

# KBANK

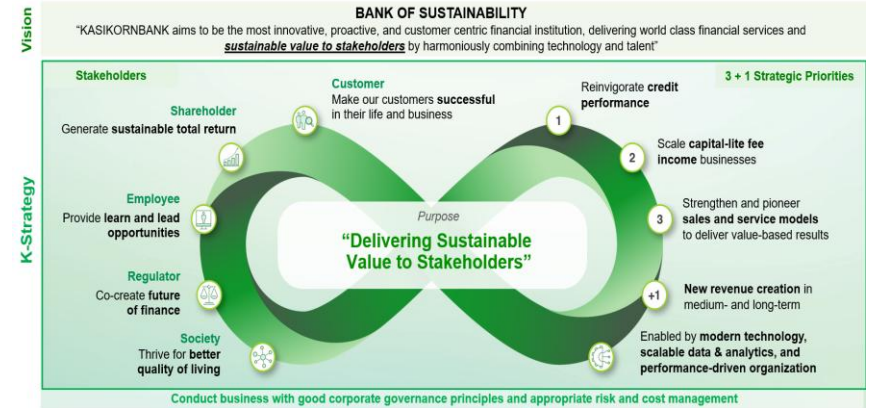
## ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### กลยุทธ์ธุรกิจ



มุ่งส่งมอบคุณค่าที่ยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ผ่านแนวทางการดำเนินงานแบบธนาคารแห่งความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง ให้คุณค่าและความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการต้นทุนอย่างเหมาะสม โดยดำเนินการแบบองค์รวม ทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม การให้องค์ความรู้และส่งเสริมวินัยทางการเงินแก่ลูกค้าทุกกลุ่ม ตลอดจนร่วมมือกับพันธมิตรพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้าสามารถเข้าถึง ตอบโจทย์ทุกความต้องการ และครอบคลุมหลากหลายมิติ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และดำเนินธุรกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ 3+1 ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพด้านสินเชื่อ** เน้นยกระดับกระบวนการให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าที่สนใจและมีความสามารถในการจ่ายคืน ภายใต้แนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ทางการ
- **ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายธุรกิจรายได้จากค่าธรรมเนียม** ผ่านบริการหลักที่ครอบคลุมฐานลูกค้าหลักทุกกลุ่ม ได้แก่ บริการที่ปรึกษาด้านการบริหารความมั่งคั่งแบบองค์รวมอย่างยั่งยืนที่เน้นภาพลักษณ์ K-Wealth และบริการชำระเงินทางดิจิทัลและบริการธนาคารบนมือถือด้วย K PLUS
- **ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ช่องทางต่าง ๆ ของธนาคาร** เน้นส่งมอบบริการที่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นลำดับแรก ร่วมกับการส่งมอบบริการผ่านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงบริการทางการเงินในทุกช่องทางอย่างไร้รอยต่อ ภายใต้ต้นทุนและความเสี่ยงที่เหมาะสม
- **ยุทธศาสตร์ +1 การแสวงหารายได้ใหม่ในระยะกลางและระยะยาว** เน้นการสำรวจโอกาสทางธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้ใหม่ ภายใต้การจัดการความเสี่ยงที่รัดกุมผ่านหน่วยธุรกิจสำคัญ ดังนี้
  1. การขยายตลาดใหม่ในกลุ่มลูกค้าฐานรากและกลุ่มที่เข้าถึงบริการของธนาคารได้จำกัด ผ่านการลงทุนของ บริษัท กสิกร อินเวสเจอร์ จำกัด
  2. การเป็นผู้ให้บริการทางการเงินชั้นนำแห่งภูมิภาค โดยดำเนินงานใน 3 ประเทศหลัก ได้แก่ จีน อินโดนีเซีย และเวียดนาม
  3. กำหนดแผนกลยุทธ์และเป้าหมายกลุ่มธุรกิจที่ต่อยอดจากธุรกิจธนาคารแบบเดิม ผ่านการยกระดับบริการทางการเงินด้วยนวัตกรรม การขยายบริการด้วยความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเป็นมากกว่าธนาคาร และการเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล นอกจากนี้ ยังกำหนดกรอบและนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนใน 3 ด้าน คือ
    - ด้านสิ่งแวดล้อม** ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานภายในและการปล่อยสินเชื่อ และเป็นผู้นำนวัตกรรมการให้สินเชื่อที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
    - ด้านสังคม** สร้างสังคมที่ยั่งยืนผ่านการให้บริการและความรู้ทางการเงิน พัฒนาศักยภาพเยาวชน พัฒนาสถานที่ทำงานให้ดีที่สุดสำหรับการทำงาน การเรียนรู้ และการเป็นผู้นำ
    - ด้านธรรมาภิบาล** ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี ให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม ตอบโจทย์ความต้องการ และบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน



# KBANK

## ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### ความเสี่ยงด้าน ESG



ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงตามหลัก 3 Lines of Defense โดยกำหนดหน่วยงานกำกับดูแล ควบคุม ตรวจสอบ แบ่งแยกหน้าที่ชัดเจนแต่ละระดับ ผนวกความเสี่ยง ESG เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ พร้อมนำพาลูกค้าและธุรกิจของประเทศไทยสู่ระบบเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน ผ่านการดำเนินการที่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมครอบคลุมมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

#### การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพภูมิอากาศ

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อภารกิจที่มีแนวโน้มความถี่สูงขึ้นและรุนแรงมากขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมเศรษฐกิจคาร์บอนเป็นศูนย์ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และแนวปฏิบัติต่าง ๆ รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของธนาคารและธุรกิจของลูกค้าที่คาดหวังความช่วยเหลือจากธนาคาร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและผลประกอบการทางการเงิน ธนาคารจึงกำหนดโครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์ และแผนการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ประเมินความเสี่ยง โอกาส ผลกระทบ และนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อความยั่งยืน เพื่อช่วยลูกค้าในการปรับตัวสู่สังคมคาร์บอนเป็นศูนย์

#### เทคโนโลยีและความปลอดภัยของข้อมูล

จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคและรูปแบบการทำธุรกิจที่เปลี่ยนไปจากเดิม ธนาคารจำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงานเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น การโจมตีทางไซเบอร์ ความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า และการแข่งขันจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เริ่มให้บริการทางการเงิน โดยธนาคารได้ลงทุนและพัฒนาการให้บริการรูปแบบออนไลน์ นำ AI มาใช้พัฒนากระบวนการทำงานและการนำเสนอบริการใหม่ ๆ รวมถึงนำระบบ Blockchain มาใช้เพื่อความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงินของลูกค้า

#### ความรู้ทางการเงิน

จากปัญหาที่ประชาชนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ทางการเงินหรือมีความรู้ทางการเงินไม่พอ ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้ชีวิต การใช้จ่าย การลงทุน การออม ความมั่นคงทางการเงิน หนี้ครัวเรือน คุณภาพชีวิต ประสิทธิภาพการให้บริการทางการเงินของธนาคาร การเกิดหนี้เสีย และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ทางการเงินแก่ประชากรกลุ่มต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงิน รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า



### กลุ่มธุรกิจการเงิน

# KBANK

## ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม



ประกาศเป้าหมายมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) จากการดำเนินงานภายในของธนาคาร (ขอบเขตที่ 1 และขอบเขตที่ 2) ภายในปี 2573 การปรับพอร์ตโฟลิโอของธนาคารให้เป็น Net Zero ที่สอดคล้องตามเป้าหมายของประเทศไทย และตั้งเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อและเงินลงทุนเพื่อความยั่งยืน 1-2 แสนล้านบาท ภายในปี 2573 รวมถึงกำหนด Corporate KPIs ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และขับเคลื่อนงานได้ตามเป้าหมายของธนาคาร โดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 2 ส่วน

#### การดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ประกาศนโยบายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน นำหลักปฏิบัติด้านการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลมาใช้ กำหนดเป้าหมายและแผนงานที่มุ่งสู่การลดการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ภายใต้แนวคิด Focus Acceleration Approach ซึ่งเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และอยู่ภายใต้การควบคุมของธนาคารเป็นอันดับแรก และขยายขอบเขตเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อเนื่องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำของธุรกิจ โดยในปี 2566 สามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขอบเขตที่ 1 และขอบเขตที่ 2 ลงได้ 12.74% จากปีฐาน 2563 ด้วยการเปลี่ยนไปใช้รถยนต์ไฟฟ้า 183 คัน ติดตั้งโซล่าเซลล์รูปท้อปในอาคารสำนักงาน 7 แห่งและใน 7 สาขานำร่อง ลดก๊าซเรือนกระจกได้ 1,037.97 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า และเป็นธนาคารแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001:2015 และมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO45001:2018 พร้อมกันทั้งระบบ

#### การเงินที่ยั่งยืน

ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกในพอร์ตโฟลิโอของธนาคาร (ขอบเขตที่ 3) โดยพัฒนา Glidepaths แผนกลยุทธ์ใน 5 อุตสาหกรรม ได้แก่ โรงไฟฟ้า น้ำมันและก๊าซธรรมชาติต้นน้ำ เหมืองถ่านหินประเภทเชื้อเพลิงให้ความร้อน อะลูมิเนียม และซีเมนต์ รวมถึงสนับสนุนสินเชื่อและเงินลงทุนใหม่เพื่อความยั่งยืนด้วยยอดสะสมจำนวน 73,397 ล้านบาท (ปี 2565-2566)





# KBANK

## ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### การดำเนินงานด้านสังคม



ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและระบบเศรษฐกิจด้วยการให้ความรู้ทางการเงินและความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงพัฒนาบุคลากรของธนาคารให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

#### การให้ความรู้ทางการเงิน ความปลอดภัยทางไซเบอร์

ให้ความรู้ทางการเงินแก่ประชาชนในเรื่องต่าง ๆ เช่น การออม การลงทุน การจัดการหนี้ที่เหมาะสม การทำธุรกิจเบื้องต้น การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ของธนาคาร เทคโนโลยีทางการเงิน รวมถึงโครงการ AFTERKLASS ที่ให้ความรู้ด้านการเงินและการทำธุรกิจสำหรับเยาวชนและโครงการเพาะพันธุ์ปัญญาแคมป์ โดยทั้ง 2 โครงการสามารถสร้างผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment: SROI) เทียบเท่าจากการลงทุน 1 บาท ด้วยมูลค่า 1.17 บาท และ 2.79 บาท ตามลำดับ โดยปี 2566 มีผู้ได้รับความรู้ทางการเงินจากธนาคาร 53,886 คน จากเป้าหมาย 52,500 คน นอกจากนี้ ยังมีแคมเปญ “สติ” สื่อสารความรู้พื้นฐานและความรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ให้ประชาชน 28.2 ล้านคน จากเป้าหมาย 15 ล้านคน

#### การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า

จัดการความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มที่ใช้บริการและทำธุรกรรมกับธนาคาร โดยกำหนดโครงสร้างการบริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความปลอดภัยของข้อมูล ตามแนวทางป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ (3 Lines of Defense) กรอบการบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัลและไซเบอร์ และกระบวนการตรวจสอบระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนี้ ยังให้บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำประเมินความพร้อมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านไซเบอร์ตามมาตรฐานสากล National Institute of Standards and Technology (NIST) โดยปี 2566 ไม่มีการละเมิดความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

#### การเคารพสิทธิมนุษยชน

ดำเนินงานด้วยการเคารพสิทธิมนุษยชนตลอดทั้งห่วงโซ่มูลค่า โดยประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า พนักงาน และคู่ค้า และกำหนดแนวทางเยียวยาอย่างชัดเจน ตามหลักการชี้แนะว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ (UN Guiding Principles on Business and Human Rights) ในปี 2566 มีการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนครอบคลุมทุกกิจกรรมของธนาคารและกิจการร่วมค้าของธนาคารครบ 100%



# KBANK

## ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ/บรรษัทภิบาล



ดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมทางธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนในระยะยาวต่อผู้มีส่วนได้เสียของธนาคาร  
รองรับบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การดำเนินธุรกิจ ความผันผวนทางภูมิรัฐศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การกำกับดูแลกิจการ

ให้ความสำคัญกับการบริหารกิจการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจริยธรรม และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยปรับปรุงการดำเนินการและทบทวนข้อบังคับ หลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร  
จรรยาบรรณของพนักงาน จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ นโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ และนโยบายต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ ข้อกำหนด  
ทางการและมาตรฐานสากล ตลอดจนการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำกับกฏปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฏเกณฑ์และการควบคุมภายใน นโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ  
นโยบายการครบวงจรของวงจ เป็นต้น โดยสื่อสารและให้ความรู้แก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้ทำแบบทดสอบก่อนลงนามรับทราบการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงาน  
ประจำปี รวมถึงให้ความรู้แก่บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารด้วย เพื่อให้มีการดำเนินการและการบริหารจัดการที่เหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจเกี่ยวกับ  
จรรยาบรรณลูกค้า เพื่อส่งเสริมการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน จากการดำเนินงานดังกล่าว ส่งผลให้ธนาคารได้รับการประเมินการกำกับดูแลกิจการในระดับดีเลิศ ไม่มีคำเตือนหรือ  
ผลการตรวจสอบที่มีนัยสำคัญจากหน่วยงานกำกับดูแล และไม่มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ทางการ (Market Conduct) อย่างมีนัยสำคัญ

#### การบริหารความเสี่ยงเครดิตด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานด้านเครดิตในเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งในระดับบริหารตั้งแต่คณะกรรมการธนาคารถึงหน่วยงานธุรกิจ และระดับธุรกรรมที่ได้กำหนดนโยบายและขั้นตอนการ  
พิจารณาเครดิตที่ให้ความสำคัญกับการจัดการผลกระทบด้าน ESG ที่อาจเกิดขึ้นจากลูกค้าหรือโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเครดิตจากธนาคาร รวมถึงกำหนดประเภทของเครดิตและผู้ขอเครดิตที่  
ธนาคารไม่ให้การสนับสนุน (Exclusion Lists) โดยการนำเสนอโครงการ Project Finance และคำขอสินเชื่อเชิงพาณิชย์ของผู้ประกอบการขนาดกลางขึ้นไป โดยในปี 2566 100% ของ Project Finance  
ผ่านการพิจารณาเครดิตตามประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG