%		5%		5%		20%		5%		15%				100%	
รวม						100%		16%		21%		17%		12%		12%		9%		1%		1%		5%		1%		4%		0%		100%	
สะสม						100%		16%		38%		54%		67%		79%		88%		89%		90%		95%		96%		100%		100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. ลูกค้านิรรายได้	1. มาตรการจูงใจเพื่อให้ชำระหนี้เป็นรายเดือน	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
2. ลูกค้าไม่ได้รับใบแจ้งหนี้	2. พนักงานและหัวหน้ากลุ่มมีการติดตามการชำระหนี้			
	3. มีการแจ้งเตือนผ่าน BAAC Mobile			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	ประเภท Software	โปรแกรมเมอร์		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	1	เพียงพอ	ไม่มี
	ระดับปฏิบัติการ 4-9	7	ไม่เพียงพอ	

ชื่อโครงการ		SP68-10 โครงการการบริหารจัดการหนี้ตามศักยภาพ (น้ำ โคลน ดิน)																				
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568-2570																				
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		ฝ่ายบริหารจัดการคุณภาพหนี้ (บน.) ฝ่ายบริหารคดีและบังคับคดี (บน.)							ส่วนงานสนับสนุน :		พส.											
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO2_บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน							เป้าประสงค์ :		NPLs/Loan ≤ ร้อยละ 5.45											
											Coverage Ratio ≥ ร้อยละ 589											
											ลดภาระหนี้ของเกษตรกรกลุ่มเปราะบาง ≥ ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี											
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพสินเชื่ออย่างยั่งยืน																				
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 4_บริหารจัดการหนี้ถึงกำหนดชำระและหนี้ด้อยคุณภาพ																				
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		4.2 ลด NPLs ยกมาต้นปี ลดลง ร้อยละ 50																				
		4.3 NPLs เกิดขึ้นใหม่ในปี ≤ ร้อยละ 4 ของหนี้ถึงกำหนดชำระในปี																				
		4.4 รายได้ดอกเบี้ย NA ไม่น้อยกว่า 12,000 ล้านบาท																				
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☒ HCM ☒ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																				
รายละเอียดโครงการ																						
หลักการและเหตุผล :		1. แก้นักกู้กลุ่มที่มีศักยภาพแต่ต้องอาศัยเครื่องมือเฉพาะ เปลี่ยนหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้เป็นหนี้ที่มีคุณภาพ ด้วยเครื่องมือปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อลด NPLs ธนาคาร																				
		2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาหนี้ NPLs และหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ																				
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. เพื่อลด NPLs กลุ่มน้ำ โคลน ดิน							ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ธนาคารสามารถลด NPLs กลุ่มน้ำ โคลน ดิน											
		2. เพิ่มเครื่องมือให้พื้นที่ใช้ในการบริหารจัดการหนี้ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย									2. ธนาคารมีเครื่องมือให้พื้นที่ใช้ในการบริหารจัดการหนี้ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้า											
		3. เพื่อลดข้อจำกัดและเพิ่มทางเลือกในการใช้เครื่องมือบริหารจัดการหนี้									3. ธนาคารสามารถบริหารจัดการคุณภาพหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล											
		4. เพื่อพัฒนาเครื่องมือให้มีความหลากหลายและสนับสนุนการจัดการหนี้ให้เหมาะสมกับทุกกลุ่ม									4. ธนาคารมีเครื่องมือหลากหลายและสนับสนุนการจัดการหนี้ให้เหมาะสมกับทุกกลุ่ม											
รายละเอียดงบประมาณ								งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม										
สื่อสาร ขั้นตอนโครงการบริหารจัดการหนี้ตามศักยภาพ (น้ำ โคลน ดิน)								100,000		-		-										
								-		-		-										
รวมงบประมาณทั้งสิ้น								100,000		-		-										
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย			การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย										
ผลผลิต (Output) :		ผลิตภัณฑ์/มาตรการบริหารจัดการหนี้			3 ผลิตภัณฑ์/มาตรการ			ผลลัพธ์ (Outcome) :		ลด NPLs ยกมาต้นปี		ร้อยละ 50										
Leading & Lagging Indicator																						
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย			การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย										
Leading Indicator :		อัตราการจัดตามหนี้เกินกำหนดชำระ Non-NPLs			ร้อยละ100			Lagging Indicator :		NPLs/Loan		≤ ร้อยละ 5.45										
		และ NPLs เพิ่มใหม่ระหว่างปี																				
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																						
ตัวชี้วัด Trigger Point :		อัตราการจัดตามหนี้เกินกำหนดชำระ Non-NPLs และ NPLs เพิ่มใหม่ระหว่างปี						เป้าหมาย		< ร้อยละ 95												
								Trigger Point :														
รายละเอียดของกิจกรรม																						
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม			ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568													
									เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม	
1. รวบรวมข้อมูลลูกค้า NPL วิเคราะห์ข้อมูล และจัดกลุ่มลูกหนี้ NPLsตามศักยภาพ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหนี้ (กลุ่มน้ำ โคลน และดิน)		กลุ่มลูกหนี้เป้าหมาย			บน. บค.		10%		100%													100%
2. ออกแบบผลิตภัณฑ์/มาตรการจัดการหนี้ NPL ของลูกหนี้ NPL (กลุ่มน้ำ โคลน และดิน)		ผลิตภัณฑ์/มาตรการจัดการหนี้			บน. บค.		40%		25%	25%	50%											100%
3. จัดทำคำชี้แจง/วิธีปฏิบัติและสื่อสารคำชี้แจง วิธีปฏิบัติ ให้กับงานสาขาบริหาร พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดหนี้		คำชี้แจง และบันทึกข้อตกลง			บน. บค.		10%				100%											100%
4. พัฒนาระบบรายงานผลการจัดการหนี้ตามศักยภาพ (Dashboard/MIS)		ระบบรายงาน			บน. บค. พส.		10%			30%	30%	40%										100%
5. แก้นักกู้ กักตุนติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลต่อฝ่ายจัดการ		บันทึกข้อตกลง			บน. บค.		30%		5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		100%
รวม							100%		100%	22%	15%	36%	7%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	0%	100%
สะสม							100%		100%	22%	36%	72%	79%	82%	85%	88%	91%	94%	97%	100%	100%	

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
เครื่องมือในการดำเนินการไม่ได้รับการอนุมัติภายในระยะเวลาที่กำหนด	มีการดำเนินการติดตามและประชุมหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	4	ไม่เพียงพอ	การออกแบบ วิเคราะห์และประเมินผลกระทบจากการออกผลิตภัณฑ์
	ระดับปฏิบัติการ 4-9	5	ไม่เพียงพอ	การออกแบบ วิเคราะห์และประเมินผลกระทบจากการออกผลิตภัณฑ์

ชื่อโครงการ	SP68-11 โครงการระบบงานบริหารหนี้ดำเนินงานค้ำ																																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายบริหารจัดการคุณภาพหนี้ (บ.น.) ฝ่ายบริหารคดีและบังคับคดี (บ.ค.)						ส่วนงานสนับสนุน :	พ.ส. ร.ส. พ.ท. พ.ท. อ.ก. ป.ร. พ.ร. พ.น.																									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO2 บริหารจัดการคุณภาพหนี้เพื่อความยั่งยืน						เป้าประสงค์ :	NPLs/Loan ≤ ร้อยละ 5.45																									
								Coverage Ratio ≥ ร้อยละ 589																									
								ลดภาระหนี้ของเกษตรกรกลุ่มเปราะบาง ≥ ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี																									
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ได้อย่างยั่งยืน																																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ทั้งระบบ																																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	5.1 ความสำเร็จของระบบงาน จำนวน 4 ระบบงาน																																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☐ CM ☒ DT ☒ HCM ☒ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																																
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :	1. ความคาดหวังต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ 2. ความต้องการในการลดค่าใช้จ่ายและขั้นตอนการดำเนินงานของธนาคาร																																
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. รองรับการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ภายใต้โครงสร้างการบริหารงาน Bad Bank						ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :	1. สามารถบริหารจัดการคุณภาพหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล																									
	2. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการหนี้ รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานของธนาคาร							2. ลดข้อผิดพลาดการบริหารจัดการหนี้และการสูญหายของเอกสารสำคัญต่างๆ																									
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา	งบลงทุน	งบประมาณรวม																								
1. ขั้วเคลื่อนการดำเนินงาน (ลงพื้นที่ UAT GoLive)							2,500,000	-	2,500,000																								
2. ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม							2,775,000	-	2,775,000																								
3. บำรุงรักษา (MA)							-	9,000,000	9,000,000																								
4. งบพัฒนาระบบ							-	36,000,000	36,000,000																								
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							5,275,000	45,000,000	50,275,000																								
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
ผลลัพธ์ (Output) :		1 ระบบงาน		ภายในเดือนธันวาคม 2568		ผลลัพธ์ (Outcome) :		หนี้ขาด/จะขาดอายุความลดลง จากต้นปี		ร้อยละ 50																							
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
Leading Indicator :		ได้ผู้รับจ้างพัฒนาระบบ		ภายในเดือนมิถุนายน 2568		Lagging Indicator :		อัตราส่วน NPLs/Loan		≤ ร้อยละ 5.45																							
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ได้ผู้รับจ้างพัฒนาระบบ		เป้าหมาย Trigger Point :		หลังเดือนมิถุนายน 2568																											
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. รวบรวมความต้องการทางธุรกิจ ความต้องการด้านข้อมูล และระบบงาน		Requirement ของระบบ		บ.น. บ.ค.		10%		30%		70%																						100%	
2. กำหนดขอบเขตของงาน (TOR)		และขอบเขตงาน (TOR)		บ.น. จ.ท.		10%				50%		50%																				100%	
3. พัฒนากระบวนการบริหารหนี้ดำเนินงานค้ำ		ระบบงานบริหารหนี้ดำเนินงานค้ำ		บ.น. บ.น. พ.ส. ร.ส.		50%								30%		30%		40%														100%	
3.1 ออกแบบและจัดทำเอกสารบริหารโครงการ				พ.ท. พ.ท.																													
3.2 จัดทำโครงสร้างสถาปัตยกรรมระบบ (EA)																																	
3.3 จัดทำแผนการทดสอบ (Test Plan) ให้เหมาะสมทั้ง 3 รูปแบบ (Unit Test)																																	
System Integration Test (SIT) และ User Acceptance Test (UAT)																																	
4. ทดสอบระบบโดยผู้ใช้งาน (UAT) และปรับปรุงระบบ		บันทึกการตรวจสอบผลการทดสอบระบบ		บ.น. บ.น. พ.ท. ป.ร. พ.ท.		10%												50%		50%												100%	
5. นำระบบขึ้นใช้งานจริง (Go Live)		ระบบงาน		บ.น. บ.ค.		5%																100%										100%	
6. อบรมการใช้งานระบบให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง		สรุปผลการอบรม		บ.น. พ.น.		10%																50%		50%								100%	
7. รายงานสรุปผลการดำเนินงาน เสนอต่อฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล		รายงานสรุปผลการดำเนินงาน		บ.น.		5%																		100%								100%	
รวม						100%		3%		12%		5%		15%		15%		20%		5%		5%		10%		10%		0%		0%		100%	
สะสม						100%		3%		15%		20%		35%		50%		70%		75%		80%		90%		100%		100%		100%		100%	

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ทำให้การพัฒนากระบวนการไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ไม่ทันต่อการใช้งาน	1. ประชุมร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ Requirement ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และเชื่อมโยงกันทุกกระบวนการ 2. ประชุมร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหารือและกำหนดขอบเขตการดำเนินงานโครงการ และพิจารณาความพร้อมด้านเทคนิค	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	1. จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน บริหารโครงการ เพื่อกำกับติดตามให้ดำเนินการได้ตามแผน 2. เชิญส่วนจัดซื้อจัดจ้าง และส่วนงานด้านไอทีเข้าร่วมประชุมในกระบวนการจัดทำ TOR ทุกครั้ง
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	ประเภท Hardware	เครื่องคอมพิวเตอร์พกพา 4 เครื่อง เครื่องพิมพ์ 1 เครื่อง		ไม่มี
	ประเภท Software	Canva Team Pro 1 Account		
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป ระดับปฏิบัติการ 4-9	1 3	ไม่เพียงพอ ไม่เพียงพอ	Software testing, Project Management, EA Software testing, Project Management, EA

ชื่อโครงการ	SP68-12 โครงการระบบงานบริหารสินทรัพย์ (NPA)																																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายบริหารจัดการคุณภาพหนี้ (บณ.) ฝ่ายบริหารคดีและบังคับคดี (บค.)						ส่วนงานสนับสนุน :		พ.ส. ร.ส. ป.ท. ผ.ท. อ.ก. ป.ร.																								
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO2 บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่เพื่อความยั่งยืน						เป้าประสงค์ :		NPLs/Loan ≤ ร้อยละ 5.45																								
									Coverage Ratio ≥ ร้อยละ 589																								
									ลดภาระหนี้ของเกษตรกรกลุ่มเปราะบาง ≥ ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี																								
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพหนี้เชื่ออย่างยั่งยืน																																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ทั้งระบบ																																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	5.1 ความสำเร็จของระบบงาน จำนวน 4 ระบบงาน																																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☒ HCM ☒ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																																
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :	ในปัจจุบัน ธนาคารมีแนวโน้ม NPLs เพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการคุณภาพหนี้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่ธนาคารยอมรับจึงได้จัดทำระบบบริหารทรัพย์สิน NPA ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้และทรัพย์สิน NPA ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดและเป็นไปตามมาตรฐานสากล																																
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้						ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ ได้																								
	2. เพื่อบริหารค่าใช้จ่ายและรายได้การบริหารจัดการคุณภาพหนี้								2. สามารถบริหารค่าใช้จ่ายและรายได้การบริหารจัดการคุณภาพหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ																								
	3. เพื่อให้มีระบบที่เป็นมาตรฐานรองรับการบริหารจัดการทรัพย์สิน NPA								3. สามารถจัดการสินทรัพย์ NPA ได้อย่างมีมาตรฐาน																								
รายละเอียดงบประมาณ								งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																					
ค่าใช้จ่ายในการศึกษาและดูงานกระบวนการจัดการทรัพย์สิน NPA จากส่วนงานคู่เทียบ								100,000				100,000																					
												-																					
รวมงบประมาณทั้งสิ้น								100,000		-		100,000																					
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
ผลลัพธ์ (Output) :		กระบวนการจัดการทรัพย์สิน NPA จำนวน 1 กระบวนการ		ภายใน 28 ก.พ.69		ผลลัพธ์ (Outcome) :		อัตราส่วน NPLs/Loan		≤ ร้อยละ 5.45																							
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
Leading Indicator :		ศึกษาและดูงานกระบวนการจัดการทรัพย์สิน NPA จากส่วนงานคู่เทียบ		เดือนกรกฎาคม 2568		Lagging Indicator :		อัตราส่วน NPLs/Loan		≤ ร้อยละ 5.45																							
จุดเริ่มต้นความเสี่ยง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ศึกษาและดูงานกระบวนการจัดการทรัพย์สิน NPA จากส่วนงานคู่เทียบ				เป้าหมาย Trigger Point :		หลังเดือนกรกฎาคม 2568																									
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. ประชุมส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหารือกระบวนการจัดการทรัพย์สิน NPA		ผลการหารือกระบวนการ		บ.น. บ.ค. อ.ก. ป.ร.		20%		50%		50%																						100%	
2. ศึกษาและดูงานกระบวนการจัดการทรัพย์สิน NPA จากส่วนงานคู่เทียบ		ผลการศึกษาและดูงาน		บ.น. บ.ค. อ.ก. ป.ร.		30%				20%		40%		40%																100%			
3. ออกแบบกระบวนการจัดการทรัพย์สิน NPA																														0%			
3.1 ทบทวนหลักเกณฑ์หรือกระบวนการทำงานที่มีอยู่ พร้อมทั้งจัดทำกระบวนการทำงาน		ร่างกระบวนการทำงาน		บ.น. บ.ค.		15%								20%		20%		20%		20%										100%			
3.2 วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า พร้อมแนวทางการบริหารทรัพย์สิน NPA		รายงานผลการวิเคราะห์		บ.ค. บ.น.		15%								20%		30%		30%		20%										100%			
4. เสนอขอความเห็นชอบต่อฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล		ร่างกระบวนการที่ได้รับ		บ.น. บ.ค.		10%												20%		50%		30%								100%			
5. จัดทำคำชี้แจง/วิธีปฏิบัติงาน		คำชี้แจง/วิธีปฏิบัติงาน		บ.น. บ.ค.		10%																50%		50%						100%			
รวม						100%		10%		16%		12%		15%		6%		8%		8%		8%		5%		8%		5%		0%		100%	
สะสม						100%		10%		26%		38%		53%		59%		67%		74%		82%		87%		95%		100%		100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
เสนอขอความเห็นชอบไม่ทันภายในกำหนด	-	-	ค่อนข้างต่ำ	1. จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อกำกับติดตามให้ดำเนินการได้ตามแผน
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	1	ไม่เพียงพอ	Software testing, Project Management, EA
	ระดับปฏิบัติการ 4-9	4	ไม่เพียงพอ	Software testing, Project Management, EA

ชื่อโครงการ		SP68-13 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานบริหารจัดการคุณภาพหนี้เพื่อยกระดับการให้บริการ (Enhance Debt Management Service)																		
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568																		
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		ฝ่ายบริหารจัดการคุณภาพหนี้ (บน.)				ส่วนงานสนับสนุน : พส. ปท. พท. รส. บข. สป. ฝ. พน.														
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO2_บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน				เป้าประสงค์ :		NPLs/Loan ≤ ร้อยละ 5.45												
								Coverage Ratio ≥ ร้อยละ 589												
								ลดการหนี้ของเกษตรกรกลุ่มเปราะบาง ≥ ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาต้นปี												
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพสินเชื่ออย่างยั่งยืน																		
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ทั้งระบบ																		
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		5.1 ความสำเร็จของระบบงาน จำนวน 4 ระบบงาน																		
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☐ SM ☐ CM ☒ DT ☒ HCM ☒ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																		
รายละเอียดโครงการ																				
หลักการและเหตุผล :		ปีบัญชี 2566 ธนาคารดำเนินโครงการพัฒนาระบบรองรับการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ (End to End Process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ให้เป็นระบบที่สามารถกำกับติดตามหนี้ ป้องกันการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans : NPLs) โดยได้นำระบบขึ้นใช้งาน (Go live) ครบถ้วนแล้วเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2567 และ 29 กุมภาพันธ์ 2567 ซึ่งระบบงานสามารถช่วยลดเวลา กระบวนการ และเพิ่มความรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหนี้ รวมทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายธนาคาร เช่น ค่ากระดาษ เป็นต้น																		
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. เพื่อลดขั้นตอนและลดกระบวนการทำงาน				ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. สามารถลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้												
		2. เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เช่น ค่ากระดาษ						2. สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน												
		3. เพื่อลดค่าใช้จ่ายลูกค้าในการเดินทางมาติดต่อธนาคารเพื่อจัดการหนี้						3. สามารถลดค่าใช้จ่ายลูกค้าในการเดินทางมาติดต่อธนาคารเพื่อจัดการหนี้ได้												
รายละเอียดงบประมาณ						งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม										
1. ขับเคลื่อนการดำเนินงาน (สิ่งที่ UAT GoLive)						1,300,000				1,300,000										
2. ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม						9,500,000		-		9,500,000										
3. บำรุงรักษา (MA)						10,000,000		-		10,000,000										
4. งบพัฒนาระบบ						-		40,000,000		40,000,000										
รวมงบประมาณทั้งสิ้น						20,800,000		40,000,000		60,800,000										
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย										
ผลผลิต (Output) :		1 ระบบงาน		ภายในเดือนธันวาคม 2568		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ร้อยละของการบริหารจัดการหนี้ นอกสถานที่ (ปปน./เลื่อนงวด) ของลูกค้าที่แก้ไขหนี้ ทั้งปีบัญชี 2568		ร้อยละ 25										
Leading & Lagging Indicator																				
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย										
Leading Indicator :		ได้ผู้รับจ้างพัฒนาระบบ Enhance Debt Management Service		เดือนพฤษภาคม 2568		Lagging Indicator :		อัตราส่วน NPLs/Loan		≤ ร้อยละ 5.45										
จุดระมีตรระ่วง (Trigger Point)																				
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ได้ผู้รับจ้างพัฒนาระบบ Enhance Debt Management Service		เป้าหมาย Trigger Point :		หลังเดือนพฤษภาคม 2568														
รายละเอียดของกิจกรรม																				
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
								เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1. รวบรวมความต้องการทางธุรกิจ ความต้องการด้านข้อมูล และระบบงาน เพื่อกำหนดขอบเขตของงาน (TOR)		Requirement ของระบบ และขอบเขตงาน (TOR)		บน. บค.		10%		100%												100%
2. เสนอขอความเห็นชอบข้อชี้แจงระบบงานบริหารหนี้ด้านหนี้จากฝ่ายจัดการ ที่กำกับดูแล/ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติ และสรรหาบริษัทผู้รับจ้าง		บันทึกขอความเห็นชอบ		บน. จพ.		10%		50%	50%											100%
3. พัฒนาระบบงานบริหารจัดการคุณภาพหนี้ (Enhancement Debt Management Service)		ระบบงานบริหารหนี้ด้านหนี้		บค. บน. พส. รส.		50%				20%	20%	20%	20%	20%						100%
3.1 ออกแบบและจัดทำเอกสารบริหารโครงการ				ปท. พท.																
3.2 จัดทำโครงสร้างสถาปัตยกรรมระบบ (EA)																				
3.3 จัดทำแผนการทดสอบ (Test Plan) ให้เหมาะสมทั้ง 3 รูปแบบ (Unit Test)																				
System Integration Test (SIT) และ User Acceptance Test (UAT)																				
4. ทดสอบระบบโดยผู้ใช้งาน (UAT) และปรับปรุงระบบ		บันทึกรับรองผลการทดสอบระบบ		บค. บน. พส. พท. บน. สป. สป. ฝ.		10%							20%	60%	20%					100%
5. นำระบบขึ้นใช้งานจริง (Go Live)		ระบบงาน				5%										100%				
6. อบรมการใช้งานระบบให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง		สรุปผลการอบรม		บน. พน.		10%											50%	50%		100%
7. รายงานสรุปผลการดำเนินงาน เสนอต่อฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล		รายงานสรุปผลการดำเนินงาน		บน.		5%													100%	100%
รวม						100%		15%	5%	10%	10%	10%	12%	16%	2%	5%	5%	5%	5%	100%
สะสม						100%		15%	20%	30%	40%	50%	62%	78%	80%	85%	90%	95%	100%	

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ทำให้การพัฒนากระบวนการไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ไม่ทันต่อการใช้งาน	1. ประชุมร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ Requirement ให้ความถูกต้องสมบูรณ์ และเชื่อมโยงกันทุกกระบวนการ 2. ประชุมร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหารือและกำหนดขอบเขตการดำเนินงานโครงการ และพิจารณาความพร้อมด้านเทคนิค	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	1. จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน บริหารโครงการ เพื่อกำกับติดตามให้ดำเนินการได้ตามแผน 2. เชิญส่วนจัดซื้อจัดจ้าง และส่วนงานด้านไอทีเข้าร่วมประชุมในกระบวนการจัดทำ TOR ทุกครั้ง
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	ประเภท Hardware	เครื่องคอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูง 2 เครื่อง		ไม่มี
		จออัจฉริยะสัมผัสได้ตอบโต้ (Interactive Flat Panel Display) 1 จอ		
		เครื่องพิมพ์ (Printer) 1 เครื่อง		
	ประเภท Software	Canva Team Pro 1 Account		
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ความพร้อมของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	3	ไม่เพียงพอ	Software testing, Project Management, EA
	ระดับปฏิบัติการ 4-9	9	ไม่เพียงพอ	Software testing, Project Management, EA

ชื่อโครงการ	SP68-14 โครงการบริหารจัดการหนี้ผ่าน Mobile (Debt Management Self-Service)																																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายบริหารจัดการคุณภาพหนี้ (บน.)				ส่วนงานสนับสนุน : บอ. จฬ. พล. ปท. ผท. รส. บข. สบ. นร. พน.																												
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO2 บริหารจัดการคุณภาพหนี้เพื่อความยั่งยืน				เป้าประสงค์ :		NPLs/Loan ≤ ร้อยละ 5.45																										
							Coverage Ratio ≥ ร้อยละ 589																										
							ลดภาระหนี้ของเกษตรกรกลุ่มเปราะบาง ≥ ร้อยละ 3 ของ NPLs ยกมาค้ำปี																										
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพหนี้เพื่อความยั่งยืน																																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ทั้งระบบ																																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	5.1 ความสำเร็จของระบบงาน จำนวน 4 ระบบงาน																																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☐ CM ☒ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																																
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :	เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพระบบให้สามารถบริหารจัดการคุณภาพหนี้ผ่านช่องทางแอปพลิเคชันของธนาคาร (Mobile Banking Application) ได้ ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายลูกค้าในการเดินทางมาติดต่อธนาคาร																																
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. เพื่อลดขั้นตอนและลดกระบวนการทำงาน				ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. สามารถลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้																										
	2. เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เช่น ค่ากระดาษ						2. สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เช่น ค่ากระดาษ ได้																										
	3. เพื่อลดค่าใช้จ่ายลูกค้าในการเดินทางมาติดต่อธนาคารเพื่อจัดการหนี้						3. สามารถลดค่าใช้จ่ายลูกค้าในการเดินทางมาติดต่อธนาคารเพื่อจัดการหนี้ได้																										
รายละเอียดงบประมาณ					งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																								
-					-		-		-																								
รวมงบประมาณทั้งสิ้น					-		-		-																								
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
ผลผลิต (Output) :		จำนวนระบบงานภายในระยะเวลาที่กำหนด		1 ระบบงานภายใน ธ.ค. 68		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ร้อยละของลูกค้ที่จัดการหนี้ (ไปบน/เลื่อนงวด)		ร้อยละ 10 ของลูกค้าที่มี BAAC-Mobile																							
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
Leading Indicator :		บริหารจัดการหนี้ผ่านช่องทาง Mobile Application ของธนาคาร		เดือนธันวาคม 2568		Lagging Indicator :		1. NPLs/Loan		1. ≤ ร้อยละ 5.45																							
								2. ความสำเร็จของระบบงาน		2. 1 ระบบ																							
จุดระเิ่มตร่วง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ออกแบบการพัฒนา Mobile ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องแล้วเสร็จ				เป้าหมาย Trigger Point :		ภายในเดือนกันยายน 2568																									
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. ให้ความต้องการ (Requirement) การพัฒนา Mobile ด้านบริหารจัดการคุณภาพหนี้ แก่ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง		Requirement ของระบบ		บน. บค.		25%		20%		40%		40%																				100%	
2. ร่วมออกแบบการพัฒนา Mobile ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง		บริหารจัดการหนี้ผ่านช่องทาง Mobile Application ของธนาคาร		บน. บค. พล.		40%						40%		35%		25%																100%	
3. ทดสอบระบบโดยผู้ใช้งาน (UAT) ในส่วนที่เกี่ยวข้อง		บันทึกรับรองผลการทดสอบระบบ		บน. บน. พล. ผท.		20%										25%		40%		35%												100%	
4. สื่อใช้งานจริง (Go live)		ระบบงาน		บน. บค.		10%												100%														100%	
5. รายงานสรุปผลการดำเนินงาน เสนอต่อฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล		รายงานสรุปผลการดำเนินงาน		บน. บค.		5%																				100%						100%	
รวม						100%		5%		10%		10%		16%		14%		10%		5%		8%		17%		5%		0%		0%		100%	
สะสม						100%		5%		15%		25%		41%		55%		65%		70%		78%		95%		100%		100%		100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ทำให้การพัฒนากระบวนการไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ไม่ทันต่อการใช้งาน	1. ประชุมร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ Requirement ให้ความถูกต้อง	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	1. จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน บริหารโครงการ เพื่อกำกับติดตามให้ดำเนินการได้ตามแผน
	สมบูรณ์ และเชื่อมโยงกันทุกกระบวนการ			2. เชิญส่วนจัดซื้อจัดจ้าง และส่วนงานด้านไอทีเข้าร่วมประชุมในกระบวนการจัดทำ TOR ทุกครั้ง
	2. ประชุมร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหารือและกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน			
	โครงการ และพิจารณาความพร้อม			
	ด้านเทคนิค			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	ประเภท Hardware	เครื่องคอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูง 2 เครื่อง		ไม่มี
		เครื่องพิมพ์ (Printer) 1 เครื่อง		
	ประเภท Software	Canva Team Pro 1 Account		
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ความเพียงพอของทักษะบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	3	ไม่เพียงพอ	Software testing, Project Management, EA
	ระดับปฏิบัติการ 4-9	9	ไม่เพียงพอ	Software testing, Project Management, EA

ชื่อโครงการ	SP68-15 โครงการฟื้นฟูพัฒนาศักยภาพลูกค้าพักชำระหนี้																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568 - 2569																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชน (พล.)					ส่วนงานสนับสนุน :	สบ. พส. บก.										
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO3_เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแผนกลางการเกษตร					เป้าประสงค์ :	ลูกค้าพักชำระหนี้ที่ผ่านการพัฒนามีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 15										
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างมูลค่าเกษตร																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 6 ฟื้นฟู พัฒนากลุ่มเกษตรกรเปราะบางให้มีศักยภาพ																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	6.1 พัฒนากลุ่มเกษตรกรกลุ่มพักหนี้/เปราะบาง 300,000 ราย																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☒ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																
รายละเอียดโครงการ																	
หลักการและเหตุผล :	การฟื้นฟูพัฒนาศักยภาพลูกค้าพักชำระหนี้ ภายใต้หลักการ “ลดต้นทุน นวัตกรรมเสริม เน้นรายได้” เพื่อส่งเสริมฟื้นฟูอาชีพให้มีศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขัน และมีรายได้เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ภายใต้กรอบพัฒนา “3 ลด 3 เพิ่ม 3 สร้าง” ลดต้นทุน นวัตกรรมเสริม เน้นรายได้” โดยบูรณาการความร่วมมือกับส่วนงานราชการและหน่วยงานภายนอก																
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. พัฒนาศักยภาพการประกอบอาชีพเดิม และสร้างอาชีพเสริมเกษตรกร ลดต้นทุนการผลิต ลดความเสี่ยง เพิ่มรายได้ เพิ่มผลผลิต เพิ่มมาตรฐานผลผลิต และผลิตภัณฑ์ สร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างความสามารถในการชำระหนี้ 2. เพิ่มทักษะของเกษตรกรให้สามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรม ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพ 3. สร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินทักษะทางการเงิน (Financial Literacy) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. สามารถเปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีการผลิตในการประกอบอาชีพลดต้นทุนการผลิต สร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างความสามารถในการชำระหนี้ 2. มีทักษะในนำเทคโนโลยี นวัตกรรม ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาประยุกต์ใช้ ทำให้เกษตรกรมีศักยภาพในการประกอบอาชีพ 3. มีการวางแผนทางการเงินและใช้เครื่องมือทางการเงิน (Financial Literacy) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)									
รายละเอียดงบประมาณ						งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม							
								-		-							
								-		-							
								-		-							
รวมงบประมาณทั้งสิ้น								-		-							
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย							
ผลผลิต (Output) :		เกษตรกรลูกค้าตามมาตรการพักชำระหนี้ได้รับการฟื้นฟูพัฒนาศักยภาพ		300,000 ราย		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ผู้ผ่านการพัฒนามีรายได้เพิ่มขึ้น หรือมีต้นทุนลดลง หรือผลผลิตเพิ่มขึ้น		≥ ร้อยละ 15							
Leading & Lagging Indicator																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย							
Leading Indicator :		จำนวนลูกหนี้ที่ผ่านการสอบทาน Loan Review (LR) และสำรวจความต้องการพัฒนาอาชีพ		300,000 ราย		Lagging Indicator :		ผู้ผ่านการพัฒนามีรายได้เพิ่มขึ้น หรือมีต้นทุนลดลง หรือผลผลิตเพิ่มขึ้น		≥ ร้อยละ 15							
จุดระเ่มั้ระวัง (Trigger Point)																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		จำนวนลูกหนี้ที่ผ่านการสอบทาน Loan Review (LR) และแสดงความต้องการ				เป้าหมาย Trigger Point :		น้อยกว่า 200,000 ราย ภายในเดือน กรกฎาคม 2568									
รายละเอียดของกิจกรรม																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568									
								เม.ย. พ.ค. มิ.ย. ก.ค. ส.ค. ก.ย. ต.ค. พ.ย. ธ.ค. ม.ค. ก.พ. มี.ค. รวม									
1. ถอดบทเรียน เพื่อปรับปรุงกระบวนการในระยะถัดไป		ความรู้ที่นำไปปรับปรุงกระบวนการ		พล.		10%		100%									
2. สอบทาน Loan Review (LR) ก่อนการพัฒนา และข้อมูลความต้องการพัฒนา		ลูกหนี้ที่ผ่านการสอบทาน		พล. สบ. พส.		20%		50% 20% 20% 10%									
3. ทบทวนและสำรวจความพร้อมภาคีเครือข่าย (จากผลประเมินปีบัญชี 2567) และทบทวนหลักสูตรตามบริบทพื้นที่ จากผลประเมินความพึงพอใจลูกค้าปีบัญชี 2567		รายชื่อภาคีเครือข่าย /หลักสูตรตามบริบทพื้นที่		พล.		20%		50%									
4. นำร่องต้นแบบของการพัฒนา 76 จังหวัด และขยายผลดำเนินการพัฒนาตามที่ได้รับเป้าหมายทุกสาขา		ข้อมูลลูกหนี้ที่ได้รับการพัฒนา /ผลการพัฒนา		พล. บก. ภาคีเครือข่าย		20%		20% 20% 10% 10% 10% 10% 10%									
5. สอบทาน Loan Review (LR) หลังการพัฒนาเปรียบเทียบกับก่อนพัฒนาเพื่อวัดผลรายได้เพิ่มขึ้น หรือมีต้นทุนลดลง หรือผลผลิตเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 15		ข้อมูล รายได้ ต้นทุน ผลผลิต ของลูกค้าที่ผ่านการพัฒนา		พล.		20%		5% 25% 30% 40%									
6. ติดตาม รายงานความก้าวหน้าโครงการ และสรุปโครงการ		รายงานผลการดำเนินโครงการ		พล.		10%		25% 25%									
รวม						100%		30% 18% 12% 4% 2% 10% 2% 2% 11% 0% 8% 3%									
สะสม						100%		30% 48% 60% 64% 66% 75% 77% 79% 90% 90% 98% 100%									

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
รายได้ของลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	วิธีปฏิบัติโครงการฟื้นฟูพัฒนาศักยภาพ	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
เนื่องจากราคาผลผลิตตกต่ำ ไม่มีตลาดรับซื้อ	ลูกค้าพักชำระหนี้ ระยะที่ 2 ส่งเสริม			
	การพัฒนาอาชีพภายใต้หลักการ ตลาดนำ			
	นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้ ร่วมกับภาคีเครือข่าย			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้อำนวยการสำนักงาน ร.ก.ส. จังหวัด	5,338	เพียงพอ	ไม่มี
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน ร.ก.ส. จังหวัด			
	ผู้จัดการสาขา			
	ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา			
	หัวหน้าการเงิน			
	หัวหน้าหน่วยอำเภอ			
	พนักงานพัฒนาลูกค้า			
	พนักงานพัฒนาธุรกิจ			
	พนักงานการเงิน			
	พนักงานบริหารทั่วไป			

ชื่อโครงการ		SP68-16 โครงการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถเกษตรกรรุ่นใหม่ และ ลูกค้า SME เกษตรกรหัวขบวน							
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568							
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		สำนักพัฒนา SME และ Startup (สพ.)			ส่วนงานสนับสนุน : พส.				
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO3_เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร			เป้าประสงค์ : หนังสือค่อรายได้ของเกษตรกรลูกค้าที่ผ่านการพัฒนาลดลง ≥ ร้อยละ 13				
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างมูลค่าเกษตร							
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกรผู้ประกอบการและSME							
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		7.1 ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้จากการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 10							
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☒ SM ☐ CM ☐ DT ☐ HCM ☒ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☒ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี							
รายละเอียดโครงการ									
หลักการและเหตุผล :		เพื่อการขับเคลื่อนงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นอนาคตพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” โดยเกษตรกรรุ่นใหม่ และ SME เกษตรกรหัวขบวน เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาคการเกษตร อนาคตจึงมุ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาและยกระดับ เกษตรกรรุ่นใหม่ และ SME เกษตรกรหัวขบวน ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถดำเนินธุรกิจของตนเองให้เติบโต มีการเชื่อมโยงการผลิตและการตลาดตลอดห่วงโซ่ สร้างรายได้และคุณภาพชีวิต เข้าถึงการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการเกษตร มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สร้างมูลค่าเพิ่ม ด้านการรวบรวม แปรรูป ตลาด และบริการ มีความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดและสามารถเชื่อมโยงกับเกษตรกรกลุ่มอื่นๆในการรับซื้อผลผลิต จำหน่าย และให้ความรู้ ช่วยยกระดับชีวิตเกษตรกรไทยสู่สังคมที่ภาคภูมิใจอย่างยั่งยืน โดยร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน							
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. เพื่อพัฒนาศักยภาพและยกระดับเกษตรกรรุ่นใหม่ให้สามารถขยายการเติบโตทางธุรกิจ 2. เพื่อพัฒนาลูกค้า ให้เป็น SME เกษตรกรหัวขบวนที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และส่งเสริมการเป็นผู้นำ เกษตรกรหัวขบวนในชุมชน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้สู่เกษตรกรรายอื่น 3.สร้างเครือข่ายเกษตรกรที่มีความเข้มแข็ง เพื่อพัฒนาภาคการเกษตรในเชิงคุณภาพและยั่งยืน			ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :			1. เกษตรกรรุ่นใหม่มีศักยภาพสามารถเพิ่มปริมาณธุรกิจและแข่งขันได้ 2. SME เกษตรกรหัวขบวน มีศักยภาพในการแข่งขันเชิงพาณิชย์ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายทางธุรกิจให้เข้มแข็ง 3. อนาคตสามารถสนับสนุนสินเชื่อได้อย่างมีคุณภาพ	
รายละเอียดงบประมาณ				งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม	
ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมและดูงานเกษตรกรรุ่นใหม่และ SME หัวขบวน									
แผนพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่									
1. ค่าใช้จ่ายการพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ จำนวน 10,000 ราย จัดอบรม 10 รุ่น (รูปแบบ Hybrid Online /Onsite)				}		10,550,000		10,550,000	
2. ค่าใช้จ่ายในการอบรมพัฒนาถ่ายทอดเทคโนโลยี นวัตกรรม สินค้าเกษตรเชิงลึก/ศึกษาดูงาน ในประเทศ / ต่างประเทศ									
3. ค่าใช้จ่ายกิจกรรมถอดบทเรียน และลงพื้นที่ (Onsite)									
แผนพัฒนา SME หัวขบวน									
1. ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม ส่งเสริมความรู้ เพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจ (ดำเนินการโดยส่วนกลางและพื้นที่) จำนวน 2,000 ราย				}		1,350,000		1,350,000	
2. ค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนการต่อยอดเชิงลึกในธุรกิจหัวขบวน การผลิต การรวบรวม การแปรรูป การบริการ เช่น การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ธุรกิจเกษตร ในประเทศหรือต่างประเทศ									
3. ค่าใช้จ่ายการดำเนินกิจกรรมร่วมกับภาคีเครือข่ายในการขับเคลื่อน SME เช่น สว., สมาพันธ์ SME ไทย, มหาวิทยาลัยต่างๆ เป็นต้น									
4. ค่าบริหารจัดการโครงการ (แนะนำ ค่ากับ ติดตามการดำเนินงาน)				100,000				100,000	
รวมงบประมาณทั้งสิ้น				12,000,000				12,000,000	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ผลผลิต (Output) :		1. เกษตรรุ่นใหม่ได้รับการพัฒนา		10,000 ราย		ผลลัพธ์ (Outcome) :		1. จำนวนเกษตรกรรุ่นใหม่ที่ได้รับ	1,000 ราย
		2. ลูกค้า SME เกษตรกรหัวขบวนได้รับการพัฒนา		2,000 ราย				การพัฒนา มีรายได้/ผลผลิต/ปริมาณธุรกิจ เพิ่มขึ้น	
								2. จำนวน SME หัวขบวนที่ได้รับ	1,600 ราย
								การพัฒนา มีรายได้/ผลผลิต/ปริมาณธุรกิจ เพิ่มขึ้น	
Leading & Lagging Indicator									
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
Leading Indicator :		1. จำนวนเกษตรกรรุ่นใหม่ ที่ได้รับการพัฒนา		ร้อยละ 30 ภายในไตรมาส 2/2568		Lagging Indicator :		1. จำนวนเกษตรกรรุ่นใหม่ที่ได้รับ	1,000 ราย
		2. จำนวน SME เกษตรกรหัวขบวน ที่ได้รับการพัฒนา		ร้อยละ 40 ภายในไตรมาส 2/2568				การพัฒนา มีรายได้/ผลผลิต/ปริมาณธุรกิจ เพิ่มขึ้น	
								2. จำนวน SME หัวขบวนที่ได้รับ	1,600 ราย
								การพัฒนา มีรายได้/ผลผลิต/ปริมาณธุรกิจ เพิ่มขึ้น	
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)									
ตัวชี้วัด Trigger Point :		1. จำนวนลูกค้าเกษตรกรรุ่นใหม่ ที่ได้รับการพัฒนา			เป้าหมาย		1. น้อยกว่าร้อยละ 30 ภายในไตรมาส 2/2568		
		2. จำนวนลูกค้า SME เกษตรกรหัวขบวน ที่ได้รับการพัฒนา			Trigger Point :		2. น้อยกว่าร้อยละ 40 ภายในไตรมาส 2/2568		

รายละเอียดของกิจกรรม																	
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ รายการกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568													
				ม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม	
16.1 การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถเกษตรกรรุ่นใหม่																	
1. ทบทวนหลักเกณฑ์และกำหนดคุณสมบัติกลุ่มเป้าหมาย	หลักเกณฑ์ /คุณสมบัติ	สพ.	5%	20%	30%	50%											100%
2. ค้นหาและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ร่วมกับภาคีเครือข่าย อาทิ สวทช. วว.	กลุ่มเป้าหมาย /หลักสูตร	สพ.	5%		20%	20%	40%	20%									100%
กรมส่งเสริมการเกษตร /ออกแบบหลักสูตรการพัฒนา /สื่อสาร																	
3. พัฒนาระบบการบันทึกข้อมูลและรายงานผลการดำเนินโครงการ	ระบบงาน	สพ./ พส.	10%			10%	20%	20%	10%	10%	10%						100%
4. จัดกิจกรรมการอบรมพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่	กิจกรรมการพัฒนา/จำนวนลูกค้า	สพ.	10%					10%	20%	20%	20%	10%	20%				100%
5. คัดเลือกมาอบรมพัฒนายุทธศาสตร์เทคโนโลยี นวัตกรรม สินค้าเกษตรเชิงลึก/ศึกษา	กิจกรรมการพัฒนา	สพ.	5%							20%	30%	30%	10%	10%			100%
6. การติดตามผลการดำเนินงาน อบรมเตรียม	จำนวนลูกค้าที่ผ่านการพัฒนา	สพ.	10%									30%	30%	30%	10%	10%	100%
7. รายงานผลการดำเนินงานต่อฝ่ายจัดการ	รายงานผลการดำเนินงาน	สพ.	5%									10%	30%	30%	30%		100%
16.2 การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถลูกค้า SME หัวขบวน																	
1. ออกแบบแนวทางการดำเนินโครงการ คัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย	คำชี้แจง/ระบบฐานข้อมูลหัวขบวน	สพ./พส.	15%	20%	50%	30%											100%
1.1 ทบทวนหลักเกณฑ์และคุณสมบัติกลุ่มเป้าหมาย																	
1.2 ค้นหาคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย และจัดสรรเป้าหมายเป็นราย ผสช.																	
1.3 ประสานเครือข่าย																	
1.4 พัฒนาระบบการบันทึกข้อมูลและรายงานผล																	
2. พัฒนาและยกระดับลูกค้าให้เป็น SME หัวขบวน	หลักสูตรการพัฒนา และการจัด	สพ./พส.	20%				10%	10%	20%	30%	30%						100%
3. คัดเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพื่อยกระดับผู้ประกอบการเชิงลึก	ศึกษาดูงานใน/ต่างประเทศ	สพ.	10%							10%	30%	40%	20%				100%
3.1 ศึกษาฐานแลกเปลี่ยนประสบการณ์																	
3.2 สนับสนุนเกษตรกรหัวขบวน และชุมชนต้นแบบหัวขบวน																	
4. กำกับ แนะนำ ติดตาม แก้ไขปัญหาอุปสรรค และสรุปรายงานผลการดำเนินงาน	รายงานผลการดำเนินงาน	สพ.	5%									10%	30%	50%	10%		100%
4.1 รายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบพัฒนาลูกค้าหัวขบวน																	
4.2 สรุปรายงานผลการดำเนินงานภาพรวมเสนอฝ่ายจัดการ																	
รวม			100%	4%	10%	9%	6%	6%	8%	11%	14%	12%	11%	8%	3%		100%
สะสม			100%	4%	14%	23%	29%	35%	43%	54%	68%	79%	90%	97%	100%		
ความเสี่ยง																	
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน		ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)												
1. การคัดเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของ เกษตรกรรุ่นใหม่/ SME หัวขบวนไม่ตรง ตามเป้าประสงค์ของโครงการ	1. กำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ วิธีปฏิบัติ โครงการที่ชัดเจน	เพียงพอ		ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี												
2. เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ ทำให้ผลผลิต ทางการเกษตร ส่งผลต่อธุรกิจของ SME หัวขบวน	มีศักยภาพ และความเข้มแข็ง ในการดำเนินธุรกิจ เดิมความรู้คู่ทุน																
ทรัพยากรที่ต้องการ																	
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ													
	เพียงพอ	เพียงพอ		การจัดทำฐานข้อมูล/สารสนเทศ (Power BI)													
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากร ในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม													
	พนักงานพัฒนาลูกค้า ระดับ 4-9	11	เพียงพอ	ไม่มี													
	ผู้บริหารทีม ระดับ 10	2	เพียงพอ	ไม่มี													

ชื่อโครงการ		SP68-17 โครงการพัฒนาเกษตรมูลค่าสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน ECO - INNOVATION																	
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568																	
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		สำนักพัฒนา SME และ Startup (สพ.)					ส่วนงานสนับสนุน : สวทช. / NIA / DEPA /เจียใต้/คูโบต้า/วว/สถาบันการศึกษา												
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO3_เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแผนกลางการเกษตร					เป้าประสงค์ : หนังสือต่อรายได้ของเกษตรกรลูกค้าที่ผ่านการพัฒนาลดลง ≥ ร้อยละ 13												
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างเกษตรมูลค่าสูง																	
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกรผู้ประกอบการและSME																	
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		7.1 ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้จากการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 10																	
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☒ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																	
รายละเอียดโครงการ																			
หลักการและเหตุผล :		ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ภาคเกษตรกรรมต้องการการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต และคำนึงถึงความยั่งยืนในระยะยาว การพัฒนาเกษตรมูลค่าสูงโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จะช่วยส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการใช้สารเคมีที่เป็นอันตราย และเพิ่มมูลค่าผลผลิตเกษตรกรรม โดยไม่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศ และช่วยพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง																	
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. การพัฒนาเกษตรมูลค่าสูงด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรม เพื่อสร้างความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ลูกค้าสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตรไปปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต 2. ยกระดับลูกค้าให้มีศักยภาพการผลิตสามารถเป็นต้นแบบ Smart Farm ให้กับคนในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียง 3. ลูกค้าสามารถผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัยทั้งเกษตรกรและผู้บริโภค										
		2. การเพิ่มรายได้และลดต้นทุนการผลิตภาคการเกษตร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกร																	
		3. การผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัยทั้งเกษตรกรและผู้บริโภค																	
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม								
ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม							5,000,000		-		5,000,000								
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							5,000,000		-		5,000,000								
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย								
ผลผลิต (Output) :		ขยายผลและสร้างเครือข่ายนวัตกรรม			77 จังหวัด		ผลลัพธ์ (Outcome) :		1. รายได้เพิ่ม/ลดค่าใช้จ่าย 2. ระดับความพึงพอใจ		1. ≥ ร้อยละ 10 2. ≥ ร้อยละ 90								
Leading & Lagging Indicator																			
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย								
Leading Indicator :		จำนวนเกษตรกรที่นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตรไปปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต			1 ราย ต่อ 1 จังหวัด		Lagging Indicator :		1. รายได้เพิ่ม/ลดค่าใช้จ่าย 2. ระดับความพึงพอใจ		1. ≥ ร้อยละ 10 2. ≥ ร้อยละ 90								
จุดเริ่มต้นระว่าง (Trigger Point)																			
ตัวชี้วัด Trigger Point :		โครงการพัฒนาเกษตรกรได้รับความเห็นชอบ					เป้าหมาย Trigger Point :		หลังเดือน มิถุนายน 2568										
รายละเอียดของกิจกรรม																			
ตัวอย่าง กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม			ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568										
									เม.ย. พ.ค. มิ.ย. ก.ค. ส.ค. ก.ย. ต.ค. พ.ย. ธ.ค. ม.ค. ก.พ. มี.ค. รวม										
1. รวบรวมข้อมูลเกษตรมูลค่าสูง เทคโนโลยีนวัตกรรมการเกษตรและประชุมหารือส่วนงานเครือข่าย		รายงานสรุปผล			สพ.		10%		50% 50%						100%				
2. กำหนดรูปแบบการดำเนินงานกิจกรรมบูรณาการ และจัดทำโครงการเสนอหลักการพร้อมงบประมาณ		รูปแบบการจัดกิจกรรม			สพ.		10%		20% 50% 30%						100%				
3. จัดประชุมส่วนงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ และคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายนวัตกรรม		ขอบเขตความรับผิดชอบ			สพ.		20%		20% 40% 40%						100%				
4. คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเกษตรกร		กลุ่มเป้าหมาย			สพ.		20%					40% 20% 20%			100%				
5. ดำเนินงานตามโครงการ		ผลการดำเนินงานตามแผน			สพ.		20%					20% 20% 20%			100%				
6. ติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ		ผลการดำเนินงาน			สพ.		10%								50% 50%		100%		
7. สรุปและรายงานผลการดำเนินโครงการ		รายงานผลการดำเนินงาน			สพ.		10%								50% 50%			100%	
รวม							100%		7% 14% 11% 16%			4% 8% 8%			4% 4% 9% 10% 5%			100%	
สะสม							100%		7% 21% 32% 48%			52% 60% 68%			72% 76% 85% 95% 100%				

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
ความรู้ความเข้าใจของเกษตรกรต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรม	1. มีการจัดการอบรมให้ความรู้ระหว่างดำเนินโครงการ 2. มีเครือข่ายร่วมพัฒนา ให้ความรู้ เป็นที่ปรึกษาตลอดโครงการ	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	1.ผู้บริหารทีม ระดับ 10	1	เพียงพอ	
	2.พนักงานพัฒนาลูกค้า ระดับ 4-9	5	เพียงพอ	

ชื่อโครงการ	SP68-18 โครงการสร้างตัวกลางเพื่อเชื่อมโยงสินค้าเกษตร ปีบัญชี 2568																																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	สำนักพัฒนาลูกค้าสถาบันและองค์กรชุมชน (สอ.)						ส่วนงานสนับสนุน : ฝสข. / สนง. / สาขา/ภาคีเครือข่ายทั้งภายในและนอกองค์กร																										
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO3_เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร						เป้าประสงค์ : หนึ่งสินค้ารายได้ของเกษตรกรลูกค้าที่ผ่านการพัฒนาลดลง ≥ ร้อยละ 13																										
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างเกษตรกรมูลค่าสูง																																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกรผู้ประกอบการและSME																																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	7.1 ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้จากการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 10																																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☒ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																																
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :																																	
เพื่อสนับสนุนให้เกษตรกร กลุ่ม/สถาบันเกษตรกร หรือผู้ประกอบการลูกค้า เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจเกษตรตลอดห่วงโซ่มูลค่า ตั้งแต่รวบรวม แปรรูป พัฒนาระดับผลผลิตการเกษตร/ผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปและเชื่อมโยงสู่ธุรกิจเกษตรผ่านช่องทางตลาดต่างๆ เป็นการขับเคลื่อนนโยบายธนาคารด้านการสนับสนุนการตลาดให้กับผู้ประกอบการลูกค้า สร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากไทย เพื่อสนับสนุนช่องทางทางการตลาดให้กับผู้ประกอบการลูกค้า ให้เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจเกษตร ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการลูกค้า มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทั้งปริมาณ คุณภาพ ความต่อเนื่อง และราคา																																	
วัตถุประสงค์โครงการ :																																	
2.1 เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับสินค้าเกษตร โดยสนับสนุนให้เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจการกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค				ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการลูกค้า มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทั้งปริมาณ คุณภาพ ความต่อเนื่อง และราคา																											
2.2 เพื่อขยายโอกาสการให้บริการธุรกรรมทางการเงินของธนาคารทั้งสินเชื่อ เงินฝาก และ FFI						2. ส่งเสริมภาพลักษณ์การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน ด้านการสนับสนุน																											
2.3 เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารในการยกระดับขีดความสามารถในผลิตภัณฑ์และช่องทางตลาดของลูกค้า						ช่องทางทางการตลาดให้แก่ลูกค้าเพิ่มโอกาส																											
						3. เพิ่มโอกาสการสร้างความร่วมมือกับส่วนงานภาครัฐและเอกชน																											
รายละเอียดงบประมาณ						งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																							
1. ค่าใช้จ่ายกิจกรรมเชื่อมโยงธุรกิจเกษตร จำนวน 5 แห่ง						800,000		-		800,000																							
2. ค่าใช้จ่ายสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ ในการขับเคลื่อนโครงการ						200,000		-		200,000																							
รวมงบประมาณทั้งสิ้น						1,000,000				1,000,000																							
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
ผลผลิต (Output) :		ตัวกลางจำหน่ายสินค้า		5 แห่ง		ผลลัพธ์ (Outcome) :		มูลค่าซื้อขายสินค้า		2,000,000 บาท																							
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
Leading Indicator :		ตัวกลางจำหน่ายสินค้า		5 แห่ง		Lagging Indicator :		มูลค่าซื้อขายสินค้า		2,000,000 บาท																							
จุดระฆัง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายไม่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ จำนวน 3 แห่ง				เป้าหมาย Trigger Point :		ภายในเดือนกันยายน 2568																									
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. กำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติตัวกลางจำหน่ายสินค้า พร้อมทั้งสื่อสารแนวทาง		แนวทางการดำเนินงาน		ออ. ฝสข. สนง.		20%		20%		40%		40%																				100%	
การดำเนินงานไปยัง ฝสข. / สนง. เพื่อขับเคลื่อนโครงการร่วมกัน																																	
2. คัดเลือกผลิตภัณฑ์/สินค้าที่เหมาะสมกับจุดจำหน่ายและจัดทราวยละเอียดสินค้า		รายละเอียดสินค้า		ออ. ฝสข. สนง.		20%						10%		10%		10%		20%		20%		20%		10%						100%			
3. ประสานงานจุดจำหน่ายสินค้า		จำนวน (แห่ง)		ออ. ฝสข. สนง.		20%						5%		10%		10%		20%		20%		20%		15%						100%			
4. ติดต่อกู้ค้า ผู้ประกอบการ เพื่อจัดส่งสินค้า		มูลค่าซื้อขายสินค้า		ออ. ฝสข. สนง.		20%						5%		10%		10%		20%		20%		20%		15%						100%			
5. กำกับ แนะนำ ติดตาม แก้ไขปัญหา/อุปสรรค และสรุปรายงานผลการดำเนินงาน		รายงานผลการดำเนินงาน		ออ.		20%		5%		5%		10%		20%		20%		20%		10%		5%		5%						100%			
ภาพรวมเสนอต่อผู้บริหาร																																	
รวม						100%		4%		8%		9%		5%		8%		10%		16%		16%		14%		9%		1%		0%			
สะสม						100%		4%		12%		21%		26%		34%		44%		60%		76%		90%		99%		100%		100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
การสื่อสารแนวทางการดำเนินงาน	กำหนดแผนงานและกิจกรรมการดำเนินงาน	เพียงพอ	4	ควบคุมแผนงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย
เพื่อให้ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย	ให้ชัดเจน เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงาน			
ไม่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์แผนงาน	เป็นระยะ ๆ			
อย่างมีประสิทธิภาพ				
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	Software	ระบบพัฒนาลูกค้าสถาบันและองค์กรชุมชน		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความพร้อมของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	1	เพียงพอ	-
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9)	3	ไม่เพียงพอ	ทักษะด้านการตลาด
	ผู้ปฏิบัติงาน(พนักงาน Outsource)	1	ไม่เพียงพอ	-

ชื่อโครงการ		SP68-19 โครงการ Glam AGRO																			
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568																			
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		สำนักพัฒนาลูกค้าสถาบันและองค์กรชุมชน (สอ.)					ส่วนงานสนับสนุน : พล. สพ. สอ														
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO3_เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร					เป้าประสงค์ :					หนี้สินต่อรายได้ของเกษตรกรลูกค้าที่ผ่านการพัฒนาลดลง ≥ ร้อยละ 13									
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างเกษตรกรมูลค่าสูง																			
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกรผู้ประกอบการและSME																			
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		7.1 ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้จากการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 10																			
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☐ SM ☒ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☒ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																			
รายละเอียดโครงการ																					
หลักการและเหตุผล :		เพื่อส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรในการสร้างแบรนด์เพื่อยกระดับเกษตรกรไทย สู่เกษตรกรมูลค่าสูง สร้างความแตกต่างในตลาดสินค้าเกษตรที่มี ให้สินค้าเกิดความโดดเด่นจากสินค้าคู่แข่งในตลาดเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยกระจายรายได้สู่ เกษตรกร กลุ่ม/สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการ ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพมาตรฐานสินค้า สร้างแบรนด์ในการยกระดับสินค้าเกษตรมูลค่าสูง																			
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. เพื่อกระตุ้นให้เกษตรกร กลุ่ม/สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการ ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพมาตรฐานสินค้า สร้างแบรนด์ในการยกระดับสินค้าเกษตรมูลค่าสูง					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. เกิดการกระจายรายได้สู่ลูกค้าเกษตรกร กลุ่ม/สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งในภาคเกษตรกรรม 2. ผลประโยชน์ทางอ้อมจากการที่เกษตรกรมีความสามารถในการชำระหนี้ที่สูงขึ้นจากการที่มียาได้มากขึ้น 3. ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร												
		2. เพื่อส่งเสริมสินค้าเกษตรและยกระดับภาคการเกษตรและเกษตรกรไทย																			
		3. เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน																			
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม										
1. ค่าใช้จ่ายส่งเสริมหรือสนับสนุนการต่อยอดผลิตภัณฑ์สินค้าเพื่อยกระดับสินค้าเกษตรมูลค่าสูง (Glam AGRO)							}		-		-										
2. ค่าจ้างผลิตและเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์สินค้า Glam AGRO (โอนงบให้ส่วนงาน สอ.เพื่อจัดทำ)									4,000,000		-		4,000,000								
3. ค่าส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด									-		-										
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							4,000,000		-		4,000,000										
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย										
ผลลัพธ์ (Output) :		สร้าง Brand สินค้าเกษตรใหม่			อย่างน้อย 5 ผลิตภัณฑ์		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ปริมาณธุรกิจของสินค้า Glam AGRO เพิ่มขึ้น		≥ ร้อยละ 10										
Leading & Lagging Indicator																					
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย										
Leading Indicator :		การคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพ และได้รับการรับรองมาตรฐาน			อย่างน้อย 5 ผลิตภัณฑ์		Lagging Indicator :		ปริมาณธุรกิจของสินค้า Glam Agro เพิ่มขึ้น		≥ ร้อยละ 10										
จุดระเิ่มตระวัง (Trigger Point)																					
ตัวชี้วัด Trigger Point :		1. คุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้าต่ำกว่ามาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ			เป้าหมาย Trigger Point :		1. จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรองมาตรฐาน 3 ผลิตภัณฑ์ 2. ต่ำกว่าร้อยละ 10														
		2. ปริมาณธุรกิจที่ได้รับการพัฒนาผลิตภัณฑ์																			
รายละเอียดของกิจกรรม																					
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม			ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568													
								เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม	
1. สัรตรวจสอบความต้องการ ศึกษาตลาดและกลุ่มเป้าหมาย		ข้อมูลความต้องการของตลาด			สอ.		10%	100%													100%
2. ออกแบบ/กำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผลิตภัณฑ์		หลักเกณฑ์การคัดเลือกผลิตภัณฑ์			สอ.		10%	100%													100%
พร้อมแบบฟอร์มรายละเอียดผลิตภัณฑ์																					
3. สื่อสารคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ไปยัง ฝสข./สนจ./สาขา		เกณฑ์การคัดเลือก					5%		100%												100%
4. คัดเลือกผลิตภัณฑ์ Glam AGRO โดยวิเคราะห์จุดเด่นของผลิตภัณฑ์		ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการเลือก			สอ. /ฝสข./สนจ./สาขา		10%			50%	50%										100%
เปรียบเทียบคู่แข่ง มาตรฐานของผลิตภัณฑ์																					
5. ออกแบบ/พัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับ Glam Agro (บรรจุภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ Brand Story)		รายงานการวิเคราะห์จุดเด่น			สอ./สอ.		25%				20%	20%	20%	20%	20%						100%
6. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่าย		สื่อประชาสัมพันธ์			สอ. /ฝสข./สนจ./สาขา		20%				20%	20%	20%	20%	20%						100%
7. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานโครงการเสนอฝ่ายจัดการ		รายงานผลการดำเนินงาน			สอ./สอ.		20%				20%	20%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		100%
รวม							100%	20%	5%	5%	18%	13%	11%	11%	11%	2%	2%	2%	0%	100%	100%
สะสม							100%	20%	25%	30%	48%	61%	72%	83%	94%	96%	98%	100%	100%		

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
คุณภาพและมาตรฐานของสินค้า	ส่งเสริมเกษตรกร กลุ่ม/สถาบันเกษตรกร	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
ไม่เพียงพอ	วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการ พัฒนา			
	มาตรฐานสินค้า สร้างแบรนด์เกษตรกร			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงานระดับ 10 ขึ้นไป	1	เพียงพอ	ไม่มี
	พนักงานระดับปฏิบัติการ 4-9	4	เพียงพอ	

ชื่อโครงการ		SP68-20 โครงการการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเชื่อมโยงตลาดต่างประเทศ																															
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568																															
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		สำนักกิจการระหว่างประเทศ (กป.)					ส่วนงานสนับสนุน :					ลอ. สพ.																					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)		SO3 เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร					เป้าประสงค์ :					หนี้สินต่อรายได้ของเกษตรกรลูกค้าที่ผ่านการพัฒนาลดลง ≥ ร้อยละ 13																					
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าผู้ประกอบการสร้างมูลค่าเกษตร																															
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกรผู้ประกอบการและSME																															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		7.1 ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้จากการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 10																															
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☒ SM ☒ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																															
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :		การเพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกร ผู้ประกอบการ และ SME เพื่อให้สามารถเข้าถึงตลาดต่างประเทศ ซึ่งมีความสำคัญต่อการขยายฐานรายได้และยกระดับมาตรฐานสินค้าการเกษตรไทยสู่สากล แก้ไขปัญหาการที่ผู้ประกอบการและ SME ยังขาดช่องทางและความสามารถในการเชื่อมโยงตลาดต่างประเทศ ส่งผลให้รายได้เติบโตช้าและขาดความยั่งยืน การขยายตลาดส่งออกช่วยเพิ่มรายได้ให้ลูกค้า ซึ่งจะสะท้อนกลับมาในรูปของความสามารถลูกค้าเกษตรกรในการชำระหนี้และการเติบโตของสินเชื่อธนาคาร																															
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. เพื่อส่งเสริมการเชื่อมโยงตลาดต่างประเทศภายใต้ความร่วมมือของธนาคารและเครือข่ายพันธมิตร 2. เพื่อพัฒนาศักยภาพในการเติบโตทางธุรกิจให้กับลูกค้า ธ.ก.ส. ที่มีศักยภาพในการส่งออก 3. เพื่อแสวงหาโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อและการเงินของธนาคารตลอดห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตร					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1.ธนาคารและลูกค้าสามารถเชื่อมโยงความร่วมมือและการตลาดกับเครือข่ายพันธมิตรในต่างประเทศได้ 2. สามารถเพิ่มศักยภาพและเพิ่มมูลค่าในการทำธุรกิจส่งออกของลูกค้าได้มากขึ้น 3.ธนาคารมีโอกาสในการสร้างรายได้จากลูกค้าที่ทำธุรกิจส่งออกที่เพิ่มมากขึ้นได้																								
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																						
1. จัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อตอบสนองสู่การเพิ่มศักยภาพและมาตรฐานการส่งออก							550,000		-		550,000																						
2. จัดกิจกรรมการเจรจาจับคู่ธุรกิจในหรือต่างประเทศ							400,000		-		400,000																						
3. ค่าจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์							100,000		-		100,000																						
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							1,050,000		-		1,050,000																						
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย			การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																					
ผลผลิต (Output) :		การพัฒนาความรู้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย			จำนวน 50 ราย			ผลลัพธ์ (Outcome) :		ได้รับการต่อยอดด้านการค้าระหว่างประเทศ		ร้อยละ 30 ของจำนวน MOU ที่ได้รับการต่อยอดด้านการค้าระหว่างประเทศ																					
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย			การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																					
Leading Indicator :		การเจรจาธุรกิจของลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการ			จำนวนลูกค้าธนาคารที่ได้เจรจาธุรกิจไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 จากจำนวนลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการ			Lagging Indicator :		ได้รับการต่อยอดด้านการค้าระหว่างประเทศ		ร้อยละ 30 ของจำนวน MOU ที่ได้รับการต่อยอดด้านการค้าระหว่างประเทศ																					
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		จำนวนหน่วยงานพันธมิตรภายใต้ MoU ที่สามารถจัดหาเครือข่ายเจรจาธุรกิจให้ลูกค้าธนาคารได้					เป้าหมาย Trigger Point :		หากหน่วยงานพันธมิตรภายใต้ MoU สามารถจัดหาเครือข่ายเจรจาธุรกิจได้ต่ำกว่า 50% ของจำนวน MoU ที่มีอยู่																								
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. ปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าเดิม ควบคู่กับข้อมูลลูกค้าที่ผ่านกรอบรมในปี 2567		ข้อมูลลูกค้าที่ได้รับการปรับปรุง		กป. สพ. ลอ.		20%		50%		50%																						100%	
2. ค้นหาและคัดเลือกลูกค้าที่มีศักยภาพในการส่งเสริมการส่งออกทั้งรายเดิมและรายใหม่ และประชาสัมพันธ์โครงการ		ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ		กป. สพ. ลอ.		10%		25%		25%		50%																				100%	
3. จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน/ Focus Group เพื่อออกแบบกระบวนการ		กิจกรรมศึกษาดูงาน/ Focus Group		กป. สพ. ลอ.		10%						50%		50%																		100%	
ต่อยอดการพัฒนาการส่งออก																																	
4. จัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อตอบสนองสู่การเพิ่มศักยภาพและมาตรฐานการส่งออก		รายงานผลการพัฒนาลูกค้า		กป. สพ. ลอ.		20%								100%																		100%	
5. เชื่อมโยงความต้องการลูกค้ากับส่วนงานภายในและภายนอกเพื่อพัฒนาต่อยอด		รายงานผลการเชื่อมโยง		กป. สพ. ลอ.		10%						25%		25%		25%		25%														100%	
6. จัดกิจกรรมการเจรจาจับคู่ธุรกิจในหรือต่างประเทศ		สรุปผลเจรจาจับคู่ธุรกิจ		กป. สพ. ลอ.		20%										50%		25%										25%				100%	
7. สรุปประเมินผล และจัดทำรายงานเสนอฝ่ายจัดการ		รายงานผลการดำเนินงาน		กป.		10%														80%								20%				100%	
รวม						100%		13%		13%		5%		5%		28%		3%		13%		8%		8%		0%		0%		7%		100%	
สะสม						100%		13%		25%		30%		35%		63%		65%		78%		85%		93%		93%		93%		100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
ข้อจำกัดมาตรฐานการส่งออกสินค้า	สนับสนุนลูกค้าในการพัฒนาสินค้าให้ตรงตามมาตรฐานที่ประเทศปลายทางกำหนด	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงานพัฒนาธุรกิจต่างประเทศ	5	ไม่เพียงพอ	ทักษะการบริหารจัดการและการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

ชื่อโครงการ		SP68-21 โครงการยกระดับชุมชนอุดมสุขสู่การเป็นแกนกลางการเกษตร																															
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568																															
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชน (พล.)					ส่วนงานสนับสนุน :		อธ.																								
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO3_เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร					เป้าประสงค์ :		หนังสือรายชื่อได้ของเกษตรกรลูกค้าที่ผ่านการพัฒนาลดลง ≥ ร้อยละ 13																								
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างมูลค่าเกษตร																															
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกรผู้ประกอบการและSME																															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		7.1_ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้จากการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น ≥ ร้อยละ 10																															
		7.2_จำนวนชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนาและมี Business Value 300 ชุมชน (สะสม)																															
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☒ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																															
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :																																	
ธนาคารได้จัดทำโครงการยกระดับชุมชนอุดมสุขสู่การเป็นแกนกลางการเกษตรเพื่อขับเคลื่อนให้ครอบคลุม 4 มิติ ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรมประเพณี โดยสนับสนุนให้ชุมชนจัดทำแผนพัฒนาชุมชนที่เน้นการลดต้นทุน การสร้างงาน สร้างอาชีพ มีรายได้เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือนควบคู่กับการอนุรักษ์และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ																																	
วัตถุประสงค์โครงการ :		1.ส่งเสริมให้ชุมชนจัดทำแผนพัฒนาชุมชนสู่การเป็นแกนกลาง การเกษตร 2.ส่งเสริมให้ชุมชนยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และการตลาด 3.ส่งเสริมให้ชุมชนมีการใช้เทคโนโลยีในการผลิต 4.ส่งเสริมให้ศูนย์เรียนรู้ฯ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ชุมชนได้รับการยกระดับสู่การเป็นแกนกลางการเกษตรตามแนวทาง BCG มีการพัฒนาครบทั้ง 4 มิติ 2. ชุมชนมีรายได้และมีอัตราการเติบโตผลิตภัณฑ์มวลรวมชุมชน (Gross Community Product) เพิ่มขึ้น 3. ศูนย์ใหม่สนับสนุนการพัฒนาชุมชน 4. ธนาคารมีต้นแบบแห่งการพัฒนาแกนกลางทางการเกษตรที่ยั่งยืน																								
รายละเอียดงบประมาณ		งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																											
1. ยกระดับชุมชนอุดมสุขสู่การเป็นแกนกลางการเกษตร		9,000,000		-		9,000,000																											
2. ประกวดชุมชนอุดมสุขที่ยั่งยืน ปีที่ 5		4,000,000		-		4,000,000																											
3. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (จำนวน 1,000 ชุมชน และ 154 ศูนย์เรียนรู้)		11,000,000		-		11,000,000																											
4. ค่าจัดกิจกรรมสนับสนุนส่งเสริมการเพิ่มรายได้/ปริมาณธุรกิจให้ชุมชนและกิจการร่วมกับภาคีเครือข่าย		500,000		-		500,000																											
รวมงบประมาณทั้งสิ้น		24,500,000		-		24,500,000																											
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด																																	
ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
ผลลัพธ์ (Output) :		จำนวนชุมชนอุดมสุขที่ได้รับการพัฒนา		300 ชุมชน (สะสม)		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ชุมชนที่ได้รับการพัฒนา		≥ ร้อยละ 10																							
								มีรายได้/ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น																									
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
Leading Indicator :		ชุมชนจัดทำแผนแล้วเสร็จ		30 กันยายน 2568		Lagging Indicator :		ชุมชนที่ได้รับการพัฒนา		≥ ร้อยละ 10																							
								มีรายได้/ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น																									
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ชุมชนจัดทำแผนแล้วเสร็จ		เป้าหมาย Trigger Point :		30 กันยายน 2568																											
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. ทบทวนศักยภาพชุมชนอุดมสุข ตาม 4 มิติ		ผลการประเมินศักยภาพ		พล.		10%		10%		30%		60%																				100%	
2. คัดเลือกชุมชนอุดมสุขเป้าหมายเพื่อยกระดับ และสื่อสารให้สาขารับทราบ		ชุมชนเป้าหมาย		พล.		10%		10%		30%		60%																				100%	
3. ยกระดับชุมชนอุดมสุขตามแนวทาง BCG สู่การเป็นแกนกลางการเกษตร		แผนชุมชน		ผสช./สนจ.		40%		5%		5%		5%		5%		25%		5%		5%		5%		5%		15%		5%		15%		100%	
โดยจัดทำแผนและดำเนินการตามแผน																																	
3.1 แผนส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่																																	
3.2 แผนยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน																																	
3.3 แผนพัฒนาด้านตลาด																																	
3.4 แผนการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)																																	
4. การจัดประกวดชุมชนอุดมสุข ปีที่ 5		สรุปรายงานผลการจัดประกวด		ผสช./สนจ.																													
4.1 ประกวดชุมชนอุดมสุขระดับภูมิภาค		27 ชุมชน				2%																100%										100%	
4.2 ประกวดชุมชนอุดมสุขระดับประเทศ		9 ชุมชน				3%																		100%								100%	
4.3 การออกองค์ความรู้ชุมชนอุดมสุขสู่การเป็นแกนกลางการเกษตร		Onepage / VDO		พล.		5%																5%		10%		10%		15%		60%		100%	

5. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ศึกษาดูงานของผู้บริหารหรือสมาชิกชุมชนเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านประกอบอาชีพตามแผนพัฒนาชุมชน	ความรู้มาพัฒนาตามแผน	ผสช./สนจ.	5%						5%	5%	5%	10%	10%	20%	20%	25%	100%	
6. จัดกิจกรรมสนับสนุนส่งเสริมการเพิ่มรายได้/ปริมาณธุรกิจให้ชุมชน	ชุมชนมีรายได้/ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น	พล. ลอ.	20%						20%	20%	20%	15%	15%	10%			100%	
7. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานโครงการ	รายงานผลการดำเนินงาน	พล.	5%				25%			25%			25%			25%	100%	
รวม			100%	4%	8%	15%	2%	6%	16%	6%	8%	10%	10%	4%	12%	100%		
สะสม			100%	4%	12%	27%	29%	36%	51%	57%	65%	75%	85%	89%	100%			
ความเสี่ยง																		
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)														
ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมโครงการ	สร้างแรงจูงใจและประชาสัมพันธ์โครงการ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีต้นแบบที่ประสบความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนสื่อสาร องค์ความรู้ชุมชนอุดมสู่สู่การเป็นแกนกลางการเกษตรให้กับชุมชนต่างๆ	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	-														
ทรัพยากรที่ต้องการ																		
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware / Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม						ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ										
	เพียงพอ	เพียงพอ						ไม่มี										
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน						ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม									
	พนักงานพัฒนาลูกค้า	156	เพียงพอ						ไม่มี									

ชื่อโครงการ

SP68-22 : โครงการขยายโอกาสทางธุรกิจให้สถาบันเกษตรกรและ สกต.

ระยะเวลาดำเนินโครงการ :

ปีบัญชี 2568

ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :

สำนักพัฒนาลูกค้าสถาบันและองค์กรชุมชน (ลอ.)

ส่วนงานสนับสนุน :

ฟส. ผสช. สنج.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :

SO3_เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร

เป้าประสงค์ :

หนี้สินต่อรายได้ของเกษตรกรลูกค้าที่ผ่านการพัฒนาลดลง ≥ ร้อยละ 13

ยุทธศาสตร์ (Strategy) :

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างมูลค่าเกษตร

กลยุทธ์ (Tactic) :

กลยุทธ์ที่ 8_ยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์วิสาหกิจชุมชนกบท.และกลุ่มเกษตรกร

ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :

8.1 ร้อยละ 70 ของสถาบันเกษตรกร/สกต. ที่เข้าร่วมโครงการมีปริมาณธุรกิจ/รายได้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 5

ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ

☐ CG

☐ SM

☐ CM

☐ DT

☐ HCM

☒ KM

☐ IM

☐ RM

☐ IA

☐ CSR

☐ COM

☐ ไม่มี

รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล :

เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเกษตรกร/ สกต. ให้เป็นผู้ประกอบการที่มีทักษะความรู้ ความสามารถ รองรับการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านการตลาด เทคโนโลยี การดำเนินธุรกิจ และรองรับการขยายการเติบโตทางธุรกิจ รวมทั้งสนับสนุน ส่งเสริม ให้สถาบันเกษตรกร/ สกต. เป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจระดับชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้น มีความมั่นคงและยั่งยืน

วัตถุประสงค์โครงการ :

1. เพื่อส่งเสริม ทักษะความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ รวมถึงขยายการค้าในธุรกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่า

2. เพื่อสนับสนุนสถาบันเกษตรกร/ สกต. ให้เป็นหัวขบวนและสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร

3. เพื่อยกระดับสถาบันเกษตรกร/ สกต. ให้มีความเข้มแข็ง มีนัคง สามารถแก้ไขปัญหาและเป็นพี่เลี้ยงของสมาชิก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1.สถาบันเกษตรกรและ สกต. มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่า

2.สถาบันเกษตรกรและ สกต. มีความเข้มแข็งสามารถเป็นหัวขบวน ในการรวบรวม ผลิต แปรรูป ตลาด

3.สถาบันเกษตรกรและ สกต. สามารถดูแลสมาชิกให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

รายละเอียดงบประมาณ

งบพัฒนา

งบลงทุน

งบประมาณรวม

1. ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมความรู้ เพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจ (ค่าจัดอบรม/ศึกษาดูงานผู้ประกอบการต้นแบบ)

1,000,000

-

1,000,000

2. ค่าใช้จ่ายในการสนับสนุน การใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรม อุปกรณ์เพิ่มประสิทธิภาพ การรวบรวม การผลิต การแปรรูป การพัฒนาผลิตภัณฑ์

5,000,000

-

5,000,000

ระบบช่องทางการตลาด เป็นต้น เพิ่มศักยภาพ ขยายการค้าในธุรกิจเดิม หรือเพิ่มธุรกิจใหม่

-

-

-

3. ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานกิจกรรมร่วมกับภาคีเครือข่ายในการขับเคลื่อน สถาบันเกษตรกรและ สกต. เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น

500,000

-

500,000

4. ค่าบริหารจัดการโครงการ (แนะนำ ค่ากับ ติดตามการดำเนินงาน)

100,000

-

100,000

รวมงบประมาณทั้งสิ้น

6,600,000

-

6,600,000

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลผลิต (Output) :

สถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ

35 แห่ง (สะสม)

ผลลัพธ์ (Outcome) :

สถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีรายได้เพิ่มขึ้น/ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น

ร้อยละ 70 ของสถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีรายได้เพิ่มขึ้น/ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5

Leading & Lagging Indicator

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

Leading Indicator :

ส่งเสริม สนับสนุนสถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการให้สามารถดำเนินธุรกิจได้

35 แห่ง (สะสม)

Lagging Indicator :

สถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีรายได้เพิ่มขึ้น/ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ 5

ร้อยละ 70 ของสถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีรายได้เพิ่มขึ้น/ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ 5

จุดระเิ่มควรง (Trigger Point)

ตัวชี้วัด Trigger Point :

1. สถาบันเกษตรกรขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการดำเนินธุรกิจ

2. สถาบันเกษตรกรขาดเทคโนโลยี/นวัตกรรม เป็นต้น ในการขับเคลื่อนงาน

3. สถาบันเกษตรกรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

เป้าหมาย Trigger Point :

1. ร้อยละ70 สถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ

2. รายได้/ปริมาณธุรกิจ เพิ่มขึ้นน้อยกว่าร้อยละ 5

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม

ผลลัพธ์ของกิจกรรม

ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม

น้ำหนัก

ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568

1. คัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย และจัดกลุ่มเป้าหมาย หรือออกแบบแนวทาง

กลุ่มเป้าหมาย และแนวทาง

ลอ.

20%

เม.ย. 50%

พ.ค. 30%

มิ.ย. 20%

ก.ค. 20%

ส.ค. 20%

ก.ย. 10%

ต.ค. 10%

พ.ย. 10%

ธ.ค. 10%

ม.ค. 5%

ก.พ. 5%

มี.ค. 100%

การดำเนินโครงการ

การพัฒนา

2. จัดทำวิสัยปฎิธิ/แนวทางการดำเนินโครงการและสื่อสาร ผสช./สนจ. ถือปฏิบัติ

บันทึกคำชี้แจงและวิธีปฏิบัติ

ลอ.

20%

60%

40%

3. บูรณาการ และขับเคลื่อนโครงการร่วมกัน

สรุปผลการขับเคลื่อนโครงการ

ลอ. ผสช. สนจ.

40%

30%

20%

10%

10%

10%

10%

5%

5%

100%

3.1 จัดประชุมสื่อสารแนวทางขับเคลื่อนงาน

โดยสถาบันเกษตรกร/สกต.

3.2 จัดอบรม/ศึกษาดูงาน รวมถึงการให้ความรู้ในด้านต่างๆ ร่วมกับภาคีเครือข่าย

ที่เข้าร่วมโครงการมีปริมาณธุรกิจ/รายได้ที่เพิ่มขึ้น

3.3 สนับสนุน ส่งเสริมการใช้นวัตกรรม/เทคโนโลยี เป็นต้น ในการดำเนินธุรกิจ

3.4 สร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจร่วมกับภาคีเครือข่าย

4. กำกับ แนะนำ ติดตาม แก้ไขปัญหา อุปสรรค และสรุปรายงานผลการดำเนินงาน

รายงานผลการดำเนินงาน

ลอ. ฟส.

20%

10%

10%

10%

10%

10%

20%

30%

100%

4.1 รายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบการพัฒนาลูกค้าสถาบันและองค์กรชุมชน

4.2 สรุปรายงานผลการดำเนินงานภาพรวมเสนอฝ่ายจัดการ

รวม

100%

10%

6%

16%

20%

8%

6%

6%

6%

6%

4%

6%

6%

100%

สะสม

100%

10%

16%

32%

52%

60%

66%

72%

78%

84%

88%

94%

100%

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1.สถาบันเกษตรกรไม่สนใจเข้าร่วมโครงการ	1. ส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกร เกิดการเรียนรู้	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
2.สถาบันเกษตรกรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ	และสามารถนำมาต่อยอดหรือขยาย			
3.เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ ทำให้ผลผลิต	2. การดำเนินธุรกิจเดิม หรือก่อให้เกิด			
ทางการเกษตร ส่งผลต่อธุรกิจรวบรวม	ธุรกิจใหม่			
ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของสถาบันเกษตรกร				
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	Hardware	ระบบ Project Management		
	Hardware	เครื่องคอมพิวเตอร์พกพา/เครื่องพิมพ์		
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารทีม	1	เพียงพอ	
	พัฒนาลูกค้า 4-9	5		

ชื่อโครงการ		SP68-23 โครงการยกระดับบริการใหม่บน BAAC Mobile																															
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568																															
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		ฝ่ายปฏิบัติการบริการอิเล็กทรอนิกส์ (บอ.)					ส่วนงานสนับสนุน :		พส. กค. ปท. พท. รส. จฝ. สบ. ธค. พท. จส. สอ. ธป. บส. วท.																								
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)		SO4_เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม					เป้าประสงค์ :		Digital Transaction ≥ ร้อยละ 70																								
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม																															
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 9_ยกระดับบริการDigitalService																															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		9.1 ลูกค้า BAAC Mobile Active ร้อยละ 50																															
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ :		☐ CG ☐ SM ☒ CM ☒ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																															
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :		เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินของลูกค้และการดำเนินงานของธนาคาร ธนาคารกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ปีบัญชี 2568 ด้านเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม โดยสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการพัฒนาและยกระดับการให้บริการทางการเงินบนแอปพลิเคชัน BAAC Mobile ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน																															
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. เพื่ออำนวยความสะดวกลูกค้ในการทำธุรกรรมกับธนาคารได้ด้วยตนเอง 2. เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการลูกค้บน BAAC Mobile 3. เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. รักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มปริมาณลูกค้ารายใหม่ สร้างความพึงพอใจในการใช้บริการให้กับลูกค้ รวมทั้งส่งเสริมนโยบาย Digital Payment 2. เพิ่มปริมาณธุรกรรมผ่านช่องทาง BAAC Mobile 3. ลดต้นทุนการทำธุรกรรมให้กับลูกค้และธนาคาร																								
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																						
1. งบลงทุนด้าน IT (พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ : ปท.) (อยู่ในแผนแม่บท DT)							-		120,000,000		120,000,000																						
2. งบลงทุนด้าน IT (พัฒนาระบบงาน BAAC Mobile : พส.)							-		40,000,000		40,000,000																						
3. ค่าใช้จ่ายการสร้างรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม (บอ. กค.)							20,200,000		-		20,200,000																						
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							20,200,000		160,000,000		180,200,000																						
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																						
ผลลัพธ์ (Output) :		จำนวนลูกค้า BAAC Mobile (สะสม)			≥ 5 ล้านราย		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ปริมาณธุรกรรมดิจิทัลเพิ่มขึ้น		≥ 100 ล้านธุรกรรม																						
		เพิ่มบริการบน BAAC Mobile			≥ 3 บริการ																												
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																						
Leading Indicator :		จำนวนลูกค้าที่ลงทะเบียนใหม่ เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง			≥ 85,000 คน		Lagging Indicator :		ปริมาณธุรกรรมดิจิทัลเพิ่มขึ้น		≥ 100 ล้านธุรกรรม																						
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ปริมาณธุรกรรมดิจิทัล เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง				เป้าหมาย Trigger Point :		< 8.34 ล้านธุรกรรม																									
		จำนวนลูกค้าที่ลงทะเบียนใหม่ เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง						< 85,000 ราย																									
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. ศึกษาผลิตภัณฑ์/บริการคู่เทียบ/บริการของเคาน์เตอร์สาขา ทั่วประเทศกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และรวบรวมความต้องการของลูกค้และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง		รายงานผลการศึกษา/รายงานผลการวิเคราะห์		บอ. กค. จฝ. สบ. ธค. พท. จส. ปท. พส.		15%		30%		30%		40%																				100%	
2. ปรับปรุงและพัฒนา UX/UI ระบบตามความต้องการ และเพิ่มผลิตภัณฑ์/บริการรองรับความต้องการของลูกค้ (Feature)		จำนวนบริการบน BAAC Mobile		พส. บอ. ผท. ปท. รส. ธป. บส.		45%						10%		10%		10%		10%		20%		20%		20%						100%			
3. สื่อสาร/เปิดตัวบริการใหม่บน BAAC Mobile ให้พนักงานและลูกค้ทราบ		บันทึกสื่อสาร/กิจกรรม/โครงการ		บอ. สอ.		5%								20%		20%		20%		20%		20%								100%			
4. จัดทำกลยุทธ์และขับเคลื่อนกิจกรรมสื่อสารประชาสัมพันธ์/ส่งเสริมการตลาด		กิจกรรมหรือโครงการ		กค. บอ. สอ.		25%				10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		100%			
5. ติดตามและประเมินผลโครงการ		บันทึกรายงานผล		บอ. วท.		10%						10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		10%		100%			
รวม						100%		5%		7%		14%		8%		9%		9%		14%		14%		14%		4%		4%		1%		100%	
สะสม						100%		5%		12%		26%		34%		43%		52%		65%		79%		92%		96%		99%		100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่ไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานธนาคาร	1. ประชุม ติดตามกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องผ่านคณะกรรมการพิจารณาผลิตภัณฑ์และ	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
2. พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	บริการใหม่เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจธนาคาร/คณะทำงานบริหารโครงการ			
3. ความต้องการของส่วนงานด้านธุรกิจไม่ชัดเจน	2. กำกับ/ติดตาม ผ่านระบบ Early Warning System (EWS) และ			
4. ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างคลาดเคลื่อน	ระบบการติดตามและรายงานผล			
5. การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ ข้อกำหนด (BAAC New Monitoring System)	การดำเนินงานของธนาคาร			
และระยะเวลาพิจารณาจากหน่วยงานกำกับดูแล	เป็นรายเดือน			
	3. ศึกษากระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง			
	และปรึกษาส่วนงานที่มีความเชี่ยวชาญ			
	4. ติดตามผลการปฏิบัติตามกฎหมาย			
	ภายใน/ภายนอกที่เกี่ยวข้อง			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	Hardware	เครื่องคอมพิวเตอร์ MACBOOK / โทรศัพท์มือถือ		ไม่มี
	Software	JIRA /Figma/PDF		-
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน (คน)	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	1. พนักงานธุรกิจดิจิทัล	19	เพียงพอ	ไม่มี
	2. พนักงานระบบงานคอมพิวเตอร์	17	เพียงพอ	-
	3. พนักงานกลยุทธ์การตลาด	4	เพียงพอ	-

ชื่อโครงการ	SP68-24 โครงการพัฒนาระบบเพื่อรองรับธุรกิจดิจิทัลด้านสินเชื่อ																																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายสินเชื่อบุคคล (สบ.) ฝ่ายพัฒนาระบบงานและสารสนเทศ (พส.)							ส่วนงานสนับสนุน : บอ. ผท. ปท.																									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO4_เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม							เป้าประสงค์ :		Digital Transaction ≥ ร้อยละ 70																							
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม																																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่_9_ยกระดับบริการDigitalService																																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	9.1_ลูกค้า BAAC Mobile Active ร้อยละ 50																																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☒ CM ☒ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																																
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :	เพิ่มโอกาสการให้บริการทางด้านสินเชื่อเพื่อรองรับแนวโน้มด้านดิจิทัล และตอบสนองความต้องการของลูกค้า																																
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในการทำธุรกรรมด้านสินเชื่อ 2. ลดขั้นตอนการทำงานของสาขา 3. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคาร							ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. เสริมสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า (Customer satisfaction) 2. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการพัฒนาช่องทางให้บริการของธนาคาร 3. ลดต้นทุนการทำธุรกรรมทางการเงินให้กับลูกค้าและธนาคาร																							
รายละเอียดงบประมาณ								งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																					
								-		-		-																					
								-		-		-																					
รวมงบประมาณทั้งสิ้น								-		-		-																					
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																						
ผลผลิต (Output) :		จำนวนกระบวนการด้านสินเชื่อ			1 บริการ ภายใน ก.พ. 2569		ผลลัพธ์ (Outcome) :																										
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																						
Leading Indicator :		ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา (On-Time Completion Rate)			ร้อยละ 100		Lagging Indicator :		จำนวนบริการ		1 บริการ																						
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		มี Change Request พัฒนาระบบไปแล้วเสร็จยังไม่ได้ทดสอบ (DEVELOPMENT)				เป้าหมาย Trigger Point :		หลังวันที่ 31 พ.ค. 2568 ภายใน 31 ธ.ค. 2568																									
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ รายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. รวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมการใช้บริการสินเชื่อและความต้องการของระบบ		Requirement ของระบบ		สบ. พส. บอ.		10%		50%		50%																						100%	
2. ออกแบบระบบการให้บริการสินเชื่อ		Flow การทำงานระบบ		พส. สบ. บอ.		15%				10%		40%		50%																		100%	
3. พัฒนาระบบการให้บริการสินเชื่อ		กระบวนการให้บริการสินเชื่อ		พส. สบ. บอ.		40%								40%		30%		10%		10%		10%								100%			
4. ทดสอบการใช้งานระบบ และปรับปรุงระบบ		รายงานผลการทดสอบระบบ		พส. สบ. ผท. บอ.		10%														50%		50%								100%			
5. นำระบบขึ้นใช้งานจริง		รายงานการประชุม CAB/หมายเลข		พส. สบ.		10%																				100%				100%			
6. สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้พนักงานและลูกค้าผู้ใช้บริการ		กิจกรรม/โครงการ/บันทึกเวียน		สบ.		10%																				40%		40%		20%		100%	
7. ติดตามและประเมินผลโครงการ		รายงานผลการให้บริการ		สบ. พส.		5%																				30%		35%		100%			
รวม						100%		5%		7%		6%		8%		16%		12%		4%		4%		9%		11%		16%		4%		100%	
สะสม						100%		5%		12%		18%		25%		41%		53%		57%		61%		70%		81%		96%		100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
การกำหนดความต้องการ (Requirement) ที่ไม่ชัดเจน	ประชุมหารือกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
	เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบ			
	และยืนยันความต้องการที่ชัดเจนก่อน			
	เริ่มออกแบบและพัฒนาระบบ			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	เพียงพอ	8	เพียงพอ	ไม่มี

ชื่อโครงการ		SP68-25 โครงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กรภายใต้ Innovation Lab																			
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568 - 2570																			
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		สำนักวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (วพ.)					ส่วนงานสนับสนุน : สบ. สป. จฬ. บพ. จส. กค. บช. พส. ทน. พน.														
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม					เป้าประสงค์ :		Innovation Value 1,100 ล้านบาท												
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม																			
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 10 การขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ																			
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		10.1 นวัตกรรมสร้างรายได้เพิ่ม และ/หรือลดค่าใช้จ่าย 1,100 ล้านบาท																			
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG	☐ SM	☐ CM	☒ DT	☐ HCM	☒ KM	☒ IM	☐ RM	☐ IA	☐ CSR	☐ COM	☐ ไม่มี								
รายละเอียดโครงการ																					
หลักการและเหตุผล :		ด้วยอุตสาหกรรมธนาคารมีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเพื่อให้ธนาคารสามารถแข่งขันได้ทันในอุตสาหกรรมและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ธนาคารจำเป็นต้องเร่งปรับตัวและเร่งพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับ																			
		การดำเนินธุรกิจให้ทันการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า ด้วยการพัฒนานวัตกรรมทุกรูปแบบ ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมดิจิทัล หรือ ไม่เคลธุรกิจใหม่ ให้รวดเร็วและตอบสนองความต้องการได้ตรงกับ																			
		ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว																			
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. การพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม/นวัตกรรมเร่งด่วนที่สอดคล้องตามนโยบายและตัวชี้วัดสำคัญของธนาคาร					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		ธนาคารมีนวัตกรรมที่ผ่านกระบวนการของ Innovation Lab เพื่อสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่าย												
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม										
1. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนานวัตกรรม							4,100,000				4,100,000										
1.1 ค่าวิทยากรฝึกอบรม ค่าตอบแทนที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม							2,000,000				2,000,000										
1.2 ค่าเช่าระบบหรืออุปกรณ์สำนักงาน/อุปกรณ์ด้านไอที							1,800,000				1,800,000										
1.3 ค่าใช้จ่ายในการทดสอบหรือวิเคราะห์นวัตกรรม							300,000				300,000										
2. ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ Innovation Lab							600,000				600,000										
2.1 ค่าวัสดุอุปกรณ์/วัสดุสำนักงาน/ค่าสถานที่							125,000				125,000										
2.2 ค่าเบี้ยเลี้ยง							100,000				100,000										
2.3 ค่าพาหนะเดินทาง/ค่าน้ำมัน							125,000				125,000										
2.4 ค่าอาหาร/ค่ารับรองการจัดประชุมหรือฝึกอบรม							150,000				150,000										
2.5 ค่าที่พัก							85,000				85,000										
2.6 ค่าเบ็ดเตล็ด/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ							15,000				15,000										
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							4,700,000				4,700,000										
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย										
ผลผลิต (Output) :		จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาภายใต้ Innovation Lab			3 ผลงาน		ผลลัพธ์ (Outcome) :		จำนวนนวัตกรรมจาก Innovation Lab ที่นำไปขยาย		1 ผลงาน										
Leading & Lagging Indicator																					
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย										
Leading Indicator :		จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาภายใต้ Innovation Lab			3 ผลงาน		Lagging Indicator :		จำนวนนวัตกรรมจาก Innovation Lab		1 ผลงาน										
									ที่นำไปขยายผลเชิงพาณิชย์												
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																					
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ระยะเวลาการพัฒนาแบบจำลอง Prototype					เป้าหมาย Trigger Point :		ล่าช้ากว่ากำหนด 1 เดือน												
รายละเอียดของกิจกรรม																					
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568													
								เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม	
1. ค้นหาไอเดีย และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility) BMC และความคุ้มค่าทางการเงินของโครงการนวัตกรรมในระดับ Front End ที่ได้รับคัดเลือกจากปีบัญชี 2567 ที่จะนำมาพัฒนาใน Innovation Lab และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการ		ผลการวิเคราะห์โครงการนวัตกรรม		วพ.		15%		50%	50%												100%
2. สรรหาบุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนานวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อร่วมพัฒนานวัตกรรม ตามประเภทนวัตกรรม (Open / Close)		คณะทำงานพัฒนานวัตกรรม		วพ. คณะกรรมการบริหาร		15%		10%	40%	50%											100%
3. พัฒนานวัตกรรมตามแผนการดำเนินงาน ตามกระบวนการในแต่ละประเภท		Prototype		ส่วนงานเจ้าของโครงการ/คณะทำงานพัฒนานวัตกรรม		25%			20%	20%	20%	20%	20%								100%
4. การกำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าและความเพียงพอของการจัดสรรทรัพยากร		รายงานผลการติดตาม		วพ.		10%			10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%			100%
5. ทดสอบนวัตกรรม พัฒนาปรับปรุง และวางแผนทางในการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์		ผลการทดสอบต้นแบบนวัตกรรม		วพ./ทีม Innovation lab		15%					15%	15%	15%	15%	20%	20%					100%
ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์																					

6. ประเมินผลลัพธ์และสรุปผลของนวัตกรรมรายโครงการ	รายงานสรุปผลการนำนวัตกรรมไปขยายผลเชิงธุรกิจ	วท./ทีม Innovation lab	10%								30%	30%	40%					100%
7. นำเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง พิจารณานำนวัตกรรมไปขยายผลเชิงธุรกิจ	โครงการนวัตกรรมที่นำไปขยายผลเชิงธุรกิจ	วท.	5%									50%	50%					100%
8. วิเคราะห์และจัดทำ Change Management Plan (สำหรับโครงการที่จะขยายผล)	รายงานสรุปผลและแผนการขยาย	วท./ทีม Innovation lab	5%												50%	50%		100%
รวม			100%	9%	20%	14%	8%	8%	8%	6%	10%	11%	4%	4%	0%			100%
สะสม			100%	9%	29%	42%	50%	59%	67%	73%	83%	93%	97%	100%	100%			
ความเสี่ยง																		
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)														
ธนาคารไม่สามารถพัฒนานวัตกรรมได้	ดำเนินการค้นหาไอเดียและประเมิน	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี														
ทันต่อความต้องการ	ผลงานนวัตกรรม																	
ทรัพยากรที่ต้องการ																		
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม							ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ									
	Hardware	Notebook ประสิทธิภาพสูง																
	Software	Microsoft Power Platform / Canva Pro / Power BI							การจัดทำ Dashboard เพื่อใช้งาน /การใช้งาน Microsoft Power Platform เบื้องต้น									
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน							ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม								
	1.พนักงานประจำส่วนบริหารจัดการ	4	เพียงพอ							ไม่มี								
	ศูนย์ปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab)																	
	2. พนักงานประจำส่วนพัฒนานวัตกรรม	12	เพียงพอ							ไม่มี								

ชื่อโครงการ	SP68-26 โครงการบริหารจัดการ Innovation Portfolio																																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	สำนักวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (วพ.)					ส่วนงานสนับสนุน :	สบ. สป. จผ. บบ. พก. ปร. บพ. จส. บข. พส.																										
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO4_เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม					เป้าประสงค์ :	Innovation Value 1,100 ล้านบาท																										
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม																																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่_10_การขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ																																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	10.1_นวัตกรรมสร้างรายได้เพิ่ม และ/หรือลดค่าใช้จ่าย 1,100 ล้านบาท																																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☒ CM ☒ DT ☐ HCM ☒ KM ☒ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																																
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :	เพื่อให้การบริหารจัดการนวัตกรรมของธนาคารมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดสำคัญของธนาคาร และตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ธนาคารจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินความเสี่ยง ความคุ้มค่าในการลงทุน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้นวัตกรรมที่เกิดขึ้นสามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อทั้งลูกค้าและธนาคาร ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินได้																																
วัตถุประสงค์โครงการ :	การบริหารจัดการโครงการนวัตกรรมภายใต้ Innovation Portfolio เพื่อสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายของธนาคาร					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :	รายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือลดค่าใช้จ่ายของธนาคารจากนวัตกรรมที่มาจาก Portfolio																										
รายละเอียดงบประมาณ						งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																							
1. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนานวัตกรรม						4,750,000		-		4,750,000																							
1.1 ค่าวิทยากรฝึกอบรม ค่าตอบแทนที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนานวัตกรรม ภายใต้ Innovation Portfolio																																	
1.2 ค่าออกแบบและพัฒนาระบบ																																	
1.3 ค่าเช่าระบบและอุปกรณ์ด้านไอที																																	
1.4 ค่าใช้จ่ายในการทดสอบหรือวิเคราะห์ระบบ																																	
2. ค่าบริหารจัดการโครงการ						500,000		-		500,000																							
2.1 ค่าวัสดุอุปกรณ์/ค่าเช่าสถานที่																																	
2.2 ค่าพาหนะเดินทาง/ค่าน้ำมัน																																	
2.3 ค่าอาหาร/ค่ารับรองการจัดประชุมหรือฝึกอบรม																																	
2.4 ค่าใช้จ่ายเปิดเคล็ด/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ																																	
รวมงบประมาณทั้งสิ้น						5,250,000		-		5,250,000																							
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
ผลลัพธ์ (Output) :		จำนวนนวัตกรรมใน Innovation Portfolio		≥ 4 ผลงาน		ผลลัพธ์ (Outcome) :		Innovation Value		จำนวน 1,100 ล้านบาท																							
		ที่สร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายของธนาคาร																															
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																							
Leading Indicator :		จำนวนนวัตกรรมใน Innovation Portfolio		≥ 4 ผลงาน		Lagging Indicator :		Innovation Value		จำนวน 1,100 ล้านบาท																							
		ที่สร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายของธนาคาร																															
จุดกระตุ้นครั้ง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		โครงการที่ผ่าน Market Test				เป้าหมาย Trigger Point :		ไม่น้อยกว่า 16 นวัตกรรม																									
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. ทบทวนกระบวนการและเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพอร์ตโฟลิโอ นวัตกรรม (Innovation Portfolio) (กิจกรรมที่ต้องเริ่มในปี 2567)		แนวทางการบริหารจัดการ		วพ.		15%		100%																								100%	
2. รวบรวม คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมาบรรจุและปรับสมดุลของ Innovation Portfolio ของธนาคาร		จำนวนนวัตกรรมภายใต้ Innovation Portfolio		วพ. คณะกรรมการ		15%		20%		20%				20%		20%						10%		10%						100%			
3. พัฒนาและปรับปรุงแผนงาน/โครงการ/Prototype ในพอร์ตโฟลิโอ		ผลลัพธ์เปรียบเทียบ		วพ. คณะกรรมการ		35%		15%		15%		20%		15%		20%														100%			
4. จัดทำ Market Test เพื่อประเมินโอกาสความสำเร็จ		โครงการที่ผ่าน Market Test		ขับเคลื่อนการจัดการ		30%						25%		25%		25%		25%												100%			
5. นำนวัตกรรมไปใช้ในเชิงพาณิชย์				นวัตกรรม																		20%		20%		20%		20%		100%			
6. ประเมินผลลัพธ์และสรุปผลการสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่าย		รายงานสรุปผล		วพ.		5%																		20%		20%		20%		80%			
รวม						100%		18%		8%		5%		18%		16%		13%		15%		2%		3%		1%		1%		99%			
สะสม						100%		18%		26%		32%		49%		65%		78%		92%		95%		97%		98%		99%		100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
ไม่มีบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ	พัฒนาโดยส่วนงานภายในที่เกี่ยวข้อง	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	Hardware	Notebook ประสิทธิภาพสูง		ไม่มี
	Software	Microsoft Power PlatformCanva ProPower BI		การใช้งาน Microsoft Power Platform เบื้องต้น
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	1.พนักงานประจำส่วนบริหารจัดการศูนย์ปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab)	4	เพียงพอ	ไม่มี
	2. พนักงานประจำส่วนพัฒนานวัตกรรม	12	เพียงพอ	ไม่มี

ชื่อโครงการ	SP68-27 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสายวิชาชีพ รองรับการผลิตทางธุรกิจ																																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ทน.)						ส่วนงานสนับสนุน :		ทน. สป. ญญ.																								
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO5_เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการผลิตทางธุรกิจ						เป้าประสงค์ :		HCROI ≥ 4.1 เท่า																								
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ																																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่_11_พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถการทำงานในอนาคต																																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	11.1_ROI ของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา																																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ SP ☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☒ ไม่มี																																
รายละเอียดโครงการ																																	
หลักการและเหตุผล :	เนื่องจากธนาคารมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน จึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเชี่ยวชาญรองรับการผลิตทางธุรกิจสามารถรองรับของธนาคารและเท่าทันการแข่งขัน																																
วัตถุประสงค์โครงการ :	1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รองรับการผลิตทางธุรกิจ 2) เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญของพนักงานเพื่อรองรับธุรกิจใหม่						ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1) ธนาคารมีระบบสายวิชาชีพที่รองรับการดำเนินงานธุรกิจของธนาคาร 2) พนักงานมีความเชี่ยวชาญที่รองรับทิศทางการดำเนินงานของธนาคารในปัจจุบันและอนาคต																								
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม																						
1. ค่าจ้างที่ปรึกษา							5,000,000		-		5,000,000																						
2. ค่าฐานข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์							800,000		-		800,000																						
3. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ							100,000		-		100,000																						
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							5,900,000		-		5,900,000																						
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																						
ผลลัพธ์ (Output) :		ระบบวิชาชีพขึ้นชื่อรองรับการผลิตทางธุรกิจ			1 ระบบ		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ความพึงพอใจของระบบ		≥ ร้อยละ 80																						
					ภายใน 31 ต.ค.2568				วิชาชีพขึ้นชื่อรองรับการผลิตทางธุรกิจ																								
Leading & Lagging Indicator																																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย																						
Leading Indicator :		เส้นทางความก้าวหน้าสายวิชาชีพขึ้นชื่อ			1 เส้นทางความก้าวหน้า		Lagging Indicator :		พนักงานได้รับการแต่งตั้งเป็น		ภายใน 31 มีนาคม 2569																						
									พนักงานสายวิชาชีพขึ้นชื่อ																								
จุดระดมครั้ง (Trigger Point)																																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		จำนวนพนักงานที่ผ่านการพัฒนาสู่สายวิชาชีพขึ้นชื่อ				เป้าหมาย Trigger Point :		≥ ร้อยละ 50 ของกลุ่มเป้าหมายผ่านเกณฑ์การพัฒนาที่กำหนด																									
รายละเอียดของกิจกรรม																																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																									
								เม.ย.		พ.ค.		มิ.ย.		ก.ค.		ส.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.		ธ.ค.		ม.ค.		ก.พ.		มี.ค.		รวม	
1. ประชุมหารือกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบหลักเกณฑ์		บันทึกช่วยจำ/รายงานการประชุม		ทน. ทน. ญญ.		10%		50%		50%																						100%	
				สป. สป. พธ. ญญ. อส. กก.																													
2. ทบทวน Role Profile สายอาชีพขึ้นชื่อ เส้นทางความก้าวหน้าของวิชาชีพ		Role Profile สายอาชีพขึ้นชื่อ		ทน. สป. สป. พธ. ญญ. อส.		50%				15%		20%		20%		15%		15%														100%	
3. ดำเนินกระบวนการสรรหาคัดเลือก		และเส้นทางความก้าวหน้าของวิชาชีพขึ้นชื่อ																															
4. ประเมินความพึงพอใจของส่วนงานที่เกี่ยวข้องที่มีต่อระบบ		บันทึกขออนุมัติประกาศรายชื้อา		ทน.		30%												30%		40%		30%										100%	
5. รายงานสรุปผลเสนอฝ่ายจัดการ		ผลประโยชน์ความพึงพอใจ		ทน.		5%																50%		100%								100%	
		รายงานสรุปผล		ทน.		5%																		100%									
รวม						100%		5%		13%		10%		8%		8%		8%		9%		12%		12%		8%				100%			
สะสม						100%		5%		18%		28%		38%		45%		53%		60%		69%		81%		93%		100%					

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. ข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ไม่เพียงพอ	1. ใช้ข้อมูลจากเครือข่ายสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs)	ไม่เพียงพอ	ปานกลาง	ประชุมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาจัดทำ TOR
2. การปฏิบัติงานของธนาคารทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	2. กำหนดแผนงานที่ชัดเจน มีการติดตามและควบคุมการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ไม่เพียงพอ	ปานกลาง	ประชุมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาจัดทำ TOR
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารทีม	1	เพียงพอ	ไม่มี
	พนักงานวิเคราะห์งานบุคคล/บุคลากร	3		

ชื่อโครงการ	SP68-28 โครงการยกระดับความรู้และผลิตภาพบุคลากรให้ทันกับธุรกิจใหม่															
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568															
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พน.)					ส่วนงานสนับสนุน :	พน. พธ. บค. คส. สส. สน. อส. ปธ. พอ. บข.									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO5 เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ					เป้าประสงค์ :	HCROI ≥ 4.1 เท่า									
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ															
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 11 พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถการทำงานในอนาคต															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	11.1 ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงานน้อยกว่าร้อยละ 40															
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☒ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี															
รายละเอียดโครงการ																
หลักการและเหตุผล :	ธนาคารให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะที่สำคัญทางธุรกิจเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย สามารถคิดหาวิธีการทำงานและบริหารจัดการทรัพยากรของธนาคารที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสม															
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. เพื่อยกระดับความรู้ทางธุรกิจใหม่ ๆ แก่บุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่สำคัญของธนาคารได้					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :	ธนาคารสามารถยกระดับความรู้ทางธุรกิจใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรผ่านหลักสูตรมาตรฐานเพื่อรองรับการขับเคลื่อนงานตามภารกิจที่สำคัญของธนาคาร รวมทั้งสามารถประเมินความคุ้มค่าจากการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร									
	2. เพื่อให้ธนาคารมีหลักสูตรมาตรฐานรองรับการขับเคลื่อนงานตามภารกิจที่สำคัญของธนาคาร															
	3. เพื่อประเมินผลความคุ้มค่าจากการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร															
รายละเอียดงบประมาณ																
						งบพัฒนา	งบลงทุน	งบประมาณรวม								
ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมและดูงานในประเทศ						16,000,000	-	16,000,000								
							-	-								
							-	-								
รวมงบประมาณทั้งสิ้น						16,000,000	-	16,000,000								
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด		เป้าหมาย							
ผลผลิต (Output) :	จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาตามหลักสูตรและผ่านเกณฑ์ที่กำหนด			3,000 คน		ผลลัพธ์ (Outcome) :	การประเมินประสิทธิผล การพัฒนา (ROI)		≥ 1							
Leading & Lagging Indicator																
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด		เป้าหมาย							
Leading Indicator :	ความสำเร็จของการจัดการพัฒนาตามแผนงาน			ร้อยละ 100		Lagging Indicator :	จำนวนพนักงานที่ได้รับ การพัฒนาตามหลักสูตรและผ่านเกณฑ์ที่กำหนด		3,000 คน							
จุดกระตุ้นระวัง (Trigger Point)																
ตัวชี้วัด Trigger Point :	ร้อยละของจำนวนพนักงานที่เข้ารับการพัฒนา					เป้าหมาย Trigger Point :	≤ ร้อยละ 90									
รายละเอียดของกิจกรรม																
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล Future Competency ที่สำคัญของพนักงาน พร้อมกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (ตามระดับ สายอาชีพ) ในการพัฒนาที่สอดคล้องกับ Future Competency	FCC Gap และกลุ่มเป้าหมายที่ต้องได้รับการพัฒนา	พน. พน.	10%	100%												100%
2. ประชุมร่วมกับส่วนงานธุรกิจหลัก ออกแบบหลักสูตรการพัฒนาเพื่อปิด Gap	หลักสูตรการพัฒนา	พน. พน. และ	10%	100%												100%
3. ประสานเครือข่ายดำเนินการจัดทำหลักสูตร	ข้อตกลง/สัญญาจ้าง	ส่วนงานธุรกิจหลัก	10%	50%	50%											100%
4. ดำเนินการพัฒนากลุ่มเป้าหมาย	จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนา	พน.	50%			25%	25%	25%								100%
5. สรุปรายงานประเมินผลการพัฒนาเสนอฝ่ายจัดการ	รายงานผลการพัฒนาตามโครงการ	พน.	10%						50%	50%						100%
6. ติดตามและประเมินประสิทธิผลการพัฒนาเสนอฝ่ายจัดการ	รายงานการประเมินประสิทธิผล การพัฒนา	พน.	10%							20%	20%	20%	20%	20%		100%
																0%
รวม			100%	25%	5%	13%	13%	13%	13%	7%	7%	2%	2%	2%		100%
สะสม			100%	25%	30%	43%	55%	68%	80%	87%	94%	96%	98%	100%		

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายและการพัฒนาตาม Future Competency	การกำกับ ติดตามของฝ่ายจัดการ ที่กำกับดูแลเป็นรายเดือน	พอเพียง	ต่ำ	การปรับกระบวนการพัฒนาเป็นแบบ Onlineและ Onsite
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงานเสริมสร้างความสามารถบุคคล	2	ไม่เพียงพอ	การบริหารโครงการ
				ทักษะด้าน IT

ชื่อโครงการ		SP68-29 โครงการนำร่องที่ใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน																		
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568 (กรณีที่โครงการดำเนินการมากกว่า 1 ปีให้ระบุ เช่น ปีบัญชี 2568-2569 หรือ ปีบัญชี 2568-2570)																		
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล (บข.)					ส่วนงานสนับสนุน :		พส. พส. พท. พน. และเจ้าของกระบวนการ											
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO5 เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ					เป้าประสงค์ :		Cost to Income ≤ ร้อยละ 40.67											
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ																		
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 12 ยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและ GRC																		
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		12.1_Cost to Income ≤ ร้อยละ 40.67																		
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☐ SM ☐ CM ☒ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																		
รายละเอียดโครงการ																				
หลักการและเหตุผล :		ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่มีศักยภาพสูงในการปฏิวัติกระบวนการทำงาน และยกระดับการให้บริการลูกค้า โครงการนำร่องนี้จึงมุ่งเน้นการนำ AI มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุน และสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ																		
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. ยกระดับการให้บริการและการดำเนินงานของธนาคารด้วย AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของลูกค้า					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ลดต้นทุนการดำเนินงานในกระบวนการนำร่อง											
		2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรสร้างความเชี่ยวชาญด้าน AI ภายในองค์กร พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูล และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันสมัย							2. เพิ่มความแม่นยำและลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน											
									3. ลดเวลาที่ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ข้ำซ้อน หรือขั้นตอนที่ไม่จำเป็น											
									4. สร้างพื้นฐานสำหรับการประยุกต์ใช้ AI ในการปรับปรุงระบบงานอื่นๆ											
									5. ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การใช้เทคโนโลยีอย่างยั่งยืน (Digital Transformation)											
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม									
1. ค่าพัฒนาระบบ AI							-		19,980,000		19,980,000									
2. ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมและดูงานในประเทศ							800,000		-		800,000									
							-		-		-									
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							800,000		19,980,000		20,780,000									
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย									
ผลผลิต (Output) :		จำนวนกระบวนการนำร่อง AI			2 กระบวนการ		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ค่าใช้จ่ายลดลง		ร้อยละ 5									
Leading & Lagging Indicator																				
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย									
Leading Indicator :		1. การออกแบบกระบวนการที่ใช้ AI			1. ภายในระยะเวลาที่กำหนด		Lagging Indicator :		พัฒนาระบบแล้วเสร็จ		ภายในระยะเวลาที่กำหนด									
		2. ระยะเวลาในการพัฒนาโมเดล			2. ภายในระยะเวลาที่กำหนด															
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																				
ตัวชี้วัด Trigger Point :		1. การพิจารณาตัวเลือกกระบวนการในการนำ AI มาใช้					เป้าหมาย Trigger Point :		1. สำเร็จกว่า 7 วัน											
		2. การพัฒนาโมเดลภายในระยะเวลาที่กำหนด							2. สำเร็จกว่า 7 วัน											
รายละเอียดของกิจกรรม																				
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม			ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
								เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1. รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการ		แผนปรับปรุงกระบวนการทำงาน			บข.		10%	50%	50%											100%
2. ศึกษาและเลือกเทคโนโลยี AI		รายงานเปรียบเทียบเทคโนโลยี AI			บข.		10%	25%	25%	50%										100%
3. พัฒนาแนวทางกำกับดูแล AI Governance		นโยบายด้านจริยธรรม/ความปลอดภัย			บข. อป. รส.		10%	30%	30%	40%										100%
4. พัฒนาโมเดล AI และทดสอบ (Model Development and Testing)		โมเดล AI ที่สามารถนำมาใช้นำร่อง			บข. พส. พท. ส่วนงาน		20%			20%	20%	40%								100%
5. นำร่องใช้งาน		รายงานผลการทดลองใช้งาน			บข. ส่วนงานเจ้าของ		20%						25%	25%	25%	25%				100%
6. ฝึกอบรมและให้ความรู้พนักงาน		ผลการประเมินการรับรู้ การ			บข. พน.		10%						50%	50%						100%
7. ติดตามและประเมินผลการใช้งาน AI		ผลประเมินการใช้งาน			บข. ส่วนงานเจ้าของ		10%						20%	20%	20%	20%	20%			100%
8. รายงานผลการดำเนินงานนำร่องการใช้ AI		รายงานผลการดำเนินงาน			บข.		10%					50%							50%	100%
รวม							100%	11%	11%	13%	4%	4%	13%	12%	12%	7%	7%	2%	5%	100%
สะสม							100%	11%	21%	34%	38%	42%	55%	67%	79%	86%	93%	95%	100%	

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. ข้อมูลอาจไม่สมบูรณ์หรือมีคุณภาพต่ำ	1. ตรวจสอบและ Cleansing ข้อมูล	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
2. ความแม่นยำของโมเดล AI	2. ใช้ข้อมูลที่หลากหลาย ทดสอบโมเดลในสถานการณ์ต่างๆ			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	Hardware	โครงสร้างพื้นฐาน IT Server พร้อม GPU Card		ไม่มี
	Software	ค่าลิขสิทธิ์การใช้งาน subscription Software		
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงานวิเคราะห์และบริหารจัดการข้อมูล	40	ไม่เพียงพอ	- ทักษะการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากปัญญาประดิษฐ์ (AI) การประมวลผลภาษาธรรมชาติ (NLP) การรู้จำ
	ผู้บริหาร พนักงานและผู้ช่วยพนักงาน	20,311	ไม่เพียงพอ	- ความรู้ในเรื่อง AI / Data Governance

ชื่อโครงการ	SP68-30 โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการเปลี่ยนกระบวนการจากระบบมือสู่ดิจิทัล (3e)															
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568															
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายพัฒนาระบบงานและสารสนเทศ (พส.)							ส่วนงานสนับสนุน :-								
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO5_เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ							เป้าประสงค์ :		Cost to Income ≤ ร้อยละ 40.67						
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ															
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่_12_ยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและGRC															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	12.1_Cost to Income ≤ ร้อยละ 40.67															
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☐ CM ☒ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี															
รายละเอียดโครงการ																
หลักการและเหตุผล :	เพื่อรองรับการทำการธุรกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า															
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล 2. ลดขั้นตอนการทำงานภายในสาขา 3. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคาร							ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. เสริมสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า (Customer satisfaction) 2. เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ 3. เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล						
รายละเอียดงบประมาณ								งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม				
								-		-		-				
								-		-		-				
รวมงบประมาณทั้งสิ้น								-		-		-				
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย						
ผลผลิต (Output) :	จำนวนกระบวนการที่เปลี่ยนจากระบบมือสู่ดิจิทัล (3e)			3 ระบบ		ผลลัพธ์ (Outcome) :	ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน		ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80							
				(1. e-Form												
				2. e-Documen												
				3. e-Signature)												
Leading & Laggng Indicator																
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย						
Leading Indicator :	ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา (On-Time Completion Rate)			ร้อยละ 100		Laggng Indicator :	ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน		ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80							
จุดระมีัคว้ง (Trigger Point)																
ตัวชี้วัด Trigger Point :	1. e-Signature ระบบพร้อมใช้ ไม่มี Major Incident					เป้าหมาย		ภายใน 31 ตุลาคม 2568								
	2. e-Form 2. e-Documen ระบบพร้อมใช้ ไม่มี Major Incident					Trigger Point :		ภายใน 31 ธันวาคม 2568								
รายละเอียดของกิจกรรม																
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ รายการกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1. การพัฒนาระบบ e-Signature																
1.1 รวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้	Requirement ของระบบ	พส.	5%	50%	50%											100%
1.2 ออกแบบระบบ	Flow การทำงานระบบ	พส.	10%			100%										100%
1.3 พัฒนาระบบ และทดสอบระบบ	ผลการทดสอบระบบ	พส.	20%				30%	30%	40%							100%
1.4 นำระบบขึ้นใช้งาน	รายงานการประชุม CAB/หมายเลข	พส.	5%							100%						100%
1.5 ปรับปรุงคู่มือการใช้งาน	คู่มือ 1 ฉบับ	พส.	5%							50%	50%					100%
1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้งาน	รายงานผลการใช้งาน	พส.	5%									30%	30%	40%		100%
2. การพัฒนาระบบ e-Form																
2.1 รวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้	Requirement ของระบบ	พส.	2.5%	50%	50%											100%
2.2 ออกแบบระบบ	Flow การทำงานระบบ e-Form	พส.	5%			50%	50%									100%
2.3 พัฒนาระบบ และทดสอบระบบ	ผลการทดสอบระบบ	พส.	10%					25%	25%	25%	25%					100%
2.4 นำระบบขึ้นใช้งาน	รายงานการประชุม CAB/หมายเลข	พส.	2.5%									100%				100%
2.5 ปรับปรุงคู่มือการใช้งาน	คู่มือ 1 ฉบับ	พส.	2.5%										50%	50%		100%
2.6 ติดตามและประเมินผลการใช้งาน	รายงานผลการใช้งาน	พส.	2.5%											40%	60%	100%

3. การพัฒนาระบบ e-Document																	
3.1 รวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้	Requirement ของระบบ	พส.	2.5%	50%	50%												100%
3.2 ออกแบบระบบ	Flow การทำงานระบบ E-Docume	พส.	5%			50%	50%										100%
3.3 พัฒนาระบบ และทดสอบระบบ	ผลการทดสอบระบบ	พส.	10%					25%	25%	25%	25%						100%
3.4 นำระบบขึ้นใช้งาน	รายงานการประชุม CAB/หมายเลข	พส.	2.5%									100%					100%
3.5. ปรับปรุงคู่มือการใช้งาน	คู่มือ 1 ฉบับ	พส.	2.5%										50%	50%			100%
3.6 ติดตามและประเมินผลการใช้งาน	รายงานผลการใช้งาน	พส.	2.5%											40%	60%		100%
รวม			100%	5%	5%	15%	11%	11%	13%	13%	8%	9%	6%	5%			100%
สะสม			100%	5%	10%	25%	36%	47%	60%	73%	80%	89%	95%	100%			
ความเสี่ยง																	
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)													
การกำหนดความต้องการ (Requirement) ที่ไม่ชัดเจน	ประชุมหารือกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ แนวทางในการพัฒนาระบบ และให้ ยืนยันความต้องการที่ชัดเจนก่อนเริ่ม ออกแบบระบบ	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี													
ทรัพยากรที่ต้องการ																	
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ													
	เพียงพอ	เพียงพอ		เพียงพอ													
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม													
	เพียงพอ	6	เพียงพอ	ไม่มี													

ชื่อโครงการ	SP68-31 โครงการจัดหาระบบ GRC															
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568															
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (บส.)					ส่วนงานสนับสนุน :	อป. จพ.									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO5_เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ					เป้าประสงค์ :	Composite Rating เพิ่มขึ้นจากปีก่อน									
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ															
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 12_ยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและGRC															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	12.2 ผลการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่ก่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ร้อยละ 100															
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☐ CM ☒ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ CSR ☒ COM ☐ ไม่มี															
รายละเอียดโครงการ																
หลักการและเหตุผล :	1. ข้อเสนอจากผู้ตรวจประเมิน ในประเด็นการพัฒนากระบวนการสื่อสารสารสนเทศระหว่างส่วนงานเพื่อบูรณาการ GRC ยกระดับการทำงานโดยสะท้อนกลยุทธ์และการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกันระหว่างคน กระบวนการ และเทคโนโลยี 2. ประเด็นคำสั่งการจากการตรวจสอบของ อปท. ให้จัดทำแผนยกระดับ Oversight Function โดยระบุแนวทางการยกระดับบทบาทของ 2nd และ 3rd line of defense โดยพัฒนาเครื่องมือ และประเมินความเสี่ยงอย่างครอบคลุม 3. เพื่อให้ธนาคารมีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีมาตรฐาน มีการกำกับดูแลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องครบถ้วน สนับสนุนข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างทันกาล															
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการบูรณาการ GRC ที่สนับสนุนการตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมและเป็นมาตรฐาน 2. เพื่อพัฒนาระบบบูรณาการ GRC สร้างความเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน ให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทั้งด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และการปฏิบัติตามกฎหมาย 					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :	1. มีฐานข้อมูลบูรณาการด้าน GRC และใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน สอดทานติดตาม ตรวจสอบทั้งกระบวนการ ลดขั้นตอนจากหลากหลายช่องทาง นำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงาน 2. การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนขับเคลื่อนธุรกิจให้เกิดความยั่งยืน ขับเคลื่อนธุรกิจให้เกิดความยั่งยืน									
รายละเอียดงบประมาณ						งบพัฒนา	งบลงทุน	งบประมาณรวม								
ค่าใช้จ่ายลงทุนพัฒนาระบบบริหารจัดการ GRC						-	190,000,000	190,000,000								
						-	-	-								
						-	-	-								
รวมงบประมาณทั้งสิ้น						-	190,000,000	190,000,000								
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด																
ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย								
ผลลัพธ์ (Output) :		ได้บริษัทผู้รับจ้างพัฒนาระบบฯ		ภายใน 30 กันยายน 2568		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ได้ EA ของระบบ GRC ภายใน 31 มกราคม 2569								
Leading & Lagging Indicator																
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย						
Leading Indicator :		ได้บริษัทผู้รับจ้างพัฒนาระบบฯ		ภายใน 30 กันยายน 2568		Lagging Indicator :		ได้ EA ของระบบ GRC		ภายใน 31 มกราคม 2569						
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ได้บริษัทผู้รับจ้างพัฒนาระบบฯ		เป้าหมาย Trigger Point :		ล่าช้ากว่าเดือน กันยายน 2568										
รายละเอียดของกิจกรรม																
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
ขอบเขตความต้องการระบบงาน (TOR) แล้วเสร็จ ภายในไตรมาส 4 ปีบัญชี 2567	TOR (31 มี.ค. 2568)	คณะกรรมการจัดทำ TOR														
1. ขอบเขตหลักการพร้อมงบประมาณ	ผลการอนุมัติ	บส.	10%	100%												100%
2. ขอความเห็นชอบรายงานขอซื้อจ้าง (ตามลำดับอำนาจอนุมัติของวงเงิน)	รายงานขอซื้อของจ้าง	บส. จพ.	10%		50%	50%										100%
3. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างสถาบันหรือบริษัทภายนอก	ได้บริษัทผู้รับจ้าง (สัญญาจ้าง)	บส.	20%				30%	30%	40%							100%
4. วิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap) และออกแบบระบบร่วมกับผู้พัฒนา	ผลการวิเคราะห์ Gap และ EA ของระบบ GRC	บส. อป.	60%						25%	25%	25%	25%				100%
5. ดำเนินงานพัฒนาระบบฯ ร่วมกับบริษัทผู้พัฒนาระบบ (ระยะเวลา 8 เดือน)	ระบบบูรณาการ GRC ระยะที่ 1 Module ERM (1 ก.พ.-30 ก.ย.)	บส.														
รวม			100%	10%	5%	5%	6%	6%	8%	15%	15%	15%	15%			100%
สะสม			100%	10%	15%	20%	26%	32%	40%	55%	70%	85%	100%			

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
ไม่สามารถจัดหาลูกพัฒนาระบบได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	การกำกับติดตามและรายงานผล ประจำเดือน	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารทีม	1	เพียงพอ	ไม่มี
	พนักงานบริหารความเสี่ยง	8	เพียงพอ	

ชื่อโครงการ	SP68-32 โครงการสนับสนุนสินเชื่อ ESG สนับสนุนสินเชื่อสำหรับธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทั้งอุตสาหกรรมสีเขียวและสีน้ำเงิน (Green Economy และ Blue Economy)																								
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568-2570																								
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายสินเชื่อบุคคล (สบ.)						ส่วนงานสนับสนุน :		สป. อย. กค. บก. นย.																
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO6_บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน						เป้าประสงค์ :		สินเชื่อยั่งยืน 25,000 ล้านบาท (สะสม)																
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรและชุมชน ภายใต้ ESG เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ																								
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 13_ขับเคลื่อนการดำเนินงานองค์กรภายใต้กรอบ ESG																								
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	13.1_จ่ายสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน (ESG) (สะสม) 25,000 ล้านบาท																								
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☒ SM ☒ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☒ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																								
รายละเอียดโครงการ																									
หลักการและเหตุผล :	แนวโน้มนำการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนเริ่มมีความสำคัญ และส่งผลต่อการดำเนินของธุรกิจทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคการเกษตรที่มีปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับสูง ดังนั้น การส่งเสริมธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม จึงมีความสำคัญมากขึ้นในการช่วยส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว																								
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. เพื่อให้ธนาคารมีผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. เพื่อสนับสนุนภาพลักษณ์ธนาคาร สนับสนุนให้เกิดการผลิตและการดำเนินธุรกิจที่มีความยั่งยืน						ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. มีผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่สามารถตอบสนอง ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน 2. สร้างและสนับสนุนให้เกิดการผลิตและการดำเนินธุรกิจที่มีความยั่งยืน																
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม														
1. ค่าใช้จ่ายขับเคลื่อนคิดตามการดำเนินงาน							100,000		-		100,000														
2. งบการบูรณาการสื่อสารการตลาด ส่งเสริมการตลาด และกิจกรรมส่งเสริมการขาย							500,000		-		500,000														
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							600,000		-		600,000														
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย														
ผลผลิต (Output) :		จำนวนผลิตภัณฑ์สินเชื่อกลุ่ม ESG ของธนาคารเติบโต			≥ 5 ผลิตภัณฑ์		ผลลัพธ์ (Outcome) :		จ่ายสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน (ESG) (สะสม)		25,000 ล้านบาท (สะสม)														
Leading & Lagging Indicator																									
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย														
Leading Indicator :		กำหนดผลิตภัณฑ์สินเชื่อกลุ่ม ESG ได้ภายในระยะเวลา			ไตรมาสที่ 2/2568		Lagging Indicator :		จ่ายสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน (ESG) (สะสม)		25,000 ล้านบาท (สะสม)														
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																									
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ร้อยละเป้าหมายของผลการดำเนินงาน				เป้าหมาย Trigger Point :		การเติบโตสินเชื่อกลุ่ม ESG ในไตรมาสที่ 3/2568 ≤ ร้อยละ 70 ของเป้าหมาย																	
รายละเอียดของกิจกรรม																									
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568																	
								เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม					
1. ทบทวน จัดทำนิยาม โครงการสินเชื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ESG		นิยาม/บันทึกสื่อสาร/หลักเกณฑ์		สบ. สป. อย. นย.		25%		30%	30%	40%															100%
2. ออกแบบ/พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้สอดคล้องกับนิยาม ESG		ผลิตภัณฑ์สินเชื่อรองรับ ESG		สบ. อย. สป. กค.		25%			20%	30%	30%	10%	10%												100%
3. จัดทำคำชี้แจง/วิธีปฏิบัติ สื่อสารให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง		คำชี้แจง/วิธีปฏิบัติ/บันทึกสื่อสาร		สบ. อย. สป. บก.		20%			10%	40%	10%	10%	30%												100%
4. ออกแบบวางแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการส่งเสริมการตลาด		ร่างโครงการ/รายงานประชุม/บันทึก		สบ. อย. สป. กค. บก.		20%			20%	30%		10%	10%	10%	10%	10%									100%
5. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน		รายงานผลต่อฝ่ายจัดการ		สบ. สป.		10%		5%	5%	15%	5%	5%	15%	5%	5%	15%	5%	5%	15%	5%	5%	15%			100%
รวม						100%		8%	19%	33%	10%	7%	12%	3%	3%	4%	1%	1%	2%						100%
สะสม						100%		8%	27%	60%	70%	77%	89%	92%	94%	98%	98%	99%	100%						

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
1. การกระจายเป้าหมายไปยังฝ่ายกิจการมีความล่าช้า โครงการไม่ได้รับการขับเคลื่อน	1. กำหนดแผนงาน จัดทำเป็น KPI และประสานงาน ติดตามอย่างใกล้ชิด	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
2. แผนเปลี่ยนสู่สนุนสิ่งแวดล้อม ESG ไม่ได้รับการอนุมัติ	2. กำหนดแผนงาน และประสานงาน ติดตามอย่างใกล้ชิด	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	1	ไม่เพียงพอ	1. ทักษะด้านการจัดเตรียมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และความเข้าใจระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะด้านสถิติ
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9)	5	ไม่เพียงพอ	2. พัฒนาความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสีเขียว และสีน้ำเงิน (Green Economy และ Blue Economy)

ชื่อโครงการ

SP68-33 โครงการเงินฝากเพื่อเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ระยะเวลาดำเนินโครงการ :

ปีบัญชี 2568

ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :

ผ. กค. สอ.

ส่วนงานสนับสนุน :

พล. สบ. พล.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :

SO6_บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน

เป้าประสงค์ :

สิ้นเขียวยั่งยืน 25,000 ลบ. (สะสม)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) :

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรและชุมชน ภายใต้ ESG เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ

กลยุทธ์ (Tactic) :

กลยุทธ์ที่_13_ขับเคลื่อนการดำเนินงานองค์กรภายใต้กรอบESG

ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :

13.1_จ่ายสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน (ESG) (สะสม) 25,000 ล้านบาท

ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ

☐ CG

☒ SM

☒ CM

☐ DT

☐ HCM

☐ KM

☐ IM

☐ RM

☐ IA

☐ CSR

☐ COM

☐ ไม่มี

รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล :

ด้วยปีบัญชี 2568 ธนาคาร มีนโยบายขับเคลื่อนงานด้าน ESG (Environment, Social, Governance) ซึ่งเป็นโครงการที่มีผลดีต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลที่ดี ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานองค์กรภายใต้กรอบ ESG ธนาคารจึงมีแนวคิดออกผลิตภัณฑ์เงินฝากที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนช่วยในการลด Climate Change ,Natural Resources, Pollution & Waste Management, Environmental Business Opportunity

วัตถุประสงค์โครงการ :

1. เพื่อออกผลิตภัณฑ์ใหม่รองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานองค์กรภายใต้กรอบ ESG
2. เพื่อสนับสนุนการออมเงินในรูปแบบเงินฝากเพื่อเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1. ธนาคารมีผลิตภัณฑ์เงินฝากที่มีส่วนร่วมในการสร้างความยั่งยืนและสนับสนุน ESG
2. เงินรับฝากเติบโตเพื่อความยั่งยืนด้าน ESG จำนวน 500 ล้านบาท

รายละเอียดงบประมาณ

งบพัฒนา

งบลงทุน

งบประมาณรวม

1.กิจกรรมขับเคลื่อนเงินฝากกลุ่ม ESG และกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

400,000

-

400,000

2. กิจกรรมส่งเสริมการตลาด

100,000

-

100,000

3. สื่อประชาสัมพันธ์

100,000

-

100,000

รวมงบประมาณทั้งสิ้น

600,000

-

600,000

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ผลลัพธ์ (Output) :

จำนวนผลิตภัณฑ์เงินฝากกลุ่ม ESG

≥ 1 ผลิตภัณฑ์

ผลลัพธ์ (Outcome) :

เงินรับฝากเพื่อความยั่งยืน (ESG)เติบโต

500 ล้านบาท

Leading & Lagging Indicator

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

Leading Indicator :

กำหนดผลิตภัณฑ์เงินฝากกลุ่ม ESG ได้ภายในระยะเวลา

ไตรมาส 2/2568

Lagging Indicator :

เงินรับฝากเพื่อความยั่งยืน (ESG)เติบโต

500 ล้านบาท

จุดระฆัง (Trigger Point)

ตัวชี้วัด Trigger Point :

เงินรับฝากเติบโตเพื่อความยั่งยืน (ESG)

เป้าหมาย Trigger Point :

ภายในไตรมาส 3/2568 < 500 ล้านบาท

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม

ผลลัพธ์ของกิจกรรม

ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม

น้ำหนัก

ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568

1. จัดทำข้อมูล/รวบรวมข้อมูล/ออกแบบผลิตภัณฑ์/ออกแบบระบบ

แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝาก ESG

ผ. พล. สบ. พล.

15%

20%

30%

50%

2. ขอความเห็นชอบ คณะกรรมการนโยบายกลยุทธ์การตลาดของธนาคาร

ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ

ผ. กค.

20%

20%

30%

50%

3. กำหนดความต้องการและพัฒนาระบบ

Change Request

ผ. พล.

20%

30%

30%

40%

4. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์

สื่อประชาสัมพันธ์

ผ. สอ.

5%

50%

50%

5. ขออนุมัติฝ่ายจัดการและแจ้งบันทึกเวียนวิธีปฏิบัติกรรับฝาก

วิธีปฏิบัติ

ผ.

20%

50%

50%

6. เปิดตัวฝากและกิจกรรม/แคมเปญส่งเสริมการตลาด

เปิดตัวฝาก

ผ. กค.

15%

50%

50%

7. ติดตามผลการดำเนินงาน

รายงานผลการดำเนินงาน

ผ.

5%

10%

10%

10%

10%

20%

20%

20%

รวม

100%

3%

9%

20%

19%

28%

18%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

1%

100%

สะสม

100%

3%

12%

31%

50%

78%

96%

96%

97%

97%

98%

99%

100%

กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ รายการกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
					เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
ความเสี่ยง																	
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)													
1. ออกแบบผลิตภัณฑ์เงิน ESG ไม่ได้รับ ความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบาย กลยุทธ์การติดตามการประเมินเวลา	1. ศึกษาข้อมูล และรูปแบบผลิตภัณฑ์ เงินฝากตามกรอบ ESG ก่อนเสนอ ขอความเห็นชอบ	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี													
2. แผนปฏิบัติงานไม่ได้รับการอนุมัติ การจัดทำข้อมูลไม่เพียงพอ	2. กำหนดแผนงาน และประสานงาน ติดตามอย่างใกล้ชิด	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี													
ทรัพยากรที่ต้องการ																	
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ													
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี													
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากร ในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม													
	ผู้บริหารทีม 10 ขึ้นไป	1	เพียงพอ	ไม่มี													
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9)	3	เพียงพอ	ไม่มี													

ชื่อโครงการ		SP68-34 โครงการ BAAC Carbon Credit																		
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568-2571																		
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชน (พล.)					ส่วนงานสนับสนุน : ฝสข. สนจ. จพ. กม. บข.													
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO6 บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน					เป้าประสงค์ : ปริมาณการซื้อขาย Carbon Credit 46,951 tCO2eq (สะสม)													
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรและชุมชน ภายใต้ ESG เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ																		
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 14 บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ																		
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		14.1 ปริมาณ Carbon Credit 46,951 tCO2eq (สะสม)																		
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☒ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																		
รายละเอียดโครงการ																				
หลักการและเหตุผล :		อ.ก.ส. ได้ขับเคลื่อนภารกิจด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรมาอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การสนับสนุนให้เกษตรกร ปลูกป่าตามพระราชดำริ “ปลูกป่า 3 อย่าง ประโยชน์ 4 อย่าง” และยกระดับไปสู่โครงการธนาคารต้นไม้และชุมชนต้นไม้มาจนถึงปัจจุบันมีชุมชนเข้าร่วมโครงการจำนวน 6,814 ชุมชน มีต้นไม้ขึ้นทะเบียนกว่า 12.4 ล้านต้น มีสมาชิก 124,071 คน มูลค่าต้นไม้ในโครงการกว่า 43,000 ล้านบาท และเพื่อเป็นการต่อยอดการดำเนินงานให้ตอบโจทย์เป้าหมายการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน ภายใต้ ค.ศ. 2050 (พ.ศ.2593) และบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) ในปี ค.ศ. 2065 (พ.ศ. 2608) อ.ก.ส. ได้จัดตั้งโครงการ BAAC Carbon Credit ขับเคลื่อนการซื้อ - ขายคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้อย่างเป็นทางการในประเทศไทย ตามโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานประเทศไทย (T-VER)																		
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) 2. ส่งเสริมการสร้าง ความหลากหลายทางชีวภาพและลดก๊าซเรือนกระจก 3. สนับสนุนองค์ความรู้และการพัฒนาโครงการ BAAC Carbon Credit ภายใต้มาตรฐาน T-VER					ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี 2030 2. สร้างความหลากหลายทางชีวภาพและลดก๊าซเรือนกระจก 3. ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับองค์ความรู้และการพัฒนาโครงการ BAAC Carbon Credit ภายใต้มาตรฐาน T-VER											
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม									
1. ค่าใช้จ่ายในการสนับสนุน ปลูก ดูแล รักษาป่า							4,000,000		-		4,000,000									
2. ค่าใช้จ่ายจ้างที่ปรึกษา							7,000,000		-		7,000,000									
3. ค่าใช้จ่ายอบรมในการประชุม ซึ่งแจ้งผู้เข้าร่วมโครงการ							1,000,000		-		1,000,000									
4. ค่าใช้จ่ายในการตรวจรับรองความใช้ได้ของโครงการ							14,300,000		-		14,300,000									
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							26,300,000		-		26,300,000									
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย									
ผลผลิต (Output) :		1. ขึ้นทะเบียน T-VER			1. 9 ภาค		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ปริมาณซื้อ-ขาย Carbon Credit		46,951 tCO ₂ eq (สะสม)									
		2. จำนวนพื้นที่สีเขียว หรือ จำนวนต้นไม้			2. ≥ 20,000 ไร่															
					หรือ 4.95 ล้านต้น															
Leading & Lagging Indicator																				
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย									
Leading Indicator :		จำนวนพื้นที่สีเขียว			≥ 20,000 ไร่		Lagging Indicator :		ปริมาณซื้อ-ขาย Carbon Credit		46,951 tCO ₂ eq (สะสม)									
จุดกระตุ้นระวัง (Trigger Point)																				
ตัวชี้วัด Trigger Point :		การจัดทำเอกสารข้อเสนอโครงการ					เป้าหมาย Trigger Point :		มากกว่า 1 เดือน											
รายละเอียดของกิจกรรม																				
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม			ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม		น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
								เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1. ประชุมชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการ และประสานภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง		รายงาน/บันทึกการประชุม			พล. ฝสข. สนจ. บข.		10%	5%	20%	75%										100%
2. จัดเก็บข้อมูลต้นไม้ ตามที่ อบก. กำหนด		รายงาน/บันทึกจัดเก็บข้อมูลต้นไม้			พล. ฝสข. สนจ. บข.		20%				10%	20%	10%	20%	20%	20%				100%
3. จัดทำเอกสารข้อเสนอโครงการขึ้นทะเบียน T-VER		ร่างโครงการ/รายงาน/บันทึก			พล. ฝสข. สนจ. บข.		20%				10%	20%	10%	10%	30%	20%				100%
4. ตรวจสอบความใช้ได้ของโครงการขึ้นทะเบียน T-VER		เอกสาร/รายงาน/บันทึกตรวจสอบ			พล. จพ. กม. บข.		10%					10%	20%	10%	30%	20%	10%			100%
		ความใช้ได้ของโครงการ			ฝสข. สนจ. บข.															
5. รวบรวมข้อมูลส่ง อบก. ขึ้นทะเบียนโครงการ		บันทึกรายงานข้อมูลส่ง อบก.			พล. ฝสข. สนจ. บข.		10%						20%		50%		30%			100%
6 กิจกรรมการขับเคลื่อน โครงการ BAAC Carbon Credit		กิจกรรม/โครงการ			พล. ฝสข. สนจ. บข.		20%		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		100%
6.1 ขับเคลื่อนความหลากหลายทางชีวภาพและการใช้ต้นไม้เป็นหลักประกันร่วมกับเครือข่าย อาทิ BEDO DBD กยท. กรมป่าไม้ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง เป็นต้น																				
6.2 ทำความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)																				
6.3 กิจกรรมส่งเสริมการเพิ่มพื้นที่สีเขียว																				
7. รายงานผลการดำเนินงาน		บันทึกรายงานผลการดำเนินงาน			พล. ฝสข. สนจ. บข.		10%							20%		50%		30%		100%
		ต่อฝ่ายจัดการ																		
รวม							100%	1%	4%	10%	6%	11%	10%	11%	20%	17%	6%	5%	0%	100%
สะสม							100%	1%	5%	14%	20%	31%	41%	52%	72%	89%	95%	100%	100%	

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
ข้อจำกัดกระบวนการขึ้นทะเบียน	1. พัฒนาทักษะ ความรู้ ในการขึ้นทะเบียน	เพียงพอ	ค่อนข้างต่ำ	ไม่มี
T-VER รวมถึงค่าใช้จ่ายในการ	ภายใต้มาตรฐาน T-VER ให้กับพนักงานของ			
ตรวจสอบประเมินสูงมาก	ธนาคารและชุมชน			
	2. ใช้การรวมหลายพื้นที่ เพื่อไม่มีจำนวน			
	ต้นไม่ในการตรวจสอบประเมินสูงเพียงพอ			
	ครอบคลุมค่าใช้จ่าย			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	1. Hardware	1. Projector / เครื่องวัดฟลักซ์		-
	2. Software	2. โปรแกรม GIS / Google Earth / PDF (เพื่อตัดต่อไฟล์)		ภูมิศาสตร์สารสนเทศ เช่น GIS
		และ ระบบงาน Carbon Credit		-
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเสี่ยงของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารทีม	3	ไม่เพียงพอ	มีความรู้ในสาขาวิทยาศาสตร์ วนศาสตร์
	พนักงานพัฒนาลูกค้า 4-9	15	ไม่เพียงพอ	มีความรู้ในสาขาวิทยาศาสตร์ วนศาสตร์
	พนักงาน Outsource	1	-	-

ชื่อโครงการ	SP68-35 โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจซื้อ-ขายคาร์บอนเครดิต (New Business Model)																
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568																
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชน (พล.)										ส่วนงานสนับสนุน : ฝสข. สนจ. จพ. กม. บข.						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :	SO6 บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน										เป้าประสงค์ : ปริมาณการซื้อ-ขาย Carbon Credit 46,951 tCO2eq (สะสม)						
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรและชุมชน ภายใต้ ESG เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ																
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 14 บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	14.1 ปริมาณ Carbon Credit 46,951 tCO2eq (สะสม)																
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ CG ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☒ CSR ☐ COM ☐ ไม่มี																
รายละเอียดโครงการ																	
หลักการและเหตุผล :		ประเทศไทยตั้งเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี พ.ศ.2593 และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี พ.ศ.2608 รวมถึงกำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีการจัดการฐานข้อมูลก๊าซเรือนกระจก จึงมีความจำเป็นในการจัดทำบัญชีรายการก๊าซเรือนกระจกขององค์กรและการจัดทำบัญชีรายการก๊าซเรือนกระจกของลูกค้ำ โดยดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา เพื่อดำเนินการจัดทำบัญชีรายการก๊าซเรือนกระจก ในขอบเขตที่ 1-2 ของ ธ.ก.ส. และจัดทำแผนแม่บทการลดก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร รวมถึงการจัดทำบัญชีรายการก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมจากการลงทุนของธนาคาร ในขอบเขตที่ 3 ครอบคลุม 15 และจัดทำกลยุทธ์และแผนงาน Decarbonized Portfolio															
วัตถุประสงค์โครงการ :		1. เพื่อจัดทำบัญชีรายการก๊าซเรือนกระจก ในขอบเขตที่ 1 ขอบเขตที่ 2 และขอบเขตที่ 3 2. เพื่อจัดทำเป้าหมาย แผนพื้่นทาง และแผนแม่บทการลดก๊าซเรือนกระจก 3. เพื่อศึกษาศักยภาพและจัดทำกรอบแนวทางการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำบัญชีรายการก๊าซเรือนกระจก 4. เพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนงาน Decarbonized Portfolio ตามเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกที่อ้างอิงตามหลักวิทยาศาสตร์ (Science-based target)										ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		1. ได้แผนที่นำทาง แผนยุทธศาสตร์ นโยบายคาร์บอนเครดิตระดับองค์กร 2. ได้รูปแบบการทำธุรกิจซื้อ-ขายคาร์บอนเครดิต 3. ได้รูปแบบโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน เพื่อการใช้งานในการทำธุรกิจซื้อ-ขายคาร์บอนเครดิต			
รายละเอียดงบประมาณ																	
งบพัฒนา																	
งบลงทุน																	
งบประมาณรวม																	
ค่าใช้จ่ายจ้างที่ปรึกษา		10,000,000															
		-															
รวมงบประมาณทั้งสิ้น		10,000,000															
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด																	
ตัวชี้วัด		เป้าหมาย															
ผลลัพธ์ (Output) :		รายงานผลการศึกษาที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฝ่ายจัดการ										ผลลัพธ์ (Outcome) :		-			
Leading & Lagging Indicator																	
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด															
เป้าหมาย		เป้าหมาย															
Leading Indicator :		จัดจ้างบริษัท										Lagging Indicator :		-			
จุดระเิ่มตระวัง (Trigger Point)																	
ตัวชี้วัด Trigger Point :		จัดจ้างบริษัท										เป้าหมาย Trigger Point :		ล่าช้ากว่าเดือนสิงหาคม 2568			
รายละเอียดของกิจกรรม																	
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม		ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก		ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568									
								เม.ย. พ.ค. มิ.ย. ก.ค. ส.ค. ก.ย. ต.ค. พ.ย. ธ.ค. ม.ค. ก.พ. มี.ค. รวม									
1. ประชุมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดแผนงาน ความต้องการขององค์กรในการศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจซื้อ-ขายคาร์บอนเครดิต (New Business Model)		รายงาน/บันทึกการประชุม กำหนดขอบเขตความต้องการ		พล. ฝสข. สนจ. กม. บข.		20%		50% 50%									
2. จัดทำร่าง TOR และขออนุมัติโครงการพร้อมงบประมาณ		TOR / ผลการอนุมัติโครงการ		พล. ฝสข. สนจ. กม. บข.		20%		30% 30% 40%									
3. ดำเนินกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษา		สัญญาจ้าง		จพ.		20%		50% 50%									
4. ที่ปรึกษาดำเนินการตามขอบเขต TOR		รายงานผลการศึกษา		พล. ฝสข. สนจ. กม. บข.		30%		20% 20% 20% 20%									
5 เสนอผลการศึกษา และแนวทางการดำเนินงานของธนาคาร		รายงานผลการศึกษา /		พล.		10%		100%									
ต่อคณะกรรมการฝ่ายจัดการ (MC)		ความเห็นชอบของฝ่ายจัดการ															
รวม						100%		10% 16% 6% 18% 16% 6% 6% 6% 6% 10% 0% 0%									
สะสม						100%		10% 26% 32% 50% 66% 72% 78% 84% 90% 100% 100% 100%									

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	จัดเตรียมข้อมูลและเอกสาร	เพียงพอ	ต่ำ	ไม่มี
	ให้ครบถ้วน ประสานกับ จพ.			
	เพื่อพิจารณาเอกสารก่อนลงหน้า			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	1. Hardware	1. Projector / เครื่องวัดพิทิด		-
	2. Software	2. โปรแกรม GIS / Google Earth / PDF (เพื่อติดต่อไฟล์)		ภูมิศาสตร์สารสนเทศ เช่น GIS
		และ ระบบงาน Carbon Credit		
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	ผู้บริหารทีม	3	ไม่เพียงพอ	มีความรู้ในสาขาวิชาภูมิศาสตร์ วนศาสตร์
	พนักงานพัฒนาลูกค้า 4-9	15	ไม่เพียงพอ	มีความรู้ในสาขาวิชาภูมิศาสตร์ วนศาสตร์
	พนักงาน Outsource	1	-	-

หมายเหตุ : ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและด้านบุคลากรชุดเดียวกันกับ SP68-34 โครงการ BAAC Carbon Credit

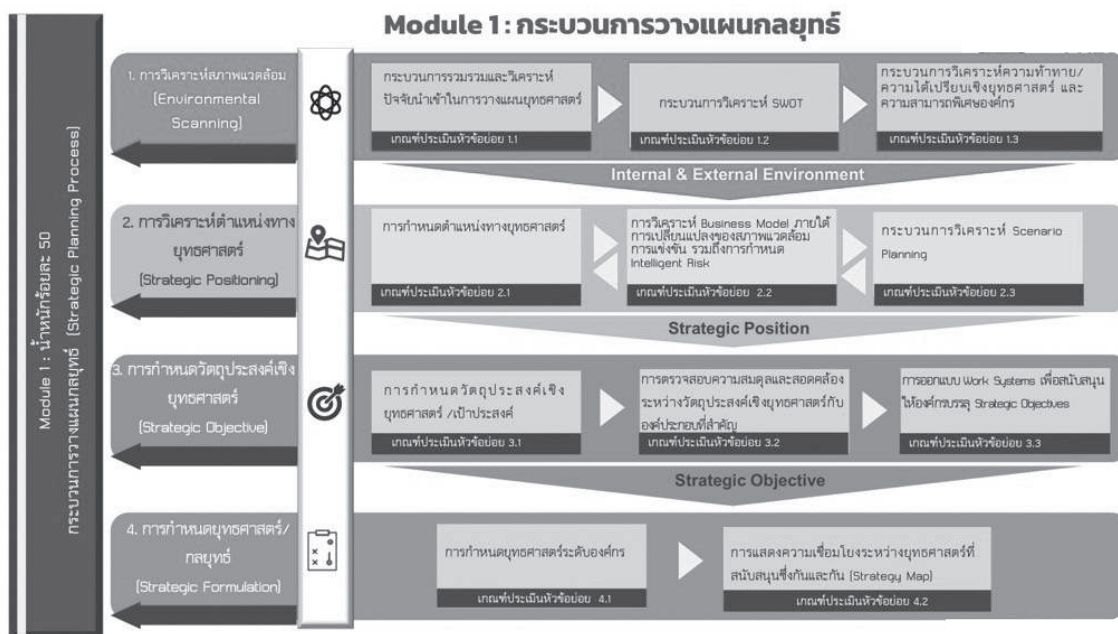
ชื่อโครงการ		SP68-36 โครงการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ขอบเขตที่ 1-2 จากการทำงานภายในธนาคาร																		
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :		ปีบัญชี 2568																		
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :		ฝ่ายอำนวยการ (อก.)					ส่วนงานสนับสนุน :		ทุกส่วนงาน											
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) :		SO6 บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน					เป้าประสงค์ :		ลดปริมาณการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก 4,879 tCO2eq (สะสม)											
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :		ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรและชุมชน ภายใต้ ESG เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ																		
กลยุทธ์ (Tactic) :		กลยุทธ์ที่ 14 บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ																		
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :		14.2 ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ขอบเขตที่ 1-2 จากการทำงานภายในธนาคาร 4,879 tCO2eq (สะสม)																		
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ		☐ CG	☒ SM	☐ CM	☐ DT	☐ HCM	☐ KM	☐ IM	☐ RM	☐ IA	☐ CSR	☐ COM	☐ ไม่มี							
รายละเอียดโครงการ																				
หลักการและเหตุผล :		การบริหารจัดการองค์กรภายใต้แนวคิด ESG ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน																		
วัตถุประสงค์โครงการ :		เพื่อลดการใช้ทรัพยากรที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนนโยบายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)						ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :		การเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) และลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร										
รายละเอียดงบประมาณ							งบพัฒนา		งบลงทุน		งบประมาณรวม									
1. ค่าใช้จ่ายและฝึกอบรมบุคลากรในประเทศและการจัดกิจกรรมรณรงค์ด้านการอนุรักษ์พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม							200,000		-		200,000									
2. ค่าบำรุงรักษาระบบผลิตพลังงานไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ให้มีประสิทธิภาพ							-		1,500,000		1,500,000									
รวมงบประมาณทั้งสิ้น							200,000		1,500,000		1,700,000									
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย									
ผลลัพธ์ (Output) :		จำนวนโครงการที่ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก			4 โครงการ		ผลลัพธ์ (Outcome) :		ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก		2,811 tCO ₂ eq ภายในปีบัญชี 2568									
Leading & Lagging Indicator																				
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด			เป้าหมาย		การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย									
Leading Indicator :		ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผน			ร้อยละ 100		Lagging Indicator :		ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก		2,811 tCO ₂ eq ภายในปีบัญชี 2568									
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																				
ตัวชี้วัด Trigger Point :		ร้อยละความสำเร็จการดำเนินโครงการลดการใช้พลังงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด					เป้าหมาย Trigger Point :		น้อยกว่าร้อยละ 80											
รายละเอียดของกิจกรรม																				
กิจกรรม		ผลลัพธ์ของกิจกรรม			ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม		น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
								เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1. ประชุมร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทาง/มาตรการ รณรงค์การปล่อยก๊าซเรือนกระจก		แนวทาง/มาตรการ			อก. ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง		20%	10%			30%			30%			30%			100%
2. ดำเนินโครงการรณรงค์ ดังนี้		โครงการ /			อก. ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง		40%		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%			100%
2.1 โครงการบำรุงรักษาระบบผลิตพลังงานไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์		รายงานผลการดำเนินงาน																		
2.2 โครงการเปลี่ยนยานพาหนะที่ใช้ในองค์กรเป็นยานยนต์ไฟฟ้า (EV /Hybrid /e-Power)																				
2.3 โครงการเปลี่ยนเครื่องปรับอากาศรุ่นเก่าเป็นระบบ Invector																				
2.4 โครงการสร้างอาคารประหยัดพลังงานทดแทน																				
2.5 กิจกรรมที่รณรงค์ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกด้านอื่นๆ																				
3. จัดเก็บข้อมูลการใช้พลังงาน วิเคราะห์อัตราการใช้พลังงานและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กรและรายงานผลทุกเดือน		รายงานผลข้อมูลการใช้พลังงานและอัตราการใช้พลังงาน			อก.		20%		9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	10%	9%	100%
4. กำกับ ติดตามการดำเนินงาน สนับสนุนและช่วยเหลือปัญหาในการดำเนินงานทุกไตรมาส		การประเมินติดตามและการให้ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร			อก.		10%			30%			30%			30%		10%		100%
5. รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการต่อฝ่ายจัดการที่กำกับดูแล		รายงานสรุปผลการดำเนินงานต่อฝ่ายจัดการ			อก.		10%												100%	100%

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
แนวโน้มการใช้พลังงานไฟฟ้าเพิ่มขึ้น	กิจกรรมรณรงค์สร้างจิตสำนึก	ไม่เพียงพอ	ปานกลาง	ให้ความรู้พนักงาน รณรงค์ สื่อสาร กระตุ้น จูงใจให้พนักงานตระหนักและเห็นความสำคัญของการประหยัดพลังงาน
	ในการลดการใช้พลังงาน			และใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	เพียงพอ	เพียงพอ		ไม่มี
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-9)	9	ไม่เพียงพอ	การประเมินการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

II กระบวนการทำแผนวิสาหกิจ 5.ก.ส.

5.ก.ส. ได้มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี เพื่อให้การจัดทำแผนวิสาหกิจ และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการปรับตัวและพร้อมรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคล่องตัว ด้วยการรวบรวมข้อมูล งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์เชิงลึกในทุกขั้นตอน โดยประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และ 2. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

5.ก.ส. ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และรวบรวมปัจจัยนำเข้าภายนอก และภายใน นำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธนาคาร (SWOT) สรุปเป็นประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) โอกาสเชิงกลยุทธ์ (SO) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (ST) พร้อมทั้งความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) และความสามารถพิเศษที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมในอนาคต (FCC) สื่อสารไปยังส่วนงานผู้รับผิดชอบแผนแม่บทระบบงานสำคัญ และส่วนงานธุรกิจหลัก เพื่อนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการจัดทำแผนแม่บทฯ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และจัดทำประมาณการทางการเงิน

5.ก.ส. นำประเด็น SWOT, SC, SA, SO, ST, CC และ FCC มาทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมทั้งทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมาย นำมากำหนดเป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ในการกำหนดทิศทางการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ระยะตาม SP แล้วจึงวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยง

ของการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) พร้อมทั้งจัดทำประมาณการทางการเงิน (Scenario Planning) ให้สอดคล้องตาม SP ภายใต้สมมุติฐานที่ประกอบด้วยปัจจัยทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ครอบคลุมสถานการณ์ 3 รูปแบบ คือ สถานการณ์ที่ดีที่สุด (Best case), สถานการณ์ที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Likely Case หรือ Base Case) และ สถานการณ์ที่แย่ที่สุด (Worst Case)

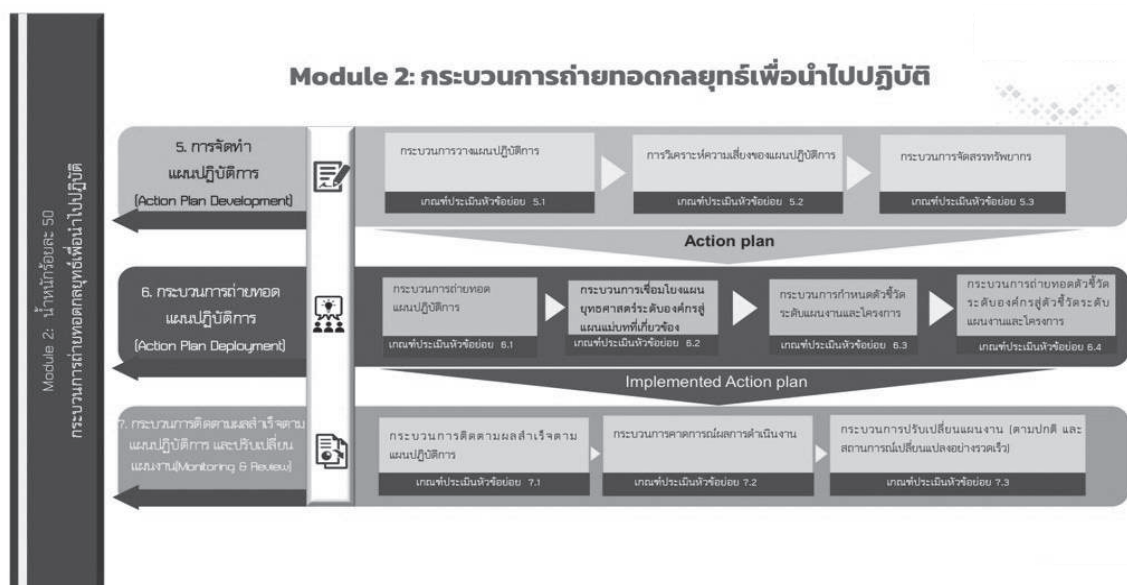
ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์

ร.ก.ส. นำข้อมูล SP, Business Model, Intelligent Risk และประมาณการทางการเงิน 3 สถานการณ์ มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) พร้อมทั้งตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ และดำเนินการสอบทานย้อนกลับไปยัง SWOT เพื่อให้มั่นใจว่า SO และตัวชี้วัดเป้าหมายทุกตัวมีความสอดคล้องและความเชื่อมโยงระหว่างกัน รวมถึงสอบทานว่า SO ตอบสนองต่อองค์ประกอบที่สำคัญได้ครบถ้วน ได้แก่ ความท้าทาย ความได้เปรียบ ความสามารถพิเศษองค์กร โอกาสระยะสั้นและระยะยาว ความท้าทายระยะสั้นและระยะยาว ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยงของโอกาสทางธุรกิจ การสร้างนวัตกรรม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นความยั่งยืน จากนั้นจึงสื่อสาร SP และ SO ไปยังส่วนงานผู้รับผิดชอบแผนแม่บทฯ พร้อมทั้งออกแบบ/ทบทวนระบบงาน และกระบวนการทำงาน (Work System และ Work Process) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่สำคัญของธนาคาร

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขับเคลื่อน

ร.ก.ส. นำ SO มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร และสื่อสารไปยังส่วนงานแผนแม่บทฯ และส่วนงานธุรกิจหลัก เพื่อร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ พร้อมทั้งตัวชี้วัดเป้าหมาย ในการขับเคลื่อนแต่ละยุทธศาสตร์ และดำเนินการสอบทานความสอดคล้องและความเชื่อมโยงในการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และเครื่องมือ Balanced Scorecard เพื่อให้มั่นใจว่าแต่ละกลยุทธ์ มีเป้าหมายที่สนับสนุนระหว่างกันในรูปแบบ Leading Lagging Indicator และตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างครบถ้วนทั้งในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร (Learning and Growth Perspective)

2 .กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ



ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan)

ธ.ก.ส. นำกลยุทธ์มาจัดทำรายละเอียดของโครงการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ (Action Plan) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ ได้แก่ หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ทรัพยากรทางการเงิน (งบประมาณ) ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน (ความเพียงพอของบุคลากร องค์ความรู้ และเทคโนโลยี) รายละเอียดกิจกรรมของโครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) การจัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Leading / Lagging Indicator) และจุดระมัดระวัง (Trigger Point) พร้อมทั้งวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจทำให้โครงการไม่บรรลุตามเป้าหมาย ระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงของโครงการ พร้อมทั้งจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง กรณีที่ระดับความเสี่ยงสูงเกินระดับที่ยอมรับได้

จากนั้นจึงดำเนินการสรุปเป็นแผนวิสาหกิจ ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี เสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายจัดการ คณะอนุกรรมการกลั่นกรอง และคณะกรรมการธนาคาร เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ นำมาดำเนินการปรับปรุงแผนวิสาหกิจให้มีความสมบูรณ์ พร้อมทั้งเสนอขอความเห็นชอบคณะกรรมการ/อนุกรรมการดังกล่าว ตามลำดับภายในระยะเวลาที่กำหนด และเสนอต่อกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบ ภายใน 2 เดือนก่อนสิ้นปีบัญชี

ขั้นตอนที่ 6 ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

ธ.ก.ส. สื่อสารถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ทั้งทั้งองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารได้แก่ อินทราเน็ต ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมทั้งประชุมสื่อสารกับส่วนงานผู้รับผิดชอบแผนแม่บทฯ เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายของ SO กลยุทธ์ และโครงการของแผนวิสาหกิจ นำไปกำหนดเป็นเป้าหมายของแผนแม่บทฯ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการกำหนดแนวทางในการสื่อสารแผนวิสาหกิจฯ ในรูปแบบต่างๆ ที่มีความเหมาะสมไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ผ่านช่องทางต่างๆ ของธนาคาร เช่น เว็บไซต์ของธนาคาร การประชุมสื่อสารภารกิจสู่ความสำเร็จ (Bank Agenda) การประชุมรับฟังทิศทางนโยบายและแผนการดำเนินงาน (Vision Meeting) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 ติดตาม คาดการณ์ และรายงานผลการดำเนินงาน

ธ.ก.ส. กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และดำเนินการติดตาม คาดการณ์ผลการดำเนินงาน และรายงานผลต่อคณะกรรมการธนาคารเป็นรายเดือน กรณีผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ธ.ก.ส. จะกำหนดแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และนำผลการดำเนินงานไตรมาส 2 และผลการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มาทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ในรอบครึ่งปีบัญชี

III กรอบการขับเคลื่อนภารกิจประจำปีบัญชี 2568

[GRC]

GRC 1 Governance

GRC 2 Responsibility → GRC 2.1 Culture

GRC 3 Compliance

GRC 3.1 Operational Risk

GRC 3.2 Internal Control

GRC 3.3 Check and Balance

GRC 3.4 ข้อสั่งการ ส.ก.ส.

GRC 3.2.1 First Line

GRC 3.2.2 Second Line

GRC 3.2.3 Third Line

GRC 3.4.1 กระบวนการอำนวยความสะดวก

GRC 3.4.2 เทคโนโลยีและสารสนเทศ

GRC 3.4.3 TFRS 9

GRC 3.4.4 Market Conduct

GRC 3.4.5 Oversight function

กรอบการขับเคลื่อนภารกิจตามทิศทาง: กรอบการดำเนินงาน
ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน 2567



[ESG]

ESG 1 Environment

Climate Change
Natural Resources
Pollution & Waste Management
Environmental Business Opportunity

ESG 2 Social

Human Capital
Product Responsibility
Stakeholder Management
Social Business Opportunities

ESG 3 Governance

Corporate Governance
Corporate Actions

ธนาคารยั่งยืน

ชนบทยั่งยืน

Hard Side

Soft Side

H 1 [Balance Sheet]

H 1.1 รายได้

H 1.1.1 รายได้ดอกเบี้ย

H 1.1.1.1 สิ้นเชื่อ

H 1.1.1.2 ตลาดการเงิน

H 1.1.1.3 เงินชดเชยนโยบายรัฐ

H 1.1.1.4 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.2 รายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย

H 1.1.2.1 FBI

H 1.1.2.2 อื่นๆ (ค่าบริหารโครงการนโยบายรัฐ)

H 1.1.2.3 อื่นๆ

H 1.1.2.4 อื่นๆ

H 1.1.2.5 อื่นๆ

H 1.1.2.6 อื่นๆ

H 1.1.2.7 อื่นๆ

H 1.1.2.8 อื่นๆ

H 1.1.2.9 อื่นๆ

H 1.1.2.10 อื่นๆ

H 1.1.2.11 อื่นๆ

H 1.1.2.12 อื่นๆ

H 1.1.2.13 อื่นๆ

H 1.1.2.14 อื่นๆ

H 1.1.2.15 อื่นๆ

H 1.1.2.16 อื่นๆ

H 1.1.2.17 อื่นๆ

H 1.1.2.18 อื่นๆ

H 1.1.2.19 อื่นๆ

H 1.1.2.20 อื่นๆ

H 1.1.2.21 อื่นๆ

H 1.1.2.22 อื่นๆ

H 1.1.2.23 อื่นๆ

H 1.1.2.24 อื่นๆ

H 1.1.2.25 อื่นๆ

H 1.1.2.26 อื่นๆ

H 1.1.2.27 อื่นๆ

H 1.1.2.28 อื่นๆ

H 1.1.2.29 อื่นๆ

H 1.1.2.30 อื่นๆ

H 1.1.1.1 สิ้นเชื่อ

H 1.1.1.2 ตลาดการเงิน

H 1.1.1.3 เงินชดเชยนโยบายรัฐ

H 1.1.1.4 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.5 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.6 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.7 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.8 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.9 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.10 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.11 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.12 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.13 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.14 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.15 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.16 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.17 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.18 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.19 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.20 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.21 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.22 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.23 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.24 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.25 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.26 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.27 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.28 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.29 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.30 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.31 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.32 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.33 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.34 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.35 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.36 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.37 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.38 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.39 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.40 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.1 สิ้นเชื่อ

H 1.1.1.2 ตลาดการเงิน

H 1.1.1.3 เงินชดเชยนโยบายรัฐ

H 1.1.1.4 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.5 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.6 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.7 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.8 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.9 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.10 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.11 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.12 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.13 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.14 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.15 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.16 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.17 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.18 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.19 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.20 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.21 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.22 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.23 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.24 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.25 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.26 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.27 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.28 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.29 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.30 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.31 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.32 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.33 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.34 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.35 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.36 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.37 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.38 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.39 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.40 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.1 สิ้นเชื่อ

H 1.1.1.2 ตลาดการเงิน

H 1.1.1.3 เงินชดเชยนโยบายรัฐ

H 1.1.1.4 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.5 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.6 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.7 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.8 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.9 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.10 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.11 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.12 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.13 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.14 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.15 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.16 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.17 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.18 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.19 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.20 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.21 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.22 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.23 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.24 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.25 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.26 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.27 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.28 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.29 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.30 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.31 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.32 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.33 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.34 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.35 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.36 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.37 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.38 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.39 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.40 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.1 สิ้นเชื่อ

H 1.1.1.2 ตลาดการเงิน

H 1.1.1.3 เงินชดเชยนโยบายรัฐ

H 1.1.1.4 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.5 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.6 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.7 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.8 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.9 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.10 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.11 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.12 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.13 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.14 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.15 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.16 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.17 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.18 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.19 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.20 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.21 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.22 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.23 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.24 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.25 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.26 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.27 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.28 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.29 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.30 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.31 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.32 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.33 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.34 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.35 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.36 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.37 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.38 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.39 เงินกู้ระยะยาว

H 1.1.1.40 เงินกู้ระยะยาว

S 1 [HR]

S 1.1 Recruit (พนักงานใหม่)

S 1.2 Retrain (พนักงานปัจจุบัน)

S 1.3 Reallocate/ Rotation

S 1.4 Career Path

S 1.5 สวัสดิการ

S 1.6 ระบบประเมินผล

S 1.7 Succession Plan

S 1.8 Retire

S 2 [Innovation]

S 2.1 SEAM

S 2.2 Innovation ทุกกลุ่มงาน

S 3 [Brand Image]

S 3.1 องคกร

S 3.2 พนักงาน

S 4 [Work System]

S 4.1 Structure

S 4.2 กฎ ก. 43 ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบงาน

S 4.3 KPI In process

S 4.4 KPI In process

S 4.5 KPI In process

S 4.6 KPI In process

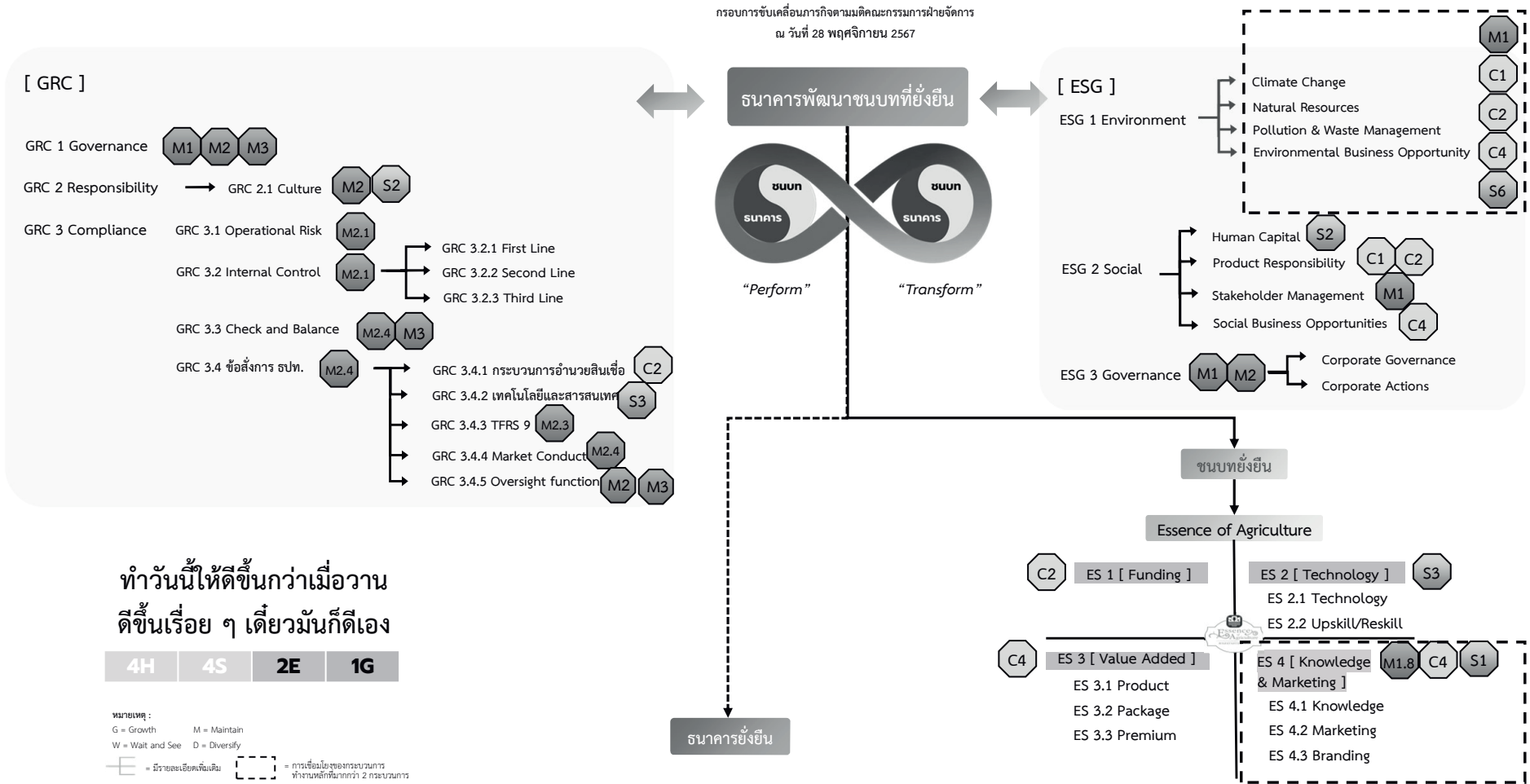
S 4.7 KPI In process

S 4.8 KPI In process

S 4.9 KPI In process

S 4.10 KPI In process

S 4.11 KPI In process



IV การสอบทานความสมดุลและสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์

รายละเอียดตารางสอบทานความสมดุลและสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์

(1) (2) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ การตอบสนองความท้าทาย โอกาส และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SA/SC/SO/ST)				(3) การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษองค์กร (CC/FCC)		(4) (5) ความสมดุลของโอกาส ระยะสั้น และระยะยาว	(6) (7) ความสมดุลของความท้าทาย ระยะสั้น และระยะยาว
SA (Strategic Advantage)	SC (Strategic Challenge)	SO (Strategic Opportunity)	ST (Strategic Threat)	CC (Core Competency)	FCC (Future Core Competency)	O (Opportunities)	T (Threats)
SA1 เป็นเลิศในสถาบันการเงินภาคการเกษตร รองรับการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร SA2 เป็นสถาบันการเงินภาคการเกษตรที่มีศักยภาพในการพัฒนาลูกค้าและชุมชนร่วมกับเครือข่ายโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	SC1 การเตรียมความพร้อมและยกระดับขีดความสามารถบุคลากรให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ SC2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรองรับแนวโน้มด้านดิจิทัล และตอบสนองความต้องการของลูกค้าพร้อมพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ให้เกษตรกร SC3 การยกระดับการบริหารจัดการคุณภาพสินค้าเชื่อมโยงยั่งยืน SC4 การเชื่อมโยงสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของลูกค้า	SO1 ความเข้มแข็งของภาคีเครือข่าย และช่องทางการให้บริการที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าและชุมชนเพื่อเชื่อมโยงลูกค้ากลุ่มเดิม และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ SO2 ความพร้อมของปัจจัยพื้นฐานของธนาคารด้านการพัฒนาชุมชนตามกรอบ ESG เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) รองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	ST1 ความเปราะบางของลูกค้าจากหนี้สินครัวเรือนและภาวะผู้สูงอายุ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินเชื่อและความสามารถในการสร้างรายได้ของธนาคาร ST2 การบริหารจัดการองค์กร เพื่อรักษาสมดุลระหว่างการตอบสนองนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และการรักษาฐานลูกค้าภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของคู่แข่ง	CC1 เป็นธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นแหล่งเงินทุนภาคการเกษตร CC2 เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการพัฒนาลูกค้าและชุมชนด้วยเครือข่าย	FCC เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมคาร์บอนต่ำ (Carbon Neutrality)	ระยะสั้น O1 แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัลและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ O4 แนวโน้มความต้องการความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) การบริโภคเพื่อสุขภาพเป็นโอกาสในการสนับสนุนเงินทุนและพัฒนาภาคการเกษตร O5 ประชาชนยังมีความต้องการเงินทุนเพื่อการดำรงชีพและการบริโภคเพิ่มขึ้นโดยการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ จึงเป็นโอกาสที่ธนาคารจะขยายสินเชื่อและลดหนี้นอกระบบ ระยะยาว O2 ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน O3 นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน	ระยะสั้น T1 หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูง และ NPLs มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการขยายการเติบโตของสินเชื่อได้ยากขึ้น T3 รายได้ที่เป็นเงินสดของครัวเรือนเกษตรกรที่พึ่งพิงรายได้จากการเกษตรและภาคอุตสาหกรรมหดตัวลงจากความไม่แน่นอนของภัยธรรมชาติและการเคลื่อนย้ายแรงงานลดลง ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเกษตรกรลดลง T5 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ทำให้สถาบันการเงินมีต้นทุนสูงขึ้น T7 ธนาคารพาณิชย์ขยายฐานลูกค้าภาคการเกษตร รวมถึงแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ (Non-Bank) ส่งผลกระทบต่อการรักษาฐานลูกค้าของธนาคาร ระยะยาว T2 การเปลี่ยนผ่านอายุลูกค้าและสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้ศักยภาพการหารายได้ลดลง กระทบต่อคุณภาพสินเชื่อ รวมถึงต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการรองรับทั้งลูกค้ากลุ่มเดิมและกลุ่มใหม่ T4 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร T6 นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินส่งผลกระทบต่อข้อจำกัดในการบริหารจัดการของธนาคาร

รายละเอียดตารางสอบทานความสมดุลและสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์

(8) การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(9) การตอบสนองต่อ ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	(10) การตอบสนองปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่า	(11) การตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยง	(12) การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ (Intelligence Risk) ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
Stakeholders (EM=พนักงาน RE=หน่วยงานกำกับดูแล SU=ผู้ส่งมอบ PA=คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ CU=ลูกค้า/ ผู้ใช้บริการ CO=ชุมชน/สังคม)	Sustainability (จากความสัมพันธ์ที่มีผลกระทบ ระดับปานกลางถึงสูง)	Value Drivers	Risk Factors	Intelligence Risk
EM1 พัฒนาขีดความสามารถให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจ EM2 ปรับกระบวนการทำงานให้ใช้เทคโนโลยีเป็นผู้นำ EM3 พัฒนาช่องทางการเรียนรู้ให้หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย EM4 ผู้บริหารระดับสูงสื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานให้กับพนักงานทุกคนเพื่อ ขับเคลื่อนภารกิจสู่เป้าหมาย EM5 บริหารทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรมและเท่าเทียม RE1 ดำเนินการได้ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการกิจที่ได้รับมอบหมาย RE2 ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินอย่างครบถ้วน RE3 การกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นมาตรฐาน มีจริยธรรมความโปร่งใสเป็นธรรม RE4 การส่งเสริมความรู้วัฒนธรรมด้านการเกษตร RE5 การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ SU1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม SU2 เปิดรับฟังความคิดเห็นจากบุคคล/หน่วยงานภายนอก SU3 พัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานของธนาคาร PA1 ทำงานมีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และรับฟังข้อเสนอคู่ค้าคู่ความร่วมมือ PA2 บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญมีความเป็นมืออาชีพ PA3 พัฒนาระบบให้ทันสมัยและทัดเทียมธนาคารพาณิชย์อื่น PA4 จัดทำและปฏิบัติตามสัญญา/ ข้อตกลงอย่างครบถ้วน ถูกต้อง โปร่งใสและเป็นธรรมตามหลักธรร มาภิบาล CU1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเหมาะสมและตรงกับความต้องการของลูกค้า CU2 สนับสนุนด้านเทคโนโลยี สร้างโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนแก่คนในชนบท CU3 ป้อนกันภัยทางไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงิน CU4 บริหารจัดการหนี้้อย่างยั่งยืน CU5 ส่งเสริมความรู้วัฒนธรรมด้านการเกษตร CO1 สนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน CO2 ส่งเสริมความรู้ด้านวัฒนธรรมการเกษตร หาดตลาดสินค้าเกษตรและมีราคาที่เป็นธรรม CO3 ส่งเสริมการอบรมให้ความรู้แก่ชุมชน การแก้ไขปัญหาความยากจน CO4 จัดกิจกรรมของ ธ.ก.ส. รอบสถานประกอบการร่วมกับชุมชน และไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน	E01 การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ S02 การพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ พนักงาน S05 การเคารพสิทธิมนุษยชน S06 การสร้างโอกาสการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ และบริการทางการเงิน S08 การดูแลสวัสดิการและความเป็นอยู่ พนักงาน S09 การพัฒนาชุมชนและสังคม S13 การส่งเสริมตลาดสินค้าเกษตร S14 การส่งเสริมความรู้วัฒนธรรมด้าน การเกษตร G02 จรรยาบรรณทางธุรกิจ คุณธรรม และ ความโปร่งใส G05 การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ G07 การดูแลความมั่นคงปลอดภัยทางไซ เบอร์ และการคุ้มครองข้อมูลลูกค้า G08 การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธนาคาร G11 การพัฒนาสินค้า G14 การบริหารจัดการหนี้อย่างยั่งยืน	A สิ้นเชื้อเดบิตโอ B อัตรารับชำระหนี้ C NPLs เพิ่มขึ้น D การจัดการ NPLs E ลูกหนี้รอการชดเชยนโยบายรัฐ F สภาพคล่องส่วนเกิน G เงินฝากเดบิตโอ H ค่าธรรมเนียมบัตร ATM/Debit I ค่าธรรมเนียมอสังหาริมทรัพย์ J ค่าวิเคราะห์โครงการ K ค่าบริการระบบ Teller Payment L ค่าบริการระบบ Spin M ค่าเช่าอาคาร N เงินเดือนพนักงาน O ค่าสวัสดิการพนักงาน P ค่าพัฒนาบุคลากร Q จำนวนลูกค้าทำประกันภัย R นโยบายรัฐบาล (ประกันภัย พืชผล) S ความพึงพอใจของลูกค้า T อัตราการรักษาลูกค้าเดิม U จำนวนแคมเปญส่งเสริม การตลาด V จำนวนลูกค้าที่พัฒนา W อัตราการลาออก X จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม	RF1 คุณภาพสินเชื่อ RF2 ความเพียงพอของ สภาพคล่อง RF3 ความสามารถในการ สร้างรายได้ RF4 กระบวนการสินเชื่อ RF5 การดำเนินงานตาม Market Conduct RF6 โครงการด้าน เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ สำคัญ RF7 ระบบเทคโนโลยีและ สารสนเทศ	<u>ระยะสั้น</u> IR1 การพัฒนาเกษตรกรและผู้ประกอบการขาดการเชื่อมโยงตลาด IR2 ความต่อเนื่องในการพัฒนาและการรักษาลูกค้า IR3 ขีดความสามารถบุคลากรด้านตลาดสินค้าเกษตรไม่เพียงพอ IR4 การควบคุมคุณภาพสินค้า IR5 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง IR6 การออกแบบกระบวนการของธุรกิจใหม่ไม่เหมาะสมและจุดควบคุมไม่ เพียงพอ <u>ระยะกลาง</u> IR7 คุณภาพข้อมูลและแบบจำลอง AI ไม่มีประสิทธิภาพ IR8 ความพึงพอใจลูกค้าลดลงจากการพึ่งพา AI IR9 ขีดความสามารถบุคลากรด้านดิจิทัล IR10 การกำหนดคุณสมบัติและมาตรฐานการให้บริการของที่ปรึกษา ทางการเงินไม่ชัดเจน IR11 การประสานงานร่วมกับเครือข่ายและชุมชนไม่มีประสิทธิภาพ IR12 เป้าหมายการพัฒนาของธนาคารไม่สอดคล้องกับความต้องการและ ขีดความสามารถของชุมชน <u>ระยะยาว</u> IR13 ขีดความสามารถบุคลากรรองรับธุรกิจ IR14 การออกแบบกระบวนการของธุรกิจใหม่ไม่เหมาะสมและจุดควบคุม ไม่เพียงพอ IR15 ความต่อเนื่องในการพัฒนาและแผนรักษาลูกค้า IR16 ความผันผวนของราคา Carbon Credit IR17 ข้อมูลการรายงานผลิตภัณฑ์การเงิน ESG รวมถึงการวัดและการ ตรวจสอบการกำกับและปลดปล่อยก๊าซคาร์บอน ไม่ถูกต้อง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ความสมดุลและสอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญ											ความเชื่อมโยงแนววิสาหกิจกับแผนแม่บทระบบงานที่สำคัญ		
	(1) (2) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ การตอบสนอง โอกาส และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SA/SC/SO/ST)	(3) การใช้ประโยชน์จาก ความสามารถพิเศษองค์กร (CC/FCC)	(4) (5) ความสมดุลของ โอกาส ระยะสั้น และ ระยะยาว	(6) (7) ความสมดุลของ ความท้าทาย ระยะสั้น และ ระยะยาว	(8) การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(9) การตอบสนองต่อประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	(10) การตอบสนองปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	(11) การตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยง	(12) การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ (Intelligence Risk) ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	(13) (14) (15) การสร้างนวัตกรรม (ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ/ การปฏิบัติการ/ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ)	แนววิสาหกิจ	แผนแม่บทฯ		
SO 1 : เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร	SA1 / SC2 / SO1 / ST2	CC1	<u>ระยะสั้น</u> O5	<u>ระยะสั้น</u> T1 / T7	EM1 / EM2 / RE1 / RE2 / RE3 / SU2 / PA1 / PA2 / PA3 / PA4 / CU1	S06 / G02 / G05 / G11	A / E / F / G / H / I / J / K / L / Q / T / U	RF2 / RF3 / RF4 / RF5	<u>ระยะสั้น</u> IR5 / IR6	<u>ระยะกลาง</u> IR10 / IR11	<u>ระยะยาว</u> IR14	<u>ผลิตภัณฑ์และบริการ</u> • ผลิตภัณฑ์สินเชื่อกลุ่ม Secure Port • ผลิตภัณฑ์สินเชื่อกลุ่ม New Gen/Smart Farmer <u>การปฏิบัติการ</u> • ระบบสนับสนุนกระบวนการด้านสินเชื่อ <u>รูปแบบการดำเนินธุรกิจ</u> -	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพทางการเงินที่มั่นคง</u> <u>กลยุทธ์ 1 : เติบโตสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ</u> 1.1) สินเชื่อในภาคและนอกภาคเกษตรเติบโต 30,000 ลบ. 1.2) ปล่อยค่าใหม่ 90,000 ราย 1.3) สินเชื่อกลุ่ม Secure Port เติบโต 20,000 ลบ. <u>กลยุทธ์ 2 จัดหาเงินทุนให้เพียงพอ ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม</u> 2.1) อัตราต้นทุนเงินรับฝาก (Cost of Deposit) < ร้อยละ 1.19 2.2) เงินรับฝากเติบโต 50,000 ลบ. <u>กลยุทธ์ 3 ยกระดับการเพิ่มรายได้</u> 3.1) รายได้ FBI 7,323 ลบ. 3.2) รายได้ตลาดการเงิน 6,800 ลบ.	<u>แผนแม่บทด้านการกำกับและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (COM)</u> COM68-3 โครงการกำกับสหพันธ์ด้านสินเชื่อ <u>แผนแม่บทด้านดิจิทัล (DT)</u> DT68-1 โครงการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการโอนเงินเชื่อ (LPS) DT68-2 โครงการจัดระบบงานบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management : ALM) <u>แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล (HR)</u> HR68-5 โครงการพัฒนาขีดความสามารถพนักงานที่ดูแลการอำนวยความสะดวก <u>แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด (CM)</u> CM68-1 โครงการยกระดับการตลาดลูกค้าสินเชื่อ CM68-2 โครงการเพิ่มโอกาสขยายฐานเงินฝาก CM68-4 โครงการสินเชื่อกลุ่มใหม่เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Secure Port) <u>แผนแม่บทด้านนวัตกรรม (IM)</u> IM68-1 โครงการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการรองรับลูกค้าสินเชื่อกลุ่มปลอดภัย (Secure Port) IM68-2 โครงการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้าด้านเงินฝาก เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต <u>แผนแม่บทด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM)</u> RM68-2 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเตือนภัยล่วงหน้า EWS <u>แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)</u> SM68-2 แผนสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การดำเนินงานของธนาคาร
SO 2 : บริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน	SA2 / SC3 / SO1 / ST1	CC1	<u>ระยะสั้น</u> O1	<u>ระยะสั้น</u> T1 / T3	EM2 / RE1 / SU3 / PA2 / PA3 CU1 / CU4	S06 / G08 / G14	B / C / D	RF1	<u>ระยะสั้น</u> IR5	<u>ระยะกลาง</u>	<u>ระยะยาว</u>	<u>ผลิตภัณฑ์และบริการ</u> - <u>การปฏิบัติการ</u> • ระบบงานสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการหนี้ <u>รูปแบบการดำเนินธุรกิจ</u> -	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพสินเชื่ออย่างยั่งยืน</u> <u>กลยุทธ์ 4 บริหารจัดการหนี้ถึงกำหนดชำระและหนี้โดยคุณภาพ</u> 4.1) อัตราชำระหนี้ร้อยละ 96 4.2) NPLs ยามักนับปิดคง ร้อยละ 50 4.3) NPLs เกิดขึ้นใหม่ในปี < ร้อยละ 4 ของหนี้ถึงกำหนดชำระในปี 4.4) รายได้ดอกเบี้ย NA ไม่น้อยกว่า 12,000 ลบ. <u>กลยุทธ์ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ทั้งระบบ</u> 5.1) ความสำเร็จของระบบงาน จำนวน 4 ระบบงาน	<u>แผนแม่บทด้านการกำกับและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (COM)</u> COM68-3 โครงการกำกับสหพันธ์ด้านสินเชื่อ <u>แผนแม่บทด้านนวัตกรรม (IM)</u> IM68-4 โครงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับการบริหารจัดการหนี้เชิงคุณภาพ <u>แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)</u> KM68-3 โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ <u>แผนแม่บทด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM)</u> RM68-3 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อติดตามและประเมินความเสี่ยงลูกหนี้ธนาคาร (Risk Monitoring and Classification System : RMCS) <u>แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)</u> SM68-3 แผนการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภาคีเครือข่ายเพื่อให้ความรู้และพัฒนาอาชีพเกษตรกรลูกค้า
SO 3 : เพิ่มขีดความสามารถลูกค้าเชิงพาณิชย์ผ่านแกนกลางการเกษตร	SA2 / SC4 / ST1	CC1 / CC2	<u>ระยะสั้น</u> O4 / O5	<u>ระยะสั้น</u> T1 / T3	RE4 / CU1 / CU2 / S09 / S13 / S14	B / D / T / V	RF3	<u>ระยะสั้น</u> IR1 / IR2 / IR4	<u>ระยะกลาง</u> IR11 / IR12	<u>ระยะยาว</u> IR15 / IR16	<u>ผลิตภัณฑ์และบริการ</u> - <u>การปฏิบัติการ</u> • นวัตกรรมเกษตรเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพิ่มรายได้/ลดค่าใช้จ่ายเกษตรกร <u>รูปแบบการดำเนินธุรกิจ</u> • รูปแบบธุรกิจเชื่อมโยงตลาดสินค้าเกษตรครบวงจร	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างมูลค่าเกษตร</u> <u>กลยุทธ์ 6 ฟื้นฟู พัฒนาเกษตรกรกลุ่มเปราะบางให้มีศักยภาพ</u> 6.1) พัฒนาศักยภาพกลุ่มที่ทุนมีประมาณ 300,000 ราย <u>กลยุทธ์ 7 ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตรกรผู้ประกอบการ และ SME</u> 7.1) ลูกค้าที่ผ่านการพัฒนามีรายได้จากการทำธุรกิจเพิ่มขึ้น > ร้อยละ 10 7.2) จำนวนทุนหมุนเวียนที่ได้รับการพัฒนา และมี Business Value 300 ทุนชน (สะสม) <u>กลยุทธ์ 8 ยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน กทบ. และกลุ่มเกษตรกร</u> 8.1) ร้อยละ 70 ของสถาบันเกษตรกร/สภค. ที่เข้าร่วมโครงการมีปริมาณธุรกิจ/รายได้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 5	<u>แผนแม่บทด้านดิจิทัล (DT)</u> DT68-10 โครงการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แก่ลูกค้า <u>แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด (CM)</u> CM68-5 โครงการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจของลูกค้าที่ชุมชน/ผู้ประกอบการ/SME <u>แผนแม่บทด้านนวัตกรรม (IM)</u> IM68-6 โครงการเสริมทักษะให้กับเกษตรกรผ่านผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation Leader) หรือ นวัตกรรมชุมชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายให้แก่เกษตรกร IM68-7 โครงการค้นหาและพัฒนานวัตกรรมเกษตร เพื่อขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรและชุมชน ร่วมกับภาคีเครือข่าย (5 ปีฯ 1 สัปดาห์) <u>แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)</u> KM68-3 โครงการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ <u>แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)</u> SM68-3 แผนการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภาคีเครือข่ายเพื่อให้ความรู้และพัฒนาอาชีพเกษตรกรลูกค้า <u>แผนแม่บทด้านรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)</u> CSR68-2 โครงการพัฒนา Financial & Digital Literacy ลูกค้าที่ทุนนี้ CSR68-3 โครงการยกระดับสมรรถนะผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมาย CSR68-5 โครงการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่สถาบันการเงินประชาชน ปีบัญชี 2568	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ความสมดุลและสอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญ										ความเชื่อมโยงแนววิสัยทัศน์กับแผนแม่บทระบบงานที่สำคัญ	
	(1) (2) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ การตอบสนอง ความท้าทาย โอกาส และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SA/SC/SO/ST)	(3) การใช้ประโยชน์จาก ความสามารถพิเศษองค์กร (CC/FCC)	(4) (5) ความสมดุลของโอกาส ระยะสั้น และระยะยาว	(6) (7) ความสมดุลของ ความท้าทาย ระยะสั้น และระยะยาว	(8) การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(9) การตอบสนองต่อประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	(10) การตอบสนองปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	(11) การตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยง	(12) การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ (Intelligence Risk) ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	(13) (14) (15) การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ/ การปฏิบัติการ/ รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ)	แนววิสัยทัศน์	แผนแม่บทฯ
SO 4 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	SC1 / SC2 / ST2	CC2	ระยะสั้น O1 / O5 ระยะยาว O2	ระยะสั้น T5 ระยะยาว T2	EM2 / RE4 / RE5 / SU3 / CU1 CU2 / CU3 / CU5 / CO2	S06 / S14 / G07 / G08 / G11	S / T	RF6 / RF7	ระยะสั้น IR2 ระยะกลาง IR7 / IR8 ระยะยาว IR14	ผลิตภัณฑ์และบริการ • Digital Service ใหม่ บน BAAC Mobile กระบวนการ • นวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานภายใน • นวัตกรรมสร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่ายองค์กร รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ -	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม กลยุทธ์ 9 ยกระดับบริการ Digital Service 9.1 ลูกค้า BAAC Mobile Active ร้อยละ 50 กลยุทธ์ 10 การขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ 10.1) นวัตกรรมสร้างรายได้เพิ่มขึ้น และ /หรือลดค่าใช้จ่าย 1,100 ล้านบาท	แผนแม่บทด้านดิจิทัล (DT) DT68-7 โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับบริการใหม่บน BAAC Mobile DT68-9 โครงการพัฒนาฐานข้อมูลความรู้ความตระหนักด้าน Cyber Security ของพนักงาน ส.ก.ส. แผนแม่บทด้านนวัตกรรม (IM) IM68-3 โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรโดยใช้นวัตกรรมเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM) KM68-2 โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs for Sustainable Growth) แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM) SM68-2 แผนสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การดำเนินงานของธนาคาร
SO 5 : เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ	SA1 / SC1		ระยะสั้น O1 ระยะยาว O2	ระยะสั้น T5 ระยะยาว T2	EM1 / EM2 / EM3 / EM4 / EM5 / RE1 / RE2 / RE3 / RE4 / SU1 / SU2 / SU3 / PA1 / PA2 / PA3 / PA4	S02 / S05 / S08 / G02 / G05/ G08	M / N / O / P / Q / W / X	RF4 / RF6 / RF7	ระยะสั้น IR3 / IR5 ระยะกลาง IR7 / IR8 / IR9 ระยะยาว IR13 / IR14	ผลิตภัณฑ์และบริการ - กระบวนการ • การทำ Predictive Analytics • การใช้ AI เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน • การตรวจสอบรูปแบบ Virtual Audit รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ -	ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ กลยุทธ์ 11 พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถการทำงานในอนาคต 11.1) ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน น้อยกว่า ร้อยละ 40 กลยุทธ์ 12 ยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและ GRC 12.1) Cost to Income ≤ ร้อยละ 40.67 12.2) ผลการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ร้อยละ 100	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) CG68-2 โครงการแผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการกำกับกรปฏิบัติตามกฎหมายฯ ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021 แผนแม่บทด้านการกำกับกรปฏิบัติตามกฎหมาย (COMA) COM68-3 โครงการกำกับข้อทามานผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อ COM68-4 โครงการยกระดับความรู้บุคลากรรองรับงานด้านการกำกับกรปฏิบัติตามกฎหมายฯ แผนแม่บทการตรวจสอบภายใน (IA) IA68-1 โครงการพัฒนาระบบการตรวจสอบแบบ Virtual Audit เพื่อรองรับการตรวจสอบแบบเชิงรุก IA68-4 โครงการ พัฒนา Data Analytics เพื่อรองรับ Predictive Analytics แผนแม่บทด้านดิจิทัล (DT) DT68-4 โครงการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อมูล เพื่อสร้างมูลค่าทางธุรกิจ แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) HR68-3 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสายวิชาชีพ HR68-4 โครงการศึกษาแนวทางสรรหาพนักงานสายปัญญาจ้างรูปแบบพิเศษ แผนแม่บทด้านนวัตกรรม (IM) IM68-12 โครงการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM) KM68-1 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครือข่ายการจัดการความรู้ แผนแม่บทด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM) RM68-1 การขับเคลื่อน Risk Culture แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM) SM68-1 แผนพัฒนาระบบ BAAC Stakeholder Management
SO 6 : บริหารจัดการองค์กรและชุมชนที่มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน	SC3 / SO2	FCC	ระยะสั้น O4 / O5 ระยะยาว O2 / O3	ระยะสั้น T1 / T3 ระยะยาว T4 / T6	RE1 / RE3 / RE5 / CO1	E01 / S06	A / G / R / S	RF2 / RF3 / RF5	ระยะสั้น IR1 / IR2 ระยะกลาง IR11 / IR12 ระยะยาว IR15 / IR16 / IR17	ผลิตภัณฑ์และบริการ • ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ และผลิตภัณฑ์เงินฝากเพื่อความยั่งยืน กระบวนการ - รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ • รูปแบบธุรกิจการซื้อ-ขายคาร์บอนเครดิต	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรและชุมชนภายใต้ ESG เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ กลยุทธ์ 13 ขับเคลื่อนการดำเนินงานลดผลกระทบด้าน ESG 13.1) จ่ายสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน (ESG) 25,000 ลบ. (สะสม) กลยุทธ์ 14 บริหารจัดการองค์กรและชุมชนเพื่อเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ 14.1) ปริมาณ ซื้อ-ขาย Carbon Credit 46,951 tCO2eq (สะสม) 14.2) ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากขอบเขตที่ 1-2 จาก การดำเนินงานภายในธนาคาร 4,879 tCO2eq (สะสม)	แผนแม่บทด้านดิจิทัล (DT) DT68-8 โครงการตรวจหาเครื่องวัดขนาด และกำหนดทิศทัศน์ไม้วัดเทคโนโลยี LIDAR เพื่อใช้ต้นแบบเป็น หลักประกันและบริหาร Carbon Credit แผนแม่บทด้านนวัตกรรม (IM) IM68-5 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบสนองต่อแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM) SM68-4 แผนเตรียมความพร้อมรองรับ Thailand Taxonomy SM68-5 แผนสนับสนุนการให้สินเชื่อสำหรับธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ESG) แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) CSR68-1 โครงการสินเชื่อเพื่อความยั่งยืน CSR68-4 โครงการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์

V ประมาณการทางการเงินตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

(หน่วย : ล้านบาท)

	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)								
รายการ	ระยะสั้น (ปีบัญชี 2567- 2568) Agricultural Networks “เป็นธนาคารที่เชื่อมโยงภาคีเครือข่ายเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาภาคการเกษตร”			ระยะกลาง (ปีบัญชี 2569-2571) Modern Agricultural Bank “เป็นธนาคารภาคการเงินชนบทที่ทันสมัย”			ระยะยาว (ปีบัญชี 2572-2575) Sustainable Bank “เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”		
	Worst Case	Base Case	Best Case	Worst Case	Base Case	Best Case	Worst Case	Base Case	Best Case
รายได้ดอกเบี้ย	96,202	100,318	100,506	99,487	104,544	105,153	113,281	120,476	121,875
เงินให้สินเชื่อ	73,775	77,541	77,729	78,225	82,852	83,461	89,109	95,404	96,803
เงินชดเชยต้นทุนโครงการนโยบายรัฐ	15,845	15,845	15,845	14,740	14,740	14,740	14,740	14,740	14,740
รายการระหว่างธนาคารฯ	6,450	6,800	6,800	6,390	6,820	6,820	9,300	10,200	10,200
เงินกู้เคหะสงเคราะห์	132	132	132	132	132	132	132	132	132
รายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย	7,134	7,823	8,000	7,736	8,495	8,665	8,455	9,247	9,370
รายได้ FBI	5,115	5,750	5,800	5,448	6,125	6,185	5,669	6,365	6,420
รายได้ธุรกิจประกันภัย (พภ.+งส.)	1,519	1,573	1,700	1,788	1,870	1,980	2,286	2,382	2,450
รายได้อื่น	500	500	500	500	500	500	500	500	500
รวมรายได้	103,336	108,141	108,506	107,223	113,039	113,818	121,736	129,723	131,245
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	25,581	25,890	25,928	25,689	26,339	26,805	34,288	35,865	36,859
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	36,000	34,100	34,100	39,400	37,325	37,325	44,350	42,000	42,000
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญฯ	38,400	39,500	39,500	38,500	39,500	39,500	38,500	40,000	40,000
รวมค่าใช้จ่าย	99,981	99,490	99,528	103,589	103,164	103,630	117,138	117,865	118,859
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	3,355	8,651	8,978	3,634	9,875	10,188	4,598	11,858	12,386

เอกสารใช้เฉพาะภายใน ร.ก.ส. เท่านั้น



ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

www.baac.or.th

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เลขที่ 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทร. 0 2555 0555 บริการ 24 ชั่วโมง ศูนย์บริการลูกค้า 1593 (ในวันและเวลาทำการ) สำนักงานใหญ่ 0-2558-6555