

คำถามล่วงหน้าพร้อมคำชี้แจงสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 114

1. ด้านนโยบาย และค่าใช้จ่าย

1.1 การลงทุนของธนาคาร

1.1.1 จากกรณีที่ธนาคารมีการลงทุนในธุรกิจอื่น ๆ อาทิ การลงทุนใน **Venture Capital** จึงขอทราบนโยบายและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการลงทุนในแต่ละบริษัท รวมถึงมีการกำหนดกรอบเงินการลงทุนในแต่ละปีหรือไม่ กรอบการลงทุนในปี 2569 เป็นมูลค่าเท่าใด และมีแนวทางในการกำกับดูแล ติดตาม และใช้ตัวชี้วัดใดประเมินผลของการลงทุนดังกล่าว

- นโยบายการลงทุนของธนาคารมุ่งเน้นที่การลงทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Investments) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจหลักของธนาคารและยกระดับความสามารถในการให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร แก่ลูกค้า อีกทั้ง ลงทุนในธุรกิจที่สามารถสร้าง Synergy กับธุรกิจของธนาคารหรือเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ให้ธนาคารสามารถสร้างแหล่งรายได้ใหม่ สร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการเติบโตในระยะยาวอย่างยั่งยืน
- ธนาคารมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการลงทุนที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการลงทุนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและสร้างประโยชน์ให้กับกลุ่มธนาคาร ทั้งในด้านผลตอบแทนทางการเงิน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในเชิงผลตอบแทนภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสม ศักยภาพการเติบโตของธุรกิจและความสามารถในการสร้าง synergy กับธุรกิจหลัก ทั้งนี้ หลักเกณฑ์การพิจารณาจะปรับให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์การลงทุน ลักษณะธุรกิจ ระยะการพัฒนา (stage) ของธุรกิจนั้นๆ
- สำหรับในปี 2569 ธนาคารยังคงกรอบการลงทุนเดิมที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารในปีก่อนหน้า โดยไม่มีการอนุมัติกรอบการลงทุนใหม่เพิ่มเติม ทั้งนี้ ธนาคารยังคงดำเนินนโยบายการลงทุนด้วยความระมัดระวังโดยเฉพาะภายใต้สถานะเศรษฐกิจที่ยังมีความไม่แน่นอนสูง
- ธนาคารมีการกำกับดูแลและติดตามการลงทุนอย่างใกล้ชิด โดยการลงทุนทุกโครงการต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการของธนาคารหรือคณะที่ได้รับมอบอำนาจ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ชัดเจน มีการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ตัวชี้วัดทั้งผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Performance) และตัวชี้วัดล่วงหน้า (Leading Indicators) ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การลงทุน ลักษณะธุรกิจ อุตสาหกรรม และ stage ของแต่ละบริษัท เพื่อให้การลงทุนเกิดความคุ้มค่าและสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายโดยรวมของธนาคาร ทั้งนี้ ธนาคารยังคงยึดมั่นในการบริหารจัดการสรรเงินลงทุนอย่างมีวินัย เพื่อให้มั่นใจว่าเงินลงทุนดังกล่าวสามารถสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้น ควบคู่ไปกับโอกาสการลงทุนที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของธนาคาร

1.1.2 **ธนาคารมีการกำหนดเป้าหมายอัตราผลตอบแทน (Target IRR) สำหรับการลงทุนในแต่ละประเภท เช่น Venture Capital และ Strategic Investment หรือไม่ รวมถึง return profile และ success rate ของการลงทุนเป็นเท่าไร**

- ธนาคารประเมินผลการดำเนินงานของการลงทุนโดยใช้ทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดล่วงหน้า (Leading indicators เช่น จำนวนลูกค้า) ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Performance) และผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ เช่น ศักยภาพในการสร้าง synergies กับธุรกิจหลักของธนาคาร
- การลงทุนในแต่ละโครงการจะได้รับการประเมินเทียบกับเป้าหมายอัตราผลตอบแทนภายใน (Target IRR) ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ในการลงทุน ลักษณะของธุรกิจและระยะของการพัฒนาของบริษัท (Stage) ที่ทำการลงทุน ทั้งนี้ การกำหนด Target IRR ดังกล่าวจะมีการเปรียบเทียบให้เหมาะสมกับบริษัทในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

- ผลการดำเนินงานจะมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ ประเภทการลงทุน ช่วงเวลาของการลงทุน (vintage) และช่วงระยะเวลาการพัฒนาของธุรกิจ ทั้งนี้ ธนาคารมีการทบทวนผลการดำเนินงานของพอร์ตการลงทุนตามตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยปัจจุบันสำหรับการลงทุนที่ลงทุนมาเป็นระยะเวลานานแล้ว บริษัทเหล่านั้นสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินได้อย่างยั่งยืนและสามารถคืนทุนได้แล้ว สำหรับการลงทุนในบริษัทที่เพิ่งเริ่มต้นดำเนินการรวมถึง Venture Capital ธนาคารมีการติดตาม ประเมิน และทบทวนพอร์ตการลงทุนอย่างสม่ำเสมอ โดยเทียบกับตัวชี้วัดและ milestone ที่กำหนด เพื่อให้สามารถปรับแผนการลงทุนได้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานของ Venture Capital ที่มีจุดประสงค์เพื่อสร้างผลตอบแทนทางการเงินโดยรวมมี IRR อยู่ในระดับที่เทียบเคียงได้กับ Benchmark ของ VC Fund ที่มีการลงทุนในปี Vintage เดียวกัน

1.1.3 ขอรทบนโยบายการรับรู้และการตั้งค่าเผื่อการด้อยค่า (Impairment) ของเงินลงทุน รวมถึงเคยมีกรณีที่เกิดผลขาดทุนอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ อย่างไร

- ธนาคารมีการประเมินการด้อยค่าของเงินลงทุนในบริษัทที่ธนาคารลงทุนอย่างสม่ำเสมอ ตามหลักเกณฑ์ของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายนอกและข้อมูลภายในที่อาจส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่ลงทุน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ ผลการดำเนินงานในอดีตของบริษัท และแผนธุรกิจของบริษัทเหล่านั้น
- สำหรับงบการเงินสิ้นปี 2568 ที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีแล้ว ไม่มีการด้อยค่าเงินลงทุนเพิ่มเติม

1.1.4 ธนาคารจะมีนโยบายในการลงทุนใน บมจ.เมืองไทยประกันชีวิต อย่างไร

- การลงทุนใน บมจ.เมืองไทยประกันชีวิต (MTL) เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ และมีส่วนสำคัญในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ด้านการบริหารความมั่งคั่งและประกันความคุ้มครองผ่านช่องทางของธนาคารและยกระดับความสามารถในการให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจรแก่ลูกค้า โดยในปี 2568 MTL มีส่วนแบ่งการตลาดของ New Business Premium ในช่องทาง Bancassurance เป็นอันดับที่ 1 ที่ร้อยละ 20.5
- ปี 2568 MTL มีกำไรสุทธิ 7.6 พันล้านบาท สำหรับงวด 9 เดือน เทียบกับปีก่อนหน้าที่ 5.5 พันล้านบาท เติบโตมากกว่าร้อยละ 30 ซึ่งการลงทุนใน MTL ถือเป็นการช่วยสร้างมูลค่าให้แก่ธนาคาร
- ธนาคารยังคงมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างใกล้ชิดกับ MTL เพื่อรักษามาตรฐานระดับสูงด้านการกำกับดูแลกิจการ การบริการลูกค้า และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว เพื่อส่งมอบมูลค่าที่ดีที่สุดให้แก่ผู้ถือหุ้นของธนาคาร

1.2 ค่าใช้จ่ายพนักงาน

1.2.1 โครงการ Early Retirement ที่ดำเนินการในปี 2568 ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ มีพนักงานเข้าร่วมจำนวนเท่าใด และธนาคารมีแผนจะดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกันต่อไปในอนาคตหรือไม่

- โครงการเกษียณอายุที่กำหนด Special Early Retirement (SER) ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี โดยในปี 2568 มีพนักงานที่พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานธนาคารรวมประมาณ 1,500 ราย ซึ่งรวมถึงพนักงานที่ลาออกตามปกติและพนักงานที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าว
- คาดว่าผลประโยชน์จากโครงการนี้จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีนัยสำคัญเป็นระยะเวลาหลายปี ทั้งในด้านการลดค่าใช้จ่ายพนักงานและค่าใช้จ่ายผลประโยชน์หลังออกจากงาน โดยค่าใช้จ่ายส่วนที่เพิ่มมีเพียงเล็กน้อย และเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียว (one-time) ซึ่งได้รวมอยู่ในค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานของธนาคารในปี 2568 เรียบร้อยแล้ว
- ธนาคารจะพิจารณาสถานการณ์ต่างๆ รอบคอบ เพื่อประเมินความเหมาะสมในการดำเนินโครงการเกษียณอายุที่กำหนด Special Early Retirement (SER) ใหม่อีกครั้งในโอกาสต่อไป

1.2.2 ในอนาคตจะมีการลดจำนวนพนักงานอีกหรือไม่

- ธนาคารใช้แนวทางเชิงระบบในการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร โดยครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะใหม่ และยกระดับทักษะเดิม ให้แก่พนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับบทบาทหน้าที่ที่สร้างมูลค่าและประโยชน์ต่อองค์กรได้มากขึ้น
- เนื่องจากความต้องการทางธุรกิจและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ธนาคารจึงดำเนินการปรับเปลี่ยนความต้องการด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทและทิศทางดังกล่าวอย่างเหมาะสม
- เป้าหมายหลักของธนาคารคือการสร้างองค์กรที่คล่องตัว และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตมากกว่าการมุ่งเน้นลดจำนวนบุคลากร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

1.3 โครงการซื้อหุ้นคืน

1.3.1 ตามโครงการซื้อหุ้นคืนของธนาคาร ซึ่งปัจจุบันได้ดำเนินการซื้อหุ้นคืนไปแล้วประมาณ 18 ล้านหุ้น หรือประมาณ 0.77% ของหุ้นสามัญที่จำหน่ายได้ทั้งหมด และมีกำหนดสิ้นสุดโครงการในวันที่ 13 พฤษภาคมนี้ ขอสอบถามว่าธนาคารมีนโยบายที่จะดำเนินการซื้อหุ้นคืนให้ครบตามกรอบที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือไม่ และภายหลังสิ้นสุดโครงการ มีแนวทางหรือนโยบายในการบริหารจัดการหุ้นที่ซื้อคืนอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการลดทุน ทางธนาคารมีแผนจะดำเนินการหรือไม่ และในช่วงระยะเวลาประมาณใด

- โครงการซื้อหุ้นคืนเป็นหนึ่งในเครื่องมือในการบริหารเงินกองทุนของธนาคารนอกเหนือจากเงินปันผล เงินปันผลพิเศษ หรือวิธีอื่นๆ โดยการซื้อหุ้นคืนครั้งนี้อยู่ในอำนาจการอนุมัติของคณะกรรมการธนาคาร
- ขณะนี้ ธนาคารอยู่ระหว่างการซื้อหุ้นคืนจำนวนไม่เกิน 8,800,000,000 บาท หรือไม่เกินร้อยละ 2 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้ทั้งหมด โดยกำหนดระยะเวลาการซื้อหุ้นคืนถึงวันที่ 13 พฤษภาคม 2569 ปัจจุบัน การซื้อคืนรวมอยู่ที่ 3,479,842,650 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 0.77 ของทุนชำระแล้วทั้งหมด
- ธนาคารจะบริหารจัดการการซื้อคืน การจำหน่ายและการตัดหุ้นที่ซื้อคืนให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพด้านการบริหารเงินกองทุนและการสร้างผลตอบแทนรวมทั้งแก่ผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ในขั้นตอนภายหลังจากการซื้อหุ้นคืนเสร็จ ธนาคารมีกรอบระยะเวลาในการจำหน่ายหุ้นที่ซื้อคืนเป็นเวลาไม่เกิน 3 ปี นับจากการซื้อหุ้นคืนเสร็จสิ้น โดยกฎกระทรวงฯ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการซื้อหุ้นคืน การจำหน่ายหุ้นที่ซื้อคืน และการตัดหุ้นที่ซื้อคืนของบริษัท (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2568 ระบุว่า หากบริษัทไม่สามารถจำหน่ายหุ้นที่ซื้อคืนภายในระยะเวลาดังกล่าว บริษัทสามารถขอความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้นเพื่อขยายระยะเวลาออกไปได้อีกไม่เกิน 2 ปี ในกรณีที่ราคาถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของหุ้นย้อนหลัง 3 เดือนก่อนวันที่คณะกรรมการมีมติให้จัดประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อขออนุมัติดังกล่าว ต่ำกว่าราคาซื้อคืนเฉลี่ย

1.4 การลงทุนด้าน IT และค่าใช้จ่ายด้าน IT

1.4.1 ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ธนาคารมีกรอบการลงทุนด้าน IT อย่างไร เพื่อให้การใช้เงินลงทุน (CAPEX) และค่าใช้จ่าย (OPEX) เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับกลยุทธ์ระยะยาวของธนาคาร

- ธนาคารวางกรอบการลงทุนด้าน IT ทั้งในส่วนของ CAPEX และค่าใช้จ่าย เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ 3+1 & P โดยมุ่งเน้นการลงทุนเพื่อยกระดับการตอบโจทยความต้องการของลูกค้า การสร้างรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยการลงทุนดังกล่าวครอบคลุมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ควบคู่กับการเสริมความแข็งแกร่งด้านการบริหารความเสี่ยงและรองรับข้อกำหนดทางกฎหมายและกฎเกณฑ์ เพื่อขับเคลื่อน transformation และเสริมความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

- งบประมาณ New IT CAPEX (การลงทุนใหม่ด้าน IT) ประมาณร้อยละ 3-5 ของรายได้จากการดำเนินงานสุทธิต่อปี และงบประมาณ IT Spending (ค่าใช้จ่ายด้าน IT หักค่าเสื่อมราคา รวมการลงทุนใหม่ด้าน IT) ประมาณร้อยละ 8-10 ของรายได้จากการดำเนินงานสุทธิต่อปี ซึ่งอยู่ในระดับที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของ Gartner-banking and financial services benchmark (Source : Gartner IT Key Metrics Data (December 2025))

1.4.2 ธนาคารได้พิจารณาแนวทางในการ streamline และ/หรือ optimize ระบบ IT applications และ Infrastructure โดยรวมของธนาคารอย่างน้อยเพียงใด เพื่อลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความคล่องตัว และลดภาระต้นทุนในระยะยาว

- ธนาคารมุ่งพัฒนาศักยภาพด้าน IT ในระยะยาว เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ โดยมีการบริหารจัดการระบบ IT Application และ infrastructure อยู่เสมอ โดยมีแนวทาง ดังนี้ 1) Application Portfolio Review – ลดความซ้ำซ้อน ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม 2) Application Modular Design – เพิ่มความรวดเร็วในการพัฒนา และพร้อมต่อการเชื่อมต่อธนาคาร และ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Optimization) – พร้อมขยายตัว และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- นอกจากนี้ ธนาคารยังได้ออกแบบสถาปัตยกรรมระบบ (System Architecture) ที่สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ ควบคู่กับประสิทธิภาพด้านต้นทุนและความสามารถในการขยายระบบ (Scalability) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการพัฒนาและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างทันที่

1.4.3 ธนาคารมีกรอบการประเมิน Benefit-to-Cost และ/หรือ ROI ของการลงทุนด้าน IT อย่างไร เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการลดต้นทุน การลดความเสี่ยง การสร้างรายได้ และการรักษาฐานลูกค้า

- ธนาคารมีกรอบการประเมินการลงทุนด้าน IT ที่ชัดเจนโดยแบ่งโครงการออกเป็น 1) โครงการที่สร้างผลตอบแทนเชิงการเงิน (Financial benefit) โดยตั้งเป้าผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ในระดับที่สูง ซึ่งครอบคลุมทั้งโครงการที่สร้างรายได้และโครงการที่เพิ่มประสิทธิภาพ นำไปสู่การลดต้นทุน และ 2) โครงการที่ไม่มี Financial benefit โดยตรง เป็นการลงทุนเพื่อโครงสร้างพื้นฐาน การรองรับด้าน Risk & Regulation และการยกระดับประสบการณ์ลูกค้า โดยมี การติดตามผลผ่านตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (Non-financial)
- ในด้านการกำกับดูแล ธนาคารมี IT Investment Sub-Committee ทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติการลงทุนโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า เลือกใช้ solution ที่มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของโครงการ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อใช้ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลัง Go-live ไม่น้อยกว่า 6 เดือน เพื่อประเมินผลเทียบกับแผน และบริหารการลงทุนให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดในภาพรวม ซึ่งโดยรวมการลงทุนทั้ง 2 ประเภทยังเป็นไปตามความคาดหมาย และอยู่ภายใต้กรอบงบประมาณที่กำหนด

1.4.4 KASIKORN Business-Technology Group (KBTG) มีบทบาทในการสร้างรายได้จากลูกค้าภายนอกกลุ่มธนาคาร หรือจากบริษัทที่ไม่ใช่บริษัทย่อยของธนาคารหรือไม่ และรายได้ดังกล่าวมีสัดส่วนประมาณเท่าใดเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวมของ KBTG

- KBTG ในฐานะหน่วยงานหลักด้านเทคโนโลยีของกลุ่มธนาคาร มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนธุรกิจของธนาคารและบริษัทในเครือ โดยมุ่งพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถด้าน IT เพื่อรองรับการเติบโต เสริมจุดแข็งด้าน digital และยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- ธุรกิจที่มาจากการให้บริการลูกค้าภายนอกกลุ่มธนาคารเป็นการต่อยอดจาก technology capability ที่ธนาคารใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มธุรกิจใหม่ของธนาคาร (+1) ทั้งนี้รายได้ในส่วนนี้ยังคงเป็นสัดส่วนน้อย เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างฐานผู้ใช้งานเป็นหลัก ควบคู่กับการสร้างศักยภาพในการเติบโตในระยะยาว มากกว่าการมุ่งเน้นรายได้ในระยะสั้น

- ทั้งนี้ การให้บริการลูกค้าภายนอกกลุ่มธนาคารดังกล่าวเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ในเรื่องเกี่ยวกับธุรกิจให้บริการอื่นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุน digital banking (IT related services) ซึ่งเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่อการประกอบธุรกิจธนาคารและสนับสนุน digital banking เพื่อต่อยอดการให้บริการทางการเงิน

1.5 Credit loss and ECL

1.5.1 นโยบายและกลยุทธ์ในการจำหน่ายหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของธนาคาร มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างไร อาทิ การใช้กระบวนการประมูล (auction) และปัจจัยด้านประเภทสินเชื่อ หลักประกัน ขนาดหนี้ และระยะเวลาค้างชำระ

1.5.2 การจำหน่าย NPL มีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดที่ต้องดำเนินการผ่านบริษัทร่วมทุนด้านบริหารสินทรัพย์ของธนาคาร เช่น บริษัท บริหารสินทรัพย์ เจเค จำกัด (JKAMC) และบริษัท บริหารสินทรัพย์ อรุณ จำกัด หรือไม่

1.5.3 ในเชิงนโยบาย ธนาคารเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการภายนอกกลุ่มธนาคารเข้าร่วมในการรับซื้อ NPL มากน้อยเพียงใด เพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เหมาะสมและสะท้อนมูลค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น

- ธนาคารมีหลายทางเลือกในการจัดการ NPL ทั้งการช่วยเหลือลูกค้าโดยตรงและการขาย โดยจะเลือกแนวทางที่ดีที่สุดต่อธนาคาร ซึ่งแปรผันตามปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ประเภทสินเชื่อ ประวัติการชำระ มูลค่าหลักประกัน ต้นทุนการบริหารจัดการ รวมถึงระยะเวลาในการดำเนินการ
- ธนาคารจะพิจารณาปัจจัยสำคัญดังกล่าวในการขาย NPL ทั้งการประมูลขายให้ผู้ประกอบการนอกกลุ่ม และการขายตรงให้บริษัทบริหารสินทรัพย์ เจเค จำกัด และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ อรุณ จำกัด โดยในการตัดสินใจขายตรงนั้น จะนำผลการประมูลมาพิจารณาเพื่อให้ได้ราคาขายที่เทียบเคียงกับราคาตลาดได้อย่างเหมาะสม

1.6 Digitalization

1.6.1 จากการศึกษา K PLUS มีฐานผู้ใช้งานดิจิทัลในระดับสูง ขณะที่การใช้บริการผ่านสาขาลดลง ธนาคารมีแนวทางในการจัดการและปรับบทบาทของสาขาอย่างไร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุน และต่อยอดข้อได้เปรียบด้านดิจิทัลไปสู่การสร้างรายได้หรือมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ

- ธนาคารยังคงดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านช่องทางการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการใช้งานผ่านช่องทางดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
- ในระยะกลาง ธุรกิจรวมทั้งไปที่เป็นประจำจะถูกย้ายไปอยู่บนช่องทางดิจิทัลและช่องทางบริการด้วยตนเอง ขณะที่ในระยะยาว ช่องทางสาขาของธนาคารจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างมูลค่าที่สูงขึ้น เช่น การนำเสนอและขายผลิตภัณฑ์ และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหลัก

2. คณะกรรมการและคณะกรรมการชดเชย

2.1 ธนาคารได้จัดตั้งคณะกรรมการสินเชื่อและการลงทุน ซึ่งมีองค์ประกอบเป็นกรรมการชุดเดียวกันกับคณะกรรมการธนาคารทั้งคณะ (15 คน) จึงขอทราบเหตุผลและความจำเป็นในการจัดตั้งคณะกรรมการดังกล่าวแยกต่างหากจากคณะกรรมการธนาคาร

- คณะกรรมการสินเชื่อและการลงทุนมีหน้าที่รับผิดชอบในการพิจารณาเรื่องสินเชื่อและการลงทุนโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ มีความซับซ้อน และมีความเสี่ยงสูง อีกทั้งเป็นเรื่องที่ทางกรให้ความสำคัญ คณะกรรมการจึงเห็นควรแยกการประชุมในเรื่องดังกล่าวออกเป็นการเฉพาะ เพื่อให้สามารถพิจารณาได้อย่างละเอียดรอบคอบ
- การจัดให้มีคณะกรรมการชุดดังกล่าวจึงเป็นกลไกที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับดูแล โดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการใช้เวลาในการพิจารณาเรื่องสินเชื่อและการลงทุนได้อย่างเหมาะสม

2.2 เหตุใดคณะกรรมการธนาคารจึงเห็นสมควรเสนอแต่งตั้งกรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งต่อเนื่องครบ 9 ปี ให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารต่อไป การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักธรรมาภิบาลอย่างไร เนื่องจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยทั่วไปมุ่งส่งเสริมการหมุนเวียนของกรรมการและความหลากหลายของมุมมองในคณะกรรมการ

- คณะกรรมการพิจารณาแล้วเห็นว่า กรรมการท่านดังกล่าวมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคารอย่างยิ่ง จึงเสนอให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร เพื่อรักษาความต่อเนื่องขององค์ความรู้และเสริมประสิทธิภาพของคณะกรรมการ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของธนาคารและผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ
- แนวทางดังกล่าวยังสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากธนาคารยังคงมีกรรมการอิสระจำนวน 9 ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ 64 ของกรรมการทั้งหมด ซึ่งสูงสุดเมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์ในระดับเดียวกัน ทั้งนี้ ธนาคารให้ความสำคัญกับการทบทวนองค์ประกอบคณะกรรมการ และการหากรรมการใหม่เข้ามาทดแทนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โครงสร้างคณะกรรมการมีความเหมาะสมทั้งในด้านความต่อเนื่อง ความเป็นอิสระ และความหลากหลายของมุมมอง

2.3 คุณสมบัติและองค์ประกอบของคณะกรรมการสอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องหรือไม่

- คณะกรรมการทบทวนคุณสมบัติและองค์ประกอบของคณะกรรมการเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคารและบริบทของอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเทียบเคียงกับสถาบันการเงินชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- นอกจากนี้ ธนาคารยังนำดัชนีทักษะความรู้ของคณะกรรมการ (Board Skill Matrix) มาใช้ในการประเมินความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของคณะกรรมการทั้งในปัจจุบันและที่จำเป็นในอนาคต เพื่อสนับสนุนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และดูแลองค์ประกอบของคณะกรรมการให้มีความเหมาะสมและสมดุลอย่างต่อเนื่อง

2.4 กรรมการธนาคารที่มีค่าตอบแทนการเป็นที่ปรึกษากฎหมายต่างหากตามที่ปรากฏในรายงานประจำปี 2568 นั้น ขอบเขตและความรับผิดชอบในการเป็นที่ปรึกษากฎหมายในคณะกรรมการเป็นอย่างไร เหตุใดธนาคารจึงไม่ทำสัญญาว่าจ้างกับบริษัทที่ปรึกษากฎหมายโดยตรง เพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการธนาคารภายใต้กรอบสัญญาที่ชัดเจน

- ที่ปรึกษากฎหมายมีหน้าที่ให้คำแนะนำด้านกฎหมายแก่คณะกรรมการและธนาคารในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการกำกับดูแลกิจการ และเนื่องจากท่านดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการด้วย จึงต้องเสนอขออนุมัติค่าตอบแทนในฐานะกรรมการและที่ปรึกษากฎหมายต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามที่กฎหมายกำหนด
- การแต่งตั้งดังกล่าวเป็นการขอรับคำแนะนำจากบุคคลซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความเข้าใจบริบทของธนาคารโดยตรง มิได้เป็นการจำกัดสิทธิของคณะกรรมการในการขอรับคำปรึกษาจากสำนักงานกฎหมายภายนอก ทั้งนี้ คณะกรรมการยังสามารถขอรับคำปรึกษาจากที่ปรึกษาภายนอกเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นในแต่ละเรื่อง
- อย่างไรก็ตาม ในการประชุมผู้ถือหุ้นครั้งนี้ ธนาคารได้เสนอให้ยกเลิกการจ่ายค่าตอบแทนในฐานะที่ปรึกษากฎหมาย เนื่องจากท่านแสดงความจำนงไม่ต่อวาระกรรมการธนาคาร

3. ค่าตอบแทนกรรมการ

3.1 ขอรทราบหลักเกณฑ์และแนวทางในการจัดสรรเงินบำเหน็จให้แก่กรรมการแต่ละท่าน และในกรณีที่กรรมการดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อยด้วย ธนาคารมีหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเงินบำเหน็จเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

- คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาจัดสรรเงินบำเหน็จกรรมการ โดยพิจารณาตามระยะเวลาที่กรรมการดำรงตำแหน่งในปี ผลการดำเนินงานนั้นๆ และไม่มีการจัดสรรเงินบำเหน็จในการดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อย โดยรายละเอียดการจ่ายเงินบำเหน็จกรรมการได้เปิดเผยในรายงานประจำปีของธนาคาร

3.2 คณะกรรมการที่เป็นผู้บริหารของธนาคาร จะได้รับคำตอบแทนจากการดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของธนาคารหรือกรรมการชุดย่อย ทั้งในส่วนคำตอบแทนรายเดือนและเงินบำเหน็จหรือไม่ นอกเหนือจากคำตอบแทนและเงินโบนัส ในฐานะผู้บริหาร

- กรรมการที่เป็นผู้บริหารจะได้รับเฉพาะคำตอบแทนและโบนัสในฐานะผู้บริหารเท่านั้น และจะไม่ได้คำตอบแทนในฐานะกรรมการ ทั้งนี้ รายละเอียดเป็นไปตามเอกสารแนบ 4 เอกสารประกอบการพิจารณาครั้งที่ 6 เรื่องพิจารณาอนุมัติการจ่ายคำตอบแทนกรรมการ

3.3 ขอรบกวนเหตุผลของการกำหนดนโยบายการจ่ายเงินบำเหน็จโดยอ้างอิงกับการจ่ายเงินปันผลของธนาคาร และเหตุใดจึงไม่ได้อ้างอิงจากผลกำไรสุทธิของธนาคาร หรือพิจารณาจากปัจจัยอื่น

- การกำหนดเงินบำเหน็จกรรมการโดยอ้างอิงกับการจ่ายเงินปันผล มีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยงคำตอบแทนกรรมการกับผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นได้รับ
- สำหรับปีนี้ ธนาคารเสนอปรับการจ่ายเงินบำเหน็จคณะกรรมการอัตราเดิมร้อยละ 0.5 ของเงินปันผล โดยกำหนดเพดานไม่เกินคำตอบแทนคงที่รวมที่จ่ายให้คณะกรรมการทั้งปี ซึ่งส่งผลให้เงินบำเหน็จลดลงจากปีก่อน

3.4 นโยบายเรื่องคำตอบแทนกรรมการของธนาคาร มีการบังคับหรือปรับใช้กับบริษัทย่อยของธนาคารด้วยหรือไม่

- ผู้บริหารธนาคารที่ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อยจะไม่ได้คำตอบแทนกรรมการ โดยธนาคารมีนโยบายห้ามผู้บริหารรับคำตอบแทน และในกรณีที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ให้นำคำตอบแทนดังกล่าวบริจาคเข้าองค์กรการกุศล
- สำหรับกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารธนาคาร การจ่ายคำตอบแทนเป็นไปในแนวทางเดียวกับธนาคาร กล่าวคือ พิจารณาตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสอดคล้องและใกล้เคียงกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

4. เงินบริจาคเพื่อการกุศล และการสนับสนุนโครงการต่าง ๆ

4.1 ธนาคารมีแนวนโยบายในการให้การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชน ในรูปแบบเงินบริจาคเพื่อการกุศล และโครงการต่าง ๆ โดยข้อมูลจาก Sustainability Report ปี 2568 ระบุว่า มีมูลค่าการลงทุนเพื่อสังคมและชุมชน (Social Investment) เป็นจำนวนเงินรวม 1,921.7 ล้านบาท ซึ่งเป็นจำนวนเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า จึงขอทราบหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการให้สนับสนุนในแต่ละโครงการ หน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบเสนอโครงการ หน่วยงานใดหรือคณะกรรมการชุดใดทำหน้าที่กลั่นกรองโครงการ และเป็นผู้อนุมัติโครงการ

- ธนาคารสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนตามแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของธนาคาร ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพ การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และการรักษาสมดุลด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- ธนาคารมีการดำเนินการภายใต้กรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของธนาคาร โดยมีคณะกรรมการธนาคารเป็นผู้อนุมัติ ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และมีฝ่ายบูรณาการความยั่งยืนขององค์กร สายงานเลขาธิการองค์กร เป็นผู้รับผิดชอบนำเสนอโครงการให้พิจารณาตามกรอบและหลักเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งรวมถึงกรอบงบประมาณ วัตถุประสงค์โครงการ และตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในระยะยาว
- นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารได้ทบทวนกรอบและแนวทางการลงทุนให้สะท้อนความยั่งยืนในระยะต่อไป รวมถึงการปรับระดับการลงทุนให้เหมาะสม เพื่อให้การเติบโตทางธุรกิจของธนาคารมั่นคงควบคู่กับการบรรลุเป้าหมายระยะยาวด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจตามที่มุ่งหวังไว้

4.2 ขอบข่ายหลักเกณฑ์และขั้นตอนการอนุมัติการเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละวงเงิน สำหรับโครงการด้าน Social Investment ของธนาคาร รวมถึงกลไกการกำกับดูแลและการตรวจสอบที่เกี่ยวข้อง

- คณะกรรมการธนาคารอนุมัติกรอบงบประมาณ โดยมีคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและพัฒนาเพื่อความยั่งยืนทำหน้าที่กำกับดูแลภาพรวมของการดำเนินงานด้านความยั่งยืน และมอบหมายให้สายงานที่เกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีฝ่ายบูรณาการความยั่งยืนองค์กร สายงานเลขานุการองค์กรควบคุมดูแลแผนการดำเนินงาน ร่วมกับสายงานการเงินและควบคุมในการตรวจสอบการใช้จ่ายให้อยู่ในกรอบงบประมาณที่ได้รับอนุมัติและเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- ธนาคารกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับโครงการด้าน Social Investment ของธนาคาร ตั้งแต่การกำหนดกรอบงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละปีผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร มีการคัดเลือกโครงการตามหลักการที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและพัฒนาเพื่อความยั่งยืน อีกทั้ง มีการควบคุมการกำกับดูแล และการอนุมัติตามอำนาจดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ทั้งเรื่องการขจัดสรรงบประมาณ การจัดซื้อจัดหา และการเบิกจ่าย เพื่อให้การใช้จ่ายยังคงอยู่ในกรอบงบประมาณ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสามารถใช้ประโยชน์ทางภาษีได้

4.3 ขอให้ธนาคารเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับเงินสนับสนุนเป็นรายโครงการหรือหน่วยงาน และสัดส่วนของเงินบริจาค เทียบกับงบ CSR ทั้งหมดของธนาคารในปีที่ผ่านมา

- ธนาคารได้เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับโครงการเพื่อสังคมในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ซึ่งได้เปิดเผยมูลค่าสนับสนุนโครงการเพื่อสังคม ที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์การสนับสนุน และประเภทโครงการที่สนับสนุน

4.4 การให้การสนับสนุนในโครงการ social investment ของธนาคารสร้างคุณค่าและให้ประโยชน์ต่อธนาคารในด้านใดบ้าง และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่วัดได้ (Impact outcomes) อย่างไรบ้าง

- การสนับสนุนโครงการ Social Investment ของธนาคาร เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยนำจุดแข็งและความรู้ความสามารถของธนาคารร่วมสร้างคุณค่าให้กับสังคม โดยธนาคารมุ่งสู่การเป็นพันธมิตรผู้ร่วมสร้างระบบนิเวศของความยั่งยืนและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สร้างประโยชน์ที่สำคัญต่อประเทศชาติ
- การลงทุนในโครงการดังกล่าวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ความยั่งยืนของธนาคาร และมีวัตถุประสงค์ชัดเจนในการแก้ปัญหาแบบองค์รวม สร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับสังคมและสร้างเสถียรภาพที่เข้มแข็งของระบบการเงินของประเทศ สอดคล้องกับบทบาทการเป็นธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจ
- ธนาคารดำเนินโครงการและติดตามวัดผลการลงทุนในโครงการเพื่อสังคมตามมาตรฐานสากล เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และสังคมได้รับผลตอบแทนอย่างคุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งโครงการส่วนใหญ่เป็นโครงการระยะยาวที่จะสร้างผลกระทบในระยะยาวให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการแก้ปัญหาในระดับรากฐานเชิงลึกที่มีความซับซ้อน อาทิ สุขภาพอนามัย การศึกษาเยาวชน การสร้างอาชีพ รวมทั้งการลดการสูญเสียและการคืนพื้นที่ป่าสะท้อนผ่านการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) และ Leading Indicator ต่างๆ ของโครงการในจังหวัดน่าน อาทิ สถิติการตัดไม้ทำลายป่าที่ชะลอตัว – หยุดการตัดไม้ทำลายป่าอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2560-2568 และการเสริมความแข็งแกร่งให้ระบบสาธารณสุขเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นต้น

5. อื่น ๆ

5.1 ขอสอบถามแนวทางการกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงในกรณีอดีตผู้บริหารบริษัท KXVC ได้ชักชวนให้ร่วมลงทุน รวมถึงบทบาทของผู้บริหารของบริษัท กสิกร บิซิเนส-เทคโนโลยี กรุ๊ป ในเรื่องดังกล่าว

- ธนาคารทราบประเด็นดังกล่าว โดยได้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการทางกฎหมายกับผู้ก่อเหตุแล้ว นอกจากนี้ ยังได้ประสานกับผู้เสียหายให้เข้าแจ้งความกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ และให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการสืบสวนดำเนินคดีกับผู้ก่อเหตุ อีกทั้งได้กำหนดแนวทางและยกระดับมาตรการการจัดการเหตุการณ์ รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เพื่อบริหารจัดการผลกระทบและบริหารความเสี่ยงในอนาคตอย่างเป็นระบบ
- ทั้งนี้ การกระทำดังกล่าวเป็นการกระทำส่วนบุคคล เพื่อหลอกลวงให้บุคคลที่รู้จักมาร่วมลงทุน ด้วยการโอนเข้าบัญชีส่วนตัวของผู้ก่อเหตุ รวมทั้ง KXVC ไม่มีนโยบายและไม่เคยระดมทุนจากบุคคลภายนอก และไม่เคยมอบอำนาจให้บุคคลใดดำเนินการแทน KXVC ในลักษณะดังกล่าว

