



# STRONGER TOGETHER

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2565 (แบบ 56-1 One Report)

# วิสัยทัศน์

นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่การเติมเต็ม  
คุณภาพชีวิต สุขภาพ ความรัก ความสุข  
และคุณภาพความเป็นอยู่ของชีวิตที่ดีขึ้น

## พันธกิจ

มุ่งเป็นองค์กรผู้นำอันดับหนึ่งในเอเชียด้านแพลตฟอร์ม  
ที่ผสานทุกช่องทาง **B2B** และ **B2C** ที่ไร้รอยต่อ  
เพื่อเติมเต็มความต้องการลูกค้าที่ดีขึ้นในทุกวัน ด้วยเทคโนโลยี  
**นวัตกรรม** และ**ความเป็นเลิศ** ขับเคลื่อนโดยบุคลากรที่เป็นเลิศ  
และเชื่อมโยง**พันธมิตร**ด้วยวิถีแห่ง**ความยั่งยืน**





# สารบัญ

004 คำนิยาม

011 ข้อมูลสำคัญทางการเงิน

012 สารจากประธานกรรมการ

014 รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

016 รายงานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

017 รายงานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

018 ประมวลเหตุการณ์สำคัญ ปี 2565

020 รางวัลและความภาคภูมิใจ ประจำปี 2565

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ และผลการดำเนินงาน

026 โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

072 การบริหารจัดการความเสี่ยง

079 การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

182 การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

201 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

## ส่วนที่ 2 การกำกับ ดูแลกิจการ

210 นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

225 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสำคัญ  
เกี่ยวกับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย  
ผู้บริหาร พนักงาน และอื่น ๆ

235 รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการ  
กำกับดูแลกิจการ

245 การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน

## ส่วนที่ 3 งบการเงิน

257 รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ  
ต่อรายงานทางการเงิน

259 รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

262 งบการเงิน

349 เกี่ยวกับรายงานฉบับนี้

351 สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

413 การแสดงข้อมูลตามดัชนีชี้วัด GRI และ  
UNGC Principles

เอกสารแนบของแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2565  
(แบบ 56-1 One Report) ฉบับนี้ เปิดเผยบนเว็บไซต์ของแม่โคร  
[https://www.siammakro.co.th/pdf/APPENDIX\\_TH.pdf](https://www.siammakro.co.th/pdf/APPENDIX_TH.pdf) หรือสแกนที่นี่





# คำนิยาม

|                       |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B2B                   | หมายถึง | Business to Business                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| B2B2C                 | หมายถึง | Business to Business to Consumer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| B2C                   | หมายถึง | Business to Consumer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| COVID-19/ โรคโควิด-19 | หมายถึง | โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| CPALL                 | หมายถึง | บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| CPF                   | หมายถึง | บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| CPG                   | หมายถึง | บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| CPH                   | หมายถึง | บริษัท เจริญโภคภัณฑ์โฮลดิ้ง จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| CPM                   | หมายถึง | บริษัท ซี.พี.เมอร์แซนไดซิง จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| CPRH                  | หมายถึง | บริษัท ซี.พี.รีเทล โฮลดิ้ง จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ek-Chai/ ECDS         | หมายถึง | บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชัน ซิสเทม จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| กลุ่มธุรกิจค้าปลีก    | หมายถึง | ธุรกิจค้าปลีกภายใต้ชื่อ Lotus's ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| CPRD Group            | หมายถึง | บริษัท ซี.พี.รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด และบริษัทย่อยของบริษัท ซี.พี.รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ทั้งนี้ เนื่องจากบริษัท ซี.พี.รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ได้มาซึ่งหุ้นใน Lotus's Thailand และ Lotus's Malaysia ในวันที่ 18 ธันวาคม 2563 การอ้างอิงถึง Lotus's ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 ถึงวันที่ 18 ธันวาคม 2563 ให้ถือเสมือนว่าบริษัท ซี.พี.รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ได้มาซึ่งหุ้นใน Lotus's Thailand และ Lotus's Malaysia แล้วตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 |
| CPRD                  | หมายถึง | บริษัท ซี.พี.รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด เพียงบริษัทเดียว โดยไม่รวมถึงบริษัทย่อยของบริษัท ซี.พี.รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| บริษัทฯ / Makro       | หมายถึง | บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |





|                                           |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lotus's Malaysia/ LTM/ Lotus's-MY         | หมายถึง | Lotuss Stores (Malaysia) Sdn. Bhd. และบริษัทย่อย หรือ ธุรกิจค้าปลีกภายใต้ชื่อ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Lotus's Thailand/ LTTH/ Lotus's-TH        | หมายถึง | บริษัท โลตัสส์ สโตร์ส (ประเทศไทย) และบริษัทย่อย หรือ ธุรกิจค้าปลีกภายใต้ชื่อ Lotus's ในประเทศไทย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| กลุ่มธุรกิจค้าส่ง                         | หมายถึง | ธุรกิจแม่ค้าในประเทศไทย ธุรกิจแม่ค้าต่างประเทศ และธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Makro-TH                                  | หมายถึง | ธุรกิจแม่ค้าในประเทศไทย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Makro-INT                                 | หมายถึง | ธุรกิจแม่ค้าต่างประเทศ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส/ Foodservice APME      | หมายถึง | ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายอาหารแช่แข็งและแช่เย็นพร้อมบริการจัดส่ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| O2O                                       | หมายถึง | Offline to Online/ Online to Offline                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| กลุ่ม CP/ กลุ่มบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ | หมายถึง | บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด และบริษัทในเครือ ซึ่งรวมถึง CPALL CPH และ CPM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| การเข้าซื้อกิจการ Lotus's                 | หมายถึง | การรับโอนกิจการทั้งหมดของ CPRH โดย Makro ซึ่งรวมถึงทรัพย์สิน หนี้สิน สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบทั้งหมดของ CPRH โดยที่ CPRH ประกอบธุรกิจลงทุน (Investment Holding Company) โดยมีทรัพย์สินหลักคือหุ้นใน CPRD ในสัดส่วนร้อยละ 99.9 ของทุนจดทะเบียนของ CPRD และทรัพย์สินอื่น อาทิ เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และ CPRD ถือหุ้น (ก) สัดส่วนร้อยละ 99.9 ใน Lotus's Thailand ซึ่งถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 99.9 ใน Ek-Chai ซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าปลีกภายใต้ชื่อ Lotus's ในประเทศไทย และ (ข) สัดส่วนร้อยละ 100 ใน Lotus's Malaysia ซึ่งประกอบธุรกิจค้าปลีกภายใต้ชื่อ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย |
| กองทุนรวม LPF                             | หมายถึง | กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าโลตัสส์ รีเทล โกรท                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| บริษัทย่อย                                | หมายถึง | บริษัทย่อยตามความหมายที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ กจ. 17/2551 เรื่องการกำหนดบทนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| บริษัทร่วม                                | หมายถึง | บริษัทร่วมตามความหมายที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ กจ. 17/2551 เรื่องการกำหนดบทนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| โฮเรก้า/ HoReCa                           | หมายถึง | ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                           |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ก.ล.ต.                                    | หมายถึง | คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| สำนักงาน ก.ล.ต.                           | หมายถึง | สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ตลาดหลักทรัพย์ฯ                           | หมายถึง | ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| พ.ร.บ. บริษัทมหาชน                        | หมายถึง | พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| พ.ร.บ. หลักทรัพย์                         | หมายถึง | พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



กว่า **2,800** สาขา

เติบโตต่อเนื่องด้วยการขยายสาขาในทุกรูปแบบ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพิ่มศักยภาพการบริหารพื้นที่เช่า



พัฒนาแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ

**50,000**  
กว่ารายการสินค้า



# TRANSFORMATION

SMART Community Center  
บนพื้นที่รวมกว่า

**47,000**  
ตารางเมตร

สร้างประสบการณ์  
ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์  
ผู้บริโภคยุคปัจจุบัน





## LEAN AND AGILE BACK-OFFICE

พนักงานกำลัง พร้อมปรับเปลี่ยน  
เข้าสู่ระบบการทำงานรูปแบบใหม่  
เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร  
และทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



## A PLATFORM OF OPPORTUNITIES

เพื่อสนับสนุนเกษตรกรในท้องถิ่น  
และผู้ประกอบการขนาดย่อม  
(SMEs)



# SYNERGY

สามารถใช้ประโยชน์  
จากจุดแข็ง

## SHARING BEST PRACTICE

แบ่งปันความรู้ในองค์กร  
โดยเอาจุดแข็งของแต่ละธุรกิจ  
มาเพิ่มศักยภาพ  
พร้อมต่อยอดทางธุรกิจ



## LOGISTICS

เพิ่มประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์  
กระจายสินค้าถึงร้านค้าและลูกค้าปลายทาง







## MAKRO DIGITAL STORE

มุ่งมั่น พัฒนา เพื่อประสบการณ์  
ที่ดีกว่าสำหรับผู้บริโภค



# SMART

## SMART APPLICATION

ส่งมอบประสบการณ์  
การช้อปปิ้งที่ SMART  
และไร้รอยต่อ (seamless)



## SMART STORE

มุ่งมั่น พัฒนา เชื่อมต่อ  
การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี  
เพื่อส่งมอบประสบการณ์  
ความคุ้มค่าตรงใจลูกค้า  
แบบชาญฉลาด



## PEOPLE & PLANET POSITIVE

ปรับเปลี่ยนจากการลดผลกระทบ  
สิ่งแวดล้อม ไปสู่การสร้างประโยชน์  
เชิงบวกต่อโลก และชุมชน

# SUSTAINABILITY



## LOCAL LOVE & DELIGHTING COMMUNITIES

ส่งเสริมสินค้าและบริการ  
ของคนในท้องถิ่น  
สร้างงาน สร้างรายได้  
สร้างความสุขสู่ชุมชน

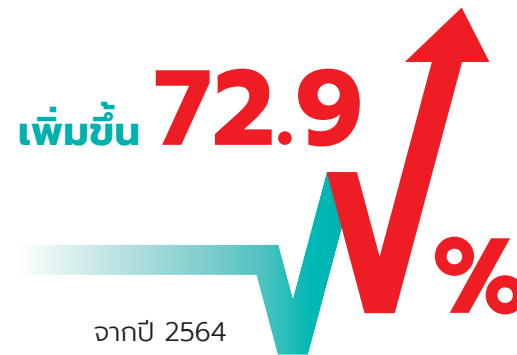




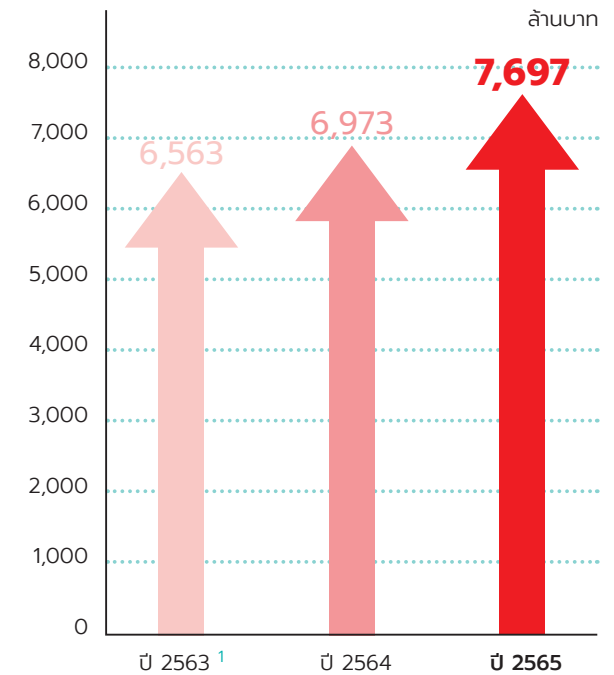
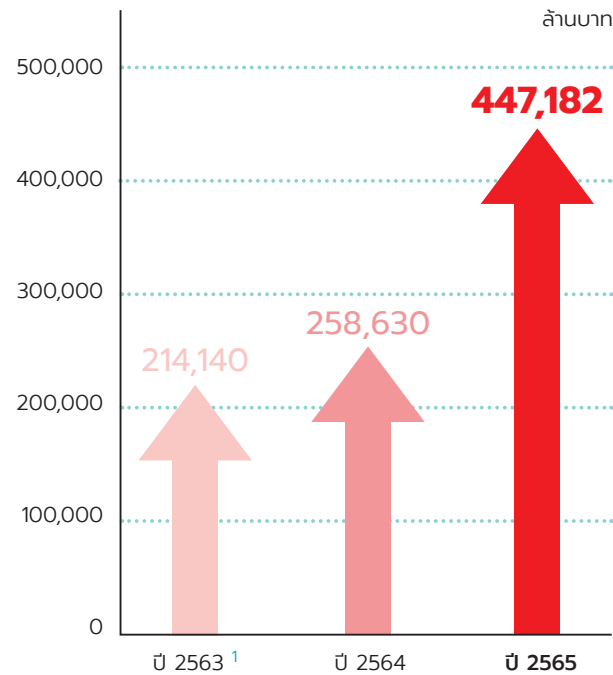
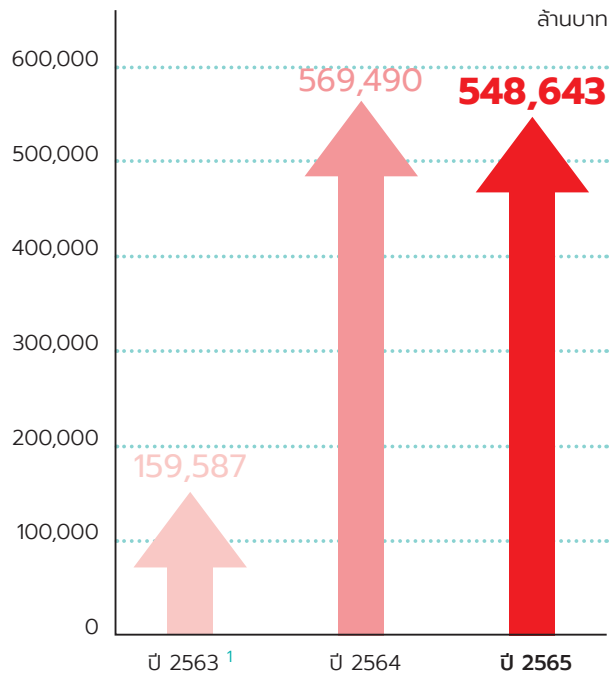
## สินทรัพย์รวม



## รายได้จากการขาย



## กำไรสุทธิ\*



\* ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ



# ข้อมูลสำคัญทางการเงิน

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)  
และบริษัทย่อย  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

|                                   |                                                                          | ปี 2563 <sup>1</sup> | ปี 2564 | ปี 2565           |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------|-------------------|
| จำนวนศูนย์จำหน่ายสินค้า<br>(สาขา) | ศูนย์จำหน่ายสินค้ารวม                                                    | 144                  | 2,829   | 2,805             |
|                                   | ประเทศไทย                                                                | 137                  | 2,760   | 2,730             |
|                                   | ต่างประเทศ <sup>2</sup>                                                  | 7                    | 69      | 75                |
|                                   |                                                                          |                      |         |                   |
| ผลการดำเนินงาน<br>(ล้านบาท)       | รายได้จากการขาย                                                          | 214,140              | 258,630 | 447,182           |
|                                   | รายได้รวม                                                                | 218,760              | 266,367 | 469,131           |
|                                   | กำไรขั้นต้น                                                              | 22,124               | 30,292  | 63,577            |
|                                   | กำไรสุทธิ                                                                | 6,563                | 13,687  | 7,697             |
|                                   | กำไรสุทธิ (ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ)                        | 6,563                | 6,973   | 7,697             |
|                                   | กำไรต่อหุ้น (บาท)                                                        | 1.37                 | 2.38    | 0.73              |
| ฐานะทางการเงิน<br>(ล้านบาท)       | สินทรัพย์รวม                                                             | 159,587              | 569,490 | 548,643           |
|                                   | หนี้สินรวม                                                               | 51,324               | 280,992 | 257,712           |
|                                   | หนี้สินที่มีการดองเบี้ย <sup>3</sup>                                     | 8,059                | 136,319 | 111,662           |
|                                   | ทุนที่ออกและชำระแล้ว                                                     | 2,400                | 5,290   | 5,290             |
|                                   | กำไรสะสม                                                                 | 16,751               | 25,699  | 28,185            |
|                                   | ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม                                                     | 108,263              | 288,498 | 290,931           |
| อัตราส่วนทางการเงิน               | อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)                                                | 10.3                 | 11.7    | 14.2              |
|                                   | อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)                                                  | 3.0                  | 5.0     | 1.6               |
|                                   | อัตราส่วนหนี้สินที่มีการดองเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>3</sup> (เท่า) | 0.07                 | 0.47    | 0.38              |
|                                   | อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ร้อยละ)                                       | 5.8                  | 3.6     | 1.4               |
|                                   | อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ร้อยละ)                               | 30.9                 | 8.8     | 2.7               |
| ข้อมูลสำหรับผู้ถือหุ้น            | จำนวนหุ้น (ล้านหุ้น)                                                     | 4,800                | 10,580  | 10,580            |
|                                   | มูลค่าที่ตราไว้ (บาท)                                                    | 0.50                 | 0.50    | 0.50              |
|                                   | มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น (บาท)                                              | 4.63                 | 27.22   | 27.44             |
|                                   | เงินปันผลต่อหุ้น (บาท)                                                   | 1.00                 | 0.72    | 0.51 <sup>4</sup> |

## หมายเหตุ:

- ปรับปรุงงบการเงินปี 2563
- ไม่รวมร้านอาหาร "MAXZI" ของกลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส
- หนี้สินที่มีการดองเบี้ยจ่าย ไม่รวมหนี้สินตามสัญญาเช่า
- เงินปันผล จำนวน 0.51 บาทต่อหุ้น ประกอบด้วย
  - เงินปันผลระหว่างกาลจำนวน 0.18 บาทต่อหุ้น ซึ่งบริษัทฯ ได้จ่ายไปแล้วเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2565
  - เงินปันผลงวดสุดท้ายจำนวน 0.33 บาทต่อหุ้น ซึ่งคณะกรรมการบริษัทมีมติให้เสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 เพื่อพิจารณาอนุมัติ



# สารจาก ประธานกรรมการ

## เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

ปี 2565 เป็นปีแห่งการฟื้นตัวของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกค้าส่งของ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) จากการผ่อนคลายการเดินทางของประเทศต่าง ๆ และเปิดประเทศแบบเต็มรูปแบบ ส่งผลดีต่อพื้นฐานการเติบโตของเศรษฐกิจไทยและภูมิภาค บริษัทฯ ยังคงเดินหน้าขยายธุรกิจบนพื้นฐานของความระมัดระวัง มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพิ่มความแปลกใหม่ให้ลูกค้า เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตร และมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าในระยะยาว อันจะนำไปสู่ความร่วมมือและการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม



ศุภชัย เจียรวนนท์  
ประธานกรรมการ

ในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ดำเนินการกระจายการถือหุ้นโดยผู้ถือหุ้นรายย่อยแล้วเสร็จ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างสภาพคล่องในการหมุนเวียนหุ้นของบริษัทฯ และถูกนำไปคำนวณในดัชนีสำคัญทั้งในประเทศและระดับสากล ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ถูกจัดอันดับเป็นสมาชิกในดัชนี FTSE4Good ดัชนีด้านความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ชั้นนำที่ได้รับการยอมรับระดับโลก

**“ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรในระยะยาว การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มความสะดวกสบาย ตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า และคู่ค้า โดยผนึกกำลังกันระหว่าง B2B และ B2C ”**





บริษัทฯ มีความเชื่อมั่นในศักยภาพระยะยาวของธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง อีกทั้งพร้อมจะเป็นผู้นำด้านค้าปลีกและค้าส่งในระดับภูมิภาค จากการรวมธุรกิจจะเพิ่มมูลค่าและเพิ่มขีดความสามารถให้กับทั้งสองกลุ่มธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการผนึกกำลัง (Synergy) ระหว่าง B2B และ B2C ในการขยายธุรกิจ

ตลอดปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้ติดตามการผนึกกำลังอย่างต่อเนื่อง และพึงพอใจกับผลลัพธ์โดยคาดว่าจะเห็นการสร้างมูลค่าร่วมในอนาคตอีกมากมาย โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรและที่ดินให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ในปีที่ผ่านมาประโยชน์จากการผนึกกำลังนั้น เห็นได้ชัดเจนจากการขยายสินค้าประเภทอาหารสดและสินค้าอุปโภคบริโภค การผลิตสินค้าภายใต้รูปแบบและตราสินค้าของตัวเอง (Private label) สร้างแผนงานระหว่างบริษัทในเครือในการผลิตสินค้าของตัวเองเพื่อไม่ให้ทับซ้อนกัน รวมถึงการสร้างสินค้าพิเศษสำหรับแต่ละบริษัทเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

## ผู้นำธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกในระดับภูมิภาค

ในอนาคตธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกจะขับเคลื่อนด้วยข้อมูลการบริโภค การรวมธุรกิจจะทำให้บริษัทฯ เห็นข้อมูลการบริโภคที่สมบูรณ์ตั้งแต่ B2B ไปจนถึง B2C จะทำให้บริษัทฯ ทราบถึงความต้องการของตลาด และสามารถพัฒนาสินค้าและรูปแบบการให้บริการที่เติมเต็มความต้องการของผู้บริโภค ลูกค้า และคู่ค้าได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านค้าปลีกและค้าส่งในระดับภูมิภาค

## เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนเพิ่มสัดส่วนร้านอาหารและเพิ่มความทันสมัยในพื้นที่เช่าของศูนย์จำหน่ายสินค้า โดยเพิ่มร้านค้ากลุ่มสินค้าไลฟ์สไตล์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ศูนย์การค้าเป็น “ศูนย์กลางชุมชนอัจฉริยะ” เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่ ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ได้วางกลยุทธ์ขยายธุรกิจผ่านการขายช่องทางออนไลน์ โดยเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก และนำเสนอบริการจัดส่งและรับสินค้าแบบไร้รอยต่อ ซึ่งต้องดำเนินควบคู่ไปกับการปฏิรูปองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันตลอดจนการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรในระยะยาว การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มความสะดวกสบาย ตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและคู่ค้า โดยผนึกกำลังกันระหว่าง B2B และ B2C ร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกเครือเจริญโภคภัณฑ์ สร้างแพลตฟอร์มแห่งโอกาส เพื่อเอสเอ็มอีและเกษตรกรรายย่อย การพัฒนาทั้งหลายเหล่านี้ต้องดำเนินควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากร เพื่อสอดคล้องกับทิศทางการเติบโตของธุรกิจในอนาคต

ในนามตัวแทนคณะกรรมการบริษัท ผมขอขอบคุณผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า สถาบันการเงิน รวมทั้งบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ที่ให้การสนับสนุนและความไว้วางใจ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ด้วยความทุ่มเทของคณะกรรมการบริษัทฯ คณะผู้บริหารและพนักงานทุกคน ส่งผลให้บริษัทฯ สร้างผลประกอบการที่ดีตลอดจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ผมขอขอบคุณพนักงานและผู้บริหารที่ได้ทุ่มเททำงานให้กับบริษัทฯ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ท้ายสุดนี้ ผมและคณะกรรมการบริษัทฯ ขอให้ท่านเชื่อมั่นว่า บริษัทฯ จะยังคงมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของจริยธรรมและหลักธรรมาภิบาลที่ดีเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับประเทศชาติ ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของบริษัทฯ



# รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

## เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) โดยประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์หลายด้าน รวมทั้งมีความเป็นอิสระตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่ นายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทยี ดำรงตำแหน่งเป็นประธานคณะกรรมการตรวจสอบ นางกรรณิการ์ งามโสภี และนายจักร บุญ-หลง ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบ โดยมีนางสาวบุษกร รักการคำ หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่แสดงความเห็นอย่างเป็นอิสระภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ระบุในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ที่ประกาศโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สำหรับปี 2565 คณะกรรมการตรวจสอบมีการดำเนินการซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ได้มีการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบรวมจำนวน 8 ครั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ และนำเสนอรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบเป็นรายไตรมาส

| รายนาม                    | ตำแหน่งปัจจุบัน         | จำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุม ปี 2565* |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| 1. นายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทยี | ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ | 4/8**                                |
| 2. นางกรรณิการ์ งามโสภี   | กรรมการตรวจสอบ          | 8/8                                  |
| 3. นายจักร บุญ-หลง        | กรรมการตรวจสอบ          | 8/8                                  |

หมายเหตุ \* ในปี 2565 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีภายนอกโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมจำนวน 1 ครั้ง

\*\* นายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทยี ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานคณะกรรมการตรวจสอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2565 ซึ่งในปี 2565 มีการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบก่อนวันได้รับแต่งตั้งเป็นจำนวน 4 ครั้ง

2. สอบทานและอนุมัติแผนการตรวจสอบภายในที่ฝ่ายตรวจสอบภายในจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของ Roadmap for transformation (2563-2566) สู่การเป็น “Next-Generation Internal Audit” และความเสี่ยงที่องค์กรได้ประเมินไว้ ซึ่งแผนงานหลักจะเน้นการเชื่อมโยงการทำงานกับ 1<sup>st</sup> line และ 2<sup>nd</sup> line เพื่อให้งานของฝ่ายตรวจสอบภายในตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (continuous risk sensing) แต่ยังคงไว้ซึ่งความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการตรวจสอบทั้งด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และการบริหารจัดการงานของฝ่ายตรวจสอบภายในโดยมีซอฟต์แวร์บริหารงานโครงการ Internal Audit Management System (IAMS) เพื่อให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างมาตรฐานงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ แผนงานดังกล่าวข้างต้นจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจะรวมอยู่ในการวางแผนการตรวจสอบประจำปี 2566 ต่อไป

โดยสรุป คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า การปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทฯ เป็นไปอย่างอิสระ เพียงพอและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการพัฒนาคุณภาพการตรวจสอบทั้งในด้านบุคลากร การปฏิบัติงานและการใช้เทคโนโลยี (People, Process and Technology) เป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่ง

3. สอบทานรายงานทางการเงินทั้งรายไตรมาสและรายปีของบริษัทฯ ซึ่งรวมผลประกอบการของบริษัทย่อย และการเปิดเผยข้อมูลสำคัญของบริษัทฯ และพิจารณารายงานของผู้สอบบัญชีภายนอก โดยเป็นการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีภายนอกและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ เพื่อหารือถึงประเด็นที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงจากการสอบทานและตรวจสอบงบการเงิน เพื่อให้มั่นใจว่า งบการเงินของบริษัทฯ แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานโดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญ ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการจัดประชุมเป็นการเฉพาะกับผู้สอบบัญชีภายนอกโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วม 1 ครั้ง เพื่อหารือเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และข้อกังวลอื่น ๆ (ถ้ามี)



4. สอบทานการเข้าทำรายการระหว่างกันของบริษัทฯ และการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบริษัทที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามเงื่อนไขทางธุรกิจและหลักเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด คณะกรรมการตรวจสอบได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบภายในสอบทานการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยผลจากการสอบทานรายการที่เกี่ยวข้องทางการค้าเป็นรายการที่เป็นไปตามปกติทางธุรกิจของบริษัทฯ และไม่มีรายการผิดปกติ
5. สอบทานระบบการควบคุมภายในเพื่อประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของบริษัทฯ จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาจากรายงานผลการตรวจสอบภายในประจำปี 2565 ซึ่งครอบคลุมระบบงานที่สำคัญของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอ และเหมาะสม
6. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) รวมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง แผนงานและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และร่วมประชุมกับฝ่ายจัดการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล และมอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบภายในวางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว
7. พิจารณาคัดเลือก เสนอแต่งตั้ง ผู้สอบบัญชีภายนอก และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อขออนุมัติต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบมีมติอนุมัติแต่งตั้งให้บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีสำหรับปี 2565 รวมทั้งพิจารณาขอบเขตและแผนงานตรวจสอบบัญชีประจำปีของผู้สอบบัญชีภายนอก
8. พิจารณาสอบทานการใช้บริการอื่นที่ไม่ใช่การสอบบัญชี (non-audit services) เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี
9. ติดตามผลจากกระบวนการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแสของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่รายงานโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน ในกรณีเรื่องทุจริต ประพฤติมิชอบ หรือ การกระทำผิดจรรยาบรรณธุรกิจ โดยฝ่ายตรวจสอบภายในทำหน้าที่กลั่นกรองข้อร้องเรียนที่ถูกส่งเข้ามาและเข้าร่วมในกระบวนการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระของบริษัทฯ รวมทั้งรับทราบและติดตามรายงานข้อร้องเรียนของบริษัทย่อย ในกรณีนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว รวมทั้งได้มีการทบทวนกระบวนการทำงาน
10. พิจารณารายงานผลการสอบทานของฝ่ายตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายตลอดจนแนวปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน และระเบียบทางการที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปอย่างถูกต้อง คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า บริษัทฯ มีการกำกับดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

โดยสรุป คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า งบการเงินของบริษัทฯ แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานโดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทย บริษัทฯ มีการตรวจสอบภายใน ระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล และบริษัทฯ มีการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ รวมทั้งสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

(นายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทย)

ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ



# รายงานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

## เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) โดยประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 2 ท่าน และกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 1 ท่าน ซึ่งเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ และ มีความรู้และประสบการณ์หลากหลาย รวมทั้งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีความเหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ได้แก่

- |                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| 1. นายเรวัต ฉ่ำเฉลิม      | ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ |
| 2. นายจักร บุญ-หลง        | กรรมการกำกับดูแลกิจการ          |
| 3. นายอัมรungsverพลสิทธิ์ | กรรมการกำกับดูแลกิจการ          |

ในปี 2565 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างครบถ้วนตามกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ และตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 2 ครั้ง และได้รายงานสรุปผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริษัทฯ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ สรุปผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่สำคัญมีดังนี้

1. พิจารณาและอนุมัติรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ เพื่อเผยแพร่ในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี 2564 (แบบ 56-1 One Report)
2. พิจารณาและอนุมัติแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการ ประจำปี 2565
3. รับทราบผลการประเมินตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยประจำปี 2565 และเกณฑ์การประเมินตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยประจำปี 2566 พร้อมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดและเหมาะสมกับข้อจำกัดหรือบริบททางธุรกิจของบริษัทฯ
4. ทบทวนการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (CG Code) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และให้ข้อเสนอแนะในการนำ CG Code มาปรับใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจของบริษัทฯ
5. พิจารณาทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ โดยให้เปลี่ยนชื่อจากคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเป็นคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และได้เพิ่มเติมบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านความยั่งยืนของบริษัทฯ เข้าเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
6. พิจารณาทบทวนและปรับปรุงคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ โดยได้แก้ไข เพิ่มเติมข้อมูล และแนวปฏิบัติเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ บทบาทของประธานกรรมการ และจรรยาบรรณว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นไปตามที่ปฏิบัติในปัจจุบัน

นอกจากนี้ ในปี 2565 การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ดังนี้

1. บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการรายงานการให้และรับของขวัญ ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการรายงาน การอนุมัติ การตรวจสอบ การติดตาม และการดำเนินการตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันของบริษัทฯ โดยมุ่งหวังให้ผู้บริหารและพนักงานมีมาตรฐานในการดำเนินการที่ชัดเจน โปร่งใส นำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
2. บริษัทฯ ได้ดำเนินการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จรรยาบรรณทางธุรกิจ และการต่อต้านคอร์รัปชันอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการนำไปปรับใช้ในการทำงานได้จริง
3. บริษัทฯ ได้จัดทำแบบสำรวจการรับรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ โดยเป็นการสอบถามความเข้าใจของพนักงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ต่อไป
4. บริษัทฯ ได้รับคะแนนการประเมินคุณภาพการจัดการประชุมผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) 100 คะแนนเต็ม ต่อเนื่องเป็นปีที่ 6
5. บริษัทฯ ได้รับผลการประเมินตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies : CGR) ประจำปี 2565 ในระดับ “ดีเลิศ” (Excellent) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 5
6. บริษัทฯ ได้รับรางวัล ASEAN Asset Class จากโครงการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN Corporate Governance Scorecard : ACGS) ประจำปี 2564

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายในการเติบโตอย่างยั่งยืน ได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ลงทุน สามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว และนำไปสู่การเป็นที่ยอมรับในระดับสากลต่อไป

(ศ. (พิเศษ) เรวัต ฉ่ำเฉลิม)

ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ





# รายงานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

## เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) โดยประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์หลากหลาย รวมทั้งมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีความเหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนของ บริษัทฯ ได้แก่

1. นายประสพสุข บุญเดช ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งเข้าดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน แทน นายโชติ โภควนิช ซึ่งครบวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2565
2. นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
3. นายจักร บุญ-หลง กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งเข้าดำรงตำแหน่งเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2565

ในปี 2565 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (“คณะกรรมการสรรหา”) ได้มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 2 ครั้ง และได้รายงานสรุปผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริษัทฯ รับทราบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินงานที่สำคัญในปี 2565 สรุปได้ดังนี้

1. พิจารณาและอนุมัติรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสรรหา เพื่อเผยแพร่ในรายงานประจำปี และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2564 (แบบ 56-1 One Report)
2. พิจารณากลับกรองคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ประจำปี 2565 จำนวน 5 ท่าน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ และความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการ เช่น ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและธุรกิจของบริษัทฯ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ ความสามารถในการบริหารกิจการของบริษัทฯ โดยไม่จำกัดเพศและอายุ รวมทั้งพิจารณาผลการปฏิบัติงานและการอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ และนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2565 พิจารณาเลือกตั้งกรรมการทั้ง 5 ท่านกลับเข้าดำรงตำแหน่งต่ออีกวาระหนึ่ง

3. พิจารณาโครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2565 โดยคำนึงถึงความเหมาะสม กับหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ สอดคล้องกับขนาดธุรกิจและสามารถเทียบเคียงกับบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน โดยเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับแนวโน้มเศรษฐกิจ ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทฯ และอัตราส่วนการจ่ายเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ และนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2565 พิจารณานุมัติตามหลักเกณฑ์ต่อไป
4. พิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2564 และได้มีการรายงานผลการประเมินดังกล่าวให้คณะกรรมการบริษัทฯ ทราบ
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บริษัทฯ เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อบุคคลเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัทฯ อย่างน้อย 3 เดือนล่วงหน้าก่อนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี
6. ทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และมีความเห็นว่ากฎบัตรดังกล่าว ยังคงมีความเหมาะสม เพียงพอ และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบัน จึงยังไม่มี ความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
7. พิจารณาสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 แต่งตั้งกรรมการใหม่เพิ่มเติมจำนวน 2 ท่าน โดยพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อกำกับดูแลและเพื่อประโยชน์สูงสุดกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท และเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ได้วางแผนไว้
8. พิจารณาสรรหากรรมการบริษัทฯ และนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยเพิ่มเติม โดยพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ รวมถึงคุณสมบัติตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คณะกรรมการสรรหา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ซื่อสัตย์สุจริต ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหา และตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างครบถ้วน โดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและคำนึงถึงประโยชน์ที่สมมูลของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างยั่งยืน

(นายประสพสุข บุญเดช)

ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน



# ประมวลเหตุการณ์สำคัญในปี 2565

## กุมภาพันธ์

แม็คโครร่วมกับสำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ส่งต่ออาหารส่วนเกินที่ยังรับประทานได้ (Food Waste) ต่อชีวิตสัตว์ป่า พร้อมตั้งเป้าสู่ "Zero Food waste to Landfill"

ในปี **2573**



**makro**  
คู่คิดธุรกิจคุณ

## เมษายน

แม็คโครหยุดขายกล่องโฟมบรรจุอาหารทุกสาขา พร้อมชูจุดยืน **ศูนย์กลางบรรจุภัณฑ์ที่ย่อยสลายได้** ตอกย้ำธุรกิจ รักสิ่งสิ่งแวดล้อม



## มิถุนายน

งานตลาดนัดโซ่ช่วย **ครั้งที่ 12** ภายใต้แนวคิด "สูตรสำเร็จ โซ่ช่วยไทยสู้ภัยเศรษฐกิจ" เพื่อยกระดับโซ่ช่วยไทยให้เข้มแข็ง พร้อมผ่านทุกวิกฤตการณ์



## สิงหาคม

**แม็คโคร x โลตัส ผนึกกำลัง** เพื่อช่วยเหลือ SME ไทย สนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อยผ่านแพลตฟอร์มแห่งโอกาส



**Lotus's**

## มีนาคม

**โลตัส เปิดตัว Lotus's SMART App** แอปพลิเคชันใหม่ที่มีรวมออนไลน์ช้อปปิ้งและรีวอร์ด โปรแกรมใหม่อยู่ในที่เดียวยกระดับประสบการณ์นักช้อปปิ้ง สัมผัสประโยชน์ การสะสมแต้มที่รู้ใจกว่าเดิม



## มีนาคม

โลตัส มาเลเซีย เริ่มติดตั้งตู้จำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในชุมชน โดยเฉพาะในพื้นที่ที่อยู่อาศัยและจุดพักรถ

กว่า **10** จุด



## เมษายน

โลตัส **รุกตลาดสัตว์เลี้ยง เปิดตัวร้าน Pet Us** จำหน่ายสินค้าและบริการครบครัน ชู สะอาด-ครบ-จบ-คุ้ม นำร่องที่โลตัส

**2 สาขา**  
บางนาและพัฒนาการ

## กรกฎาคม

โลตัส ชู **SMART Urban Supermarket** เปิดตัว โลตัส โก เฟรช นวลจันทร์





## ตุลาคม

เปิดตัว **"บัดดี้มาร์ก"**  
รูปแบบร้านค้าปลีกชุมชน  
เน้นความสำเร็จรูปในการทำธุรกิจ  
ซึ่งเป็น **"โมเดลทางเลือก"**  
ให้ผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดเล็ก  
ในชุมชนทั่วประเทศ



## พฤศจิกายน

มหกรรมครบเครื่องเรื่องอาหาร  
และอุปกรณ์ **ครั้งที่ 15**  
(HoReCa#15) ภายใต้แนวคิด

### HoReCa Redefined

พลิกแนวคิด ปรับธุรกิจ เติบโต  
อย่างไร้ขีดจำกัด



## ธันวาคม

แม่โครประกาศความมุ่งมั่น  
ด้านอาหารปลอดภัย  
หนุนเกษตรกรลดใช้สารเคมี  
พร้อมสานต่อโครงการ  
**"ล้มปลอดภัย  
คนไทยยิ้มได้ สู้ปีที่ 9"**



## การเปิดสาขาในปี 2565

แม่โครเปิดสาขาทั้งหมดปี 2565 จำนวน **14 สาขา**  
ในประเทศ **11 สาขา** และต่างประเทศ **3 สาขา**  
ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศกัมพูชา สาธารณรัฐอินเดีย



## กันยายน

โลตัส จลองครบรอบ **28 ปี** ตอกย้ำความเป็นผู้นำ  
วงการค้าปลีกสมัยใหม่ **เดินหน้าต่อยอด New SMART Retail**  
ปูพรมเปิดสาขา next generation รูปแบบใหม่

## พฤศจิกายน

โลตัส นอร์ธ ราชพฤกษ์ สาขาแฟล็กชิปต้นแบบ

### SMART Community Center

รองรับการใช้ชีวิตในแบบสมาร์ท ในทุกมิติ ของทุกเจนเนอเรชั่น



## ธันวาคม

โลตัส มาเลเซีย เปิดตัวซูเปอร์มาร์เก็ตสาขาใหม่  
ในศูนย์การค้า Aman Central ศูนย์รวมของชุมชน

ในเมืองอาโลร์เซตาร์ ซึ่งเป็น **สาขาที่ 65**  
ในมาเลเซีย และเป็นสาขาที่ 3 ที่เปิดในปี 2565







# รางวัลและความภาคภูมิใจ ประจำปี 2565



## ด้านการบริหารจัดการ



รางวัลองค์กรต้นแบบความยั่งยืนตลาดทุนไทย ด้านสนับสนุนคนพิการ ประจำปี 2565 ประเภทรางวัลดีเด่น เชิดชูเกียรติหน่วยงานที่สนับสนุนและส่งเสริมการจ้างงานและอาชีพคนพิการ



รางวัล UN Women 2022 Thailand WEPs Awards สาขาสถานที่ทำงานที่มีความเท่าเทียมทางเพศ (Gender-Inclusive Workplace category)



รางวัลสถานประกอบการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รางวัลระดับประเทศ รวมกันจำนวน 18 รางวัล ระดับจังหวัด จำนวน 5 รางวัล และรางวัลเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับบริหาร ดีเด่นระดับประเทศ 1 รางวัล จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน



## ด้านความยั่งยืน

Siam Makro Public Company Limited  
Food & Staples Retailing  
Sustainability  
Yearbook Member  
S&P Global ESG Score 2022

63 / 100

As of February 7, 2023.  
Position and Score are industry specific and reflect exclusion  
screening criteria. Learn more at [spglobal.com/esg/yearbook](https://www.spglobal.com/esg/yearbook)

S&P Global

Sustainable1

บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิกในรายงานประจำปีของ S&P Global Sustainability Yearbook ในกลุ่ม Food & Staples Retailing เป็นปีแรกด้วยคะแนน 63/100 (ณ วันที่ 7 ก.พ. 2566)



FTSE4Good

ได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกดัชนีความยั่งยืนระดับโลก "FTSE4Good Index Series" หนึ่งในดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืน ที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก ซึ่งจัดอันดับองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG)



รางวัลเกียรติคุณ Sustainability Disclosure Award (ระดับสูงสุด) ประจำปี 2565 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2



รางวัลโครงการด้านความยั่งยืนแห่งปี 2022 จาก Retail Asia เวทีระดับภูมิภาคจากโครงการ "รับซื้อผลผลิตตรงจากเกษตรกร (Direct Sourcing) ทั่วประเทศโดยไม่ผ่านคนกลาง ยึดหลักการตลาดนำการผลิต" ช่วยให้เกษตรกรวางแผนการเพาะปลูกอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อยกระดับคุณภาพผลผลิต เพิ่มความสามารถการแข่งขัน



รางวัลซีพีเพื่อความยั่งยืน จากเครือเจริญโภคภัณฑ์จำนวน 7 โครงการ ได้แก่

- Makro รักโลก-ขวดเปล่า ไม่ให้สูญเปล่า
- สานสายใยกล้วย ช่วยเศรษฐกิจชุมชน เพื่อความยั่งยืน
- ธนาคารน้ำใต้ดิน สู่อุปกรณ์ไฟฟ้า และสีกก้องคลองใจ
- ปลูกกินซีฟ สร้างอาชีพ
- โครงการเก็บกล่องกระดาษเข้าสู่ระบบรีไซเคิลเพื่อนำไปผลิตเป็นเตียงสนามเพื่อช่วยผู้ป่วยโควิด-19 (Boxes to Beds)
- โครงการลดขยะอาหาร (Food Waste Reduction Program)
- School Adoption Program





## ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



รางวัล MEA Energy Awards ตอกย้ำประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการพลังงานและระบบภายในอาคารอย่างมีคุณภาพ มุ่งสู่เป้าหมายในการเป็นองค์กรคาร์บอนสมดุลภายในปี 2573



รางวัล "องค์กรส่งเสริมอารยสถาปัตย์แห่งปี 2565 หรือ Friendly Design Awards 2565 ประเภทดีอาคารอารยสถาปัตย์เพื่อคนทั้งมวล" จากการออกแบบอาคารให้มีระบบบริการที่เป็นมิตรต่อผู้พิการและผู้สูงอายุ ทุกเพศ ทุกวัย ให้ความสำคัญและปลอดภัยกับลูกค้าทุกกลุ่ม



รางวัลเชิดชูเกียรติ แหล่งกำเนิดมลพิษที่ผ่านเกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการน้ำเสียระดับทอง จากกรมควบคุมมลพิษ (คพ.) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



## ด้านการปฏิบัติงาน



รางวัล Top Brand 2022 of Thailand แบนด์ที่ทรงอิทธิพลต่อผู้บริโภค มากที่สุดประจำปี 2565 สาขา ซูเปอร์มาร์เก็ต จากอินฟลูเอนเชียล แบนด์ ประเทศสิงคโปร์



รางวัล Marketing Initiative of the Year โดย Retail Asia จากแคมเปญ "รวมพลังลดใหญ่ พาไทยฝ่าวิกฤต" สร้างปรากฏการณ์ไวรัลจากการใช้กลยุทธ์การตลาดแบบ Co-creation ร่วมกับแบรนด์ที่เข้าร่วมแคมเปญ ตั้งรูปหน้าปกแพนเพจและตั้งคำสถานะ in a relationship with Lotus's บนแพลตฟอร์มเฟซบุ๊ก สร้างกระแสในโลกออนไลน์



รางวัล "The Produce Retailer of the Year Award" จากออสเตรเลีย และ "Exceptional Importer and Distributor of U.S. Fresh Fruits" จากการรับรองของสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Agriculture : USDA) ในงาน Asia Fruit Logistica



รางวัล "บริษัทดีเด่นที่นำทำงานมากที่สุดในเอเชีย ประจำปี 2022" หรือ "Best Companies to Work for in Asia 2022" จากเวที HR Asia



รางวัลประกาศเกียรติคุณเพื่อยกย่องผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม สถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มาตรฐาน Q (Q Modern Trade) และสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ ดีเด่นระดับทอง



รางวัล Marketing Award of Thailand (MAT Award)



รางวัลเกียรติยศสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย (Best Employer Hall of Fame) จากคินเซนทริก



รับ 2 รางวัล จาก HR EXCELLENCE AWARDS THAILAND 2022 จัดโดยสถาบัน Human Resources Online ประเทศสิงคโปร์



รางวัลประกาศเกียรติคุณ "องค์กรดีเด่นด้านการคุ้มครองสิทธิ และการส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างเพศ" จากการตรวจพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์



# คณะกรรมการบริษัท

ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566



1

**นายสุภชัย เจียรวนนท์**

- ประธานกรรมการ



2

**นายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทย**

- กรรมการอิสระ
- ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ



3

**นายเรวัต จ้าเฉลิม**

- กรรมการอิสระ
- ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาการอย่างยั่งยืน



4

**นางกรรณิการ์ จามสัท**

- กรรมการอิสระ
- กรรมการตรวจสอบ



5

**นายจักร บุษย-หลง**

- กรรมการอิสระ
- กรรมการตรวจสอบ
- กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาการอย่างยั่งยืน
- กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน



6

**นายประสพสุข บุษยเดช**

- กรรมการอิสระ
- ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน



7

**นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์**

- กรรมการ
- รองประธานกรรมการที่ 1
- กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน



8

**นายรานินทร์ บุรณมานิต**

- กรรมการ
- รองประธานกรรมการที่ 2
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



9

**นายประเสริฐ จารุพนิช**  
• กรรมการ



10

**นายพิทยา เจียรวิสิฐกุล**  
• กรรมการ



11

**นายปิยะวัฒน์ นิตะสัทราวรกุล**  
• กรรมการ



12

**นายณรงค์ เจียรวนนท์**  
• กรรมการ



13

**นายอติเรก ศรีประทักษ์**  
• กรรมการ



14

**นายอำรุง สรรพสิทธิ์วงศ์**  
• กรรมการ  
• กรรมการกำกับดูแลกิจการและ  
การพัฒนาอย่างยั่งยืน



15

**นางสาวลักขณ กิตฺติพาน์**  
• กรรมการ  
• ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจค้าส่งแม่โครและ  
ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานบัญชี  
และการเงิน



# คณะเจ้าหน้าที่บริหาร

ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566



1

**นายรณินทร บวรณมาต**  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



2

**นางสาวลักขณ์ ติฐาพันธ์**  
ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจค้าส่งแม่โครและ  
ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานบัญชี  
และการเงิน



3

**ดร. นริศ ธรรมเทือกกุล**  
ประธานคณะผู้บริหาร กลุ่มธุรกิจโลตัส  
เอเชีย-แปซิฟิก ยกเว้นประเทศจีน



4

**นายสมพงษ์ รุ่งนิรัติศัย**  
ประธานคณะผู้บริหาร กลุ่มธุรกิจสายงาน  
อสังหาริมทรัพย์



5

**นายรณินทร รณียวัน**  
ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ  
สายงานอีคอมเมิร์ซและโลจิสติกส์



6

**นายนิศร์ เจียรวนนท์**  
ประธานคณะผู้บริหาร กลุ่มธุรกิจสายงาน  
ขยายธุรกิจต่างประเทศ



7

**นายพอล สตีเฟ่น ฮาวเว่**  
ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ  
สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ





# ส่วนที่ 1

## การประกอบธุรกิจ และผลการดำเนินงาน

## 1

# โครงสร้างและ การดำเนินงาน ของกลุ่มบริษัท

## 1.1 นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

วิสัยทัศน์ของบริษัทฯ คือ นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่ การเติมเต็มคุณภาพชีวิต สุขภาพ ความรัก ความสุข และคุณภาพความเป็นอยู่ของชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งในส่วนธุรกิจค้าส่งของ Makro บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นคู่คิดธุรกิจของลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพ โดยกว่า 30 ปีที่ผ่านมา Makro มุ่งมั่นในการพัฒนา ธุรกิจ สินค้าและบริการของ Makro ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ควบคู่ไปกับการขยายธุรกิจผ่านรูปแบบและช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายทั้งในตลาดภายในประเทศไทยและในต่างประเทศเพื่อรักษาและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

บริษัทฯ เชื่อมมั่นในความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจค้าส่งของ Makro รวมถึงการที่ Makro มีสถานะเป็นผู้ค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภคชั้นนำและทันสมัยในภูมิภาคเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีความแข็งแกร่งของแพลตฟอร์มจัดจำหน่ายออนไลน์ และมีโครงการพัฒนาลูกค้าที่มีศักยภาพ ซึ่ง Makro มีการติดต่อโดยตรงกับลูกค้าผู้ประกอบการ และให้บริการการให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ลูกค้า นอกจากนี้ เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2564 บริษัทฯ ได้ทำการเข้าซื้อกิจการ Lotus's เสรีจีน โดย Lotus's เป็นผู้ประกอบการชั้นนำในธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค และธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย Lotus's Ltd เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น โดยถือหุ้นใน Lotus's Thailand

Ek-Chai และ Lotus's Malaysia ซึ่ง Lotus's ได้ทำการเข้าซื้อกิจการจากกลุ่ม Tesco เมื่อเดือนธันวาคม 2563 การเข้าซื้อกิจการของบริษัทฯ ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจค้าส่งของ Makro และธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย บริษัทฯ มุ่งที่จะเป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งอาหารสดและสินค้าอุปโภคบริโภคในระดับภูมิภาคในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ ทั้งนี้ เมื่อได้มาซึ่งกิจการ Lotus's แล้ว ส่งผลให้บริษัทฯ มีธุรกิจครอบคลุมในสามกลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า





## 1.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

### 1.1.1.1 วิสัยทัศน์

“นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่ การเติมเต็มคุณภาพชีวิต สุขภาพ ความรัก ความสุข และ คุณภาพความเป็นอยู่ของชีวิตที่ดีขึ้น”

### 1.1.1.2 พันธกิจ

“มุ่งเป็นองค์กรผู้นำอันดับหนึ่งในเอเชียด้านแพลตฟอร์มที่ผสานทุกช่องทาง B2B และ B2C ที่ไร้รอยต่อ เพื่อเติมเต็มความต้องการลูกค้าที่ดีขึ้นในทุกวัน ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นเลิศ ขับเคลื่อนโดยบุคลากรที่เป็นเลิศและเชื่อมโยงพันธมิตรด้วยวิถีแห่งความยั่งยืน”

### 1.1.1.3 ค่านิยมองค์กร

การปลูกฝังค่านิยม “**VICTORY - 7 ค่านิยม** สมเป็นคน Makro” อันได้แก่ มุ่งการณ์ไกล ใจซื่อสัตย์ เปิดรับสิ่งใหม่ ทำอะไรเป็นทีม รับผิดชอบงานที่ทำ มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย และทุกอย่างเป็นไปได้ เป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจและเรียนรู้ถึงการให้บริการที่ดี โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการ ไปจนถึงการเป็นคู่คิดธุรกิจ ที่จะช่วยให้คำแนะนำและแนวทางในการประกอบกิจการ

## 7 ค่านิยมสู่ความสำเร็จ



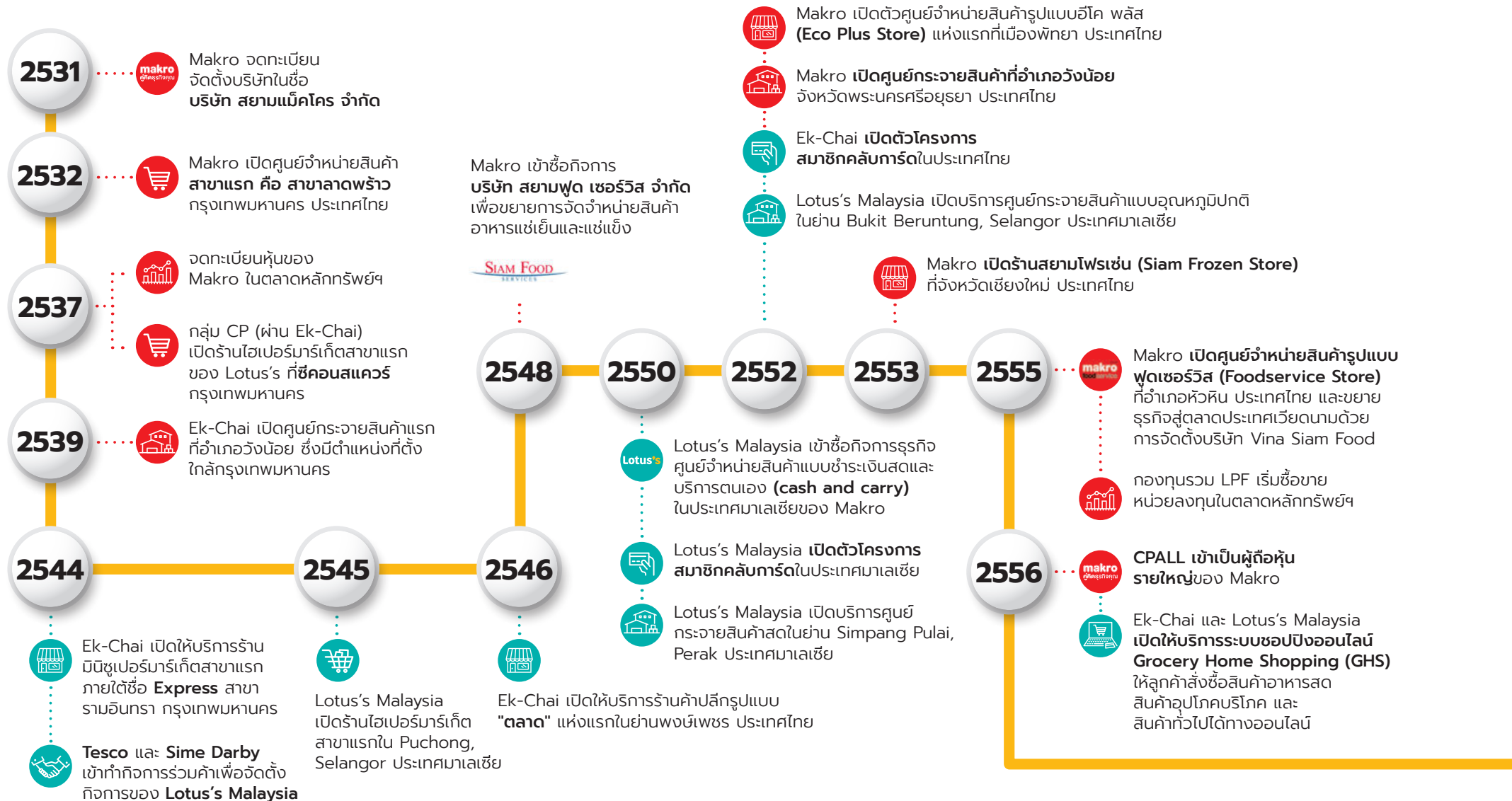
### 1.1.1.4 กลยุทธ์ทางธุรกิจ

- มุ่งสร้างแพลตฟอร์มในธุรกิจค้าปลีกระดับภูมิภาคที่มีรูปแบบร้านค้าและช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่หลากหลาย (Omnichannel) ครอบคลุมภูมิภาคเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมุ่งเน้นที่สินค้าอาหารสด
- เสริมความแข็งแกร่งของการดำเนินงานในประเทศไทยและประเทศมาเลเซียอย่างต่อเนื่อง ผ่านแผนการขยายเครือข่ายร้านค้าตามเป้าหมายที่กำหนด การเพิ่มประสิทธิภาพของร้านค้า การต่อยอดธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการปรับโฉมร้านค้าแบบ Hybrid
- การต่อยอดฐานะความเป็นผู้นำด้านการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ในประเทศ โดยการลงทุนเพิ่มเติมและพัฒนาแพลตฟอร์ม B2B B2C และ B2B2C ที่เน้นสินค้าอาหารและสินค้าอุปโภคบริโภค
- การเพิ่มขีดความสามารถของระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) เพื่อจัดการปริมาณยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจอาหารสด ธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส และการขยายร้านค้า
- บริษัทฯ มุ่งเน้นการเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน (Synergy) ในด้านค่าใช้จ่ายและระบบการจัดการ จากการรวมแพลตฟอร์มของ Makro และ Lotus's เข้าด้วยกัน รวมถึงการใช้ประโยชน์จากความสามารถของกลุ่ม CP เพื่อเพิ่มผลตอบแทนในระยะยาว
- การสร้างแพลตฟอร์มแห่งโอกาสเพื่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดของบริษัทฯ ด้วยการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ที่ดี

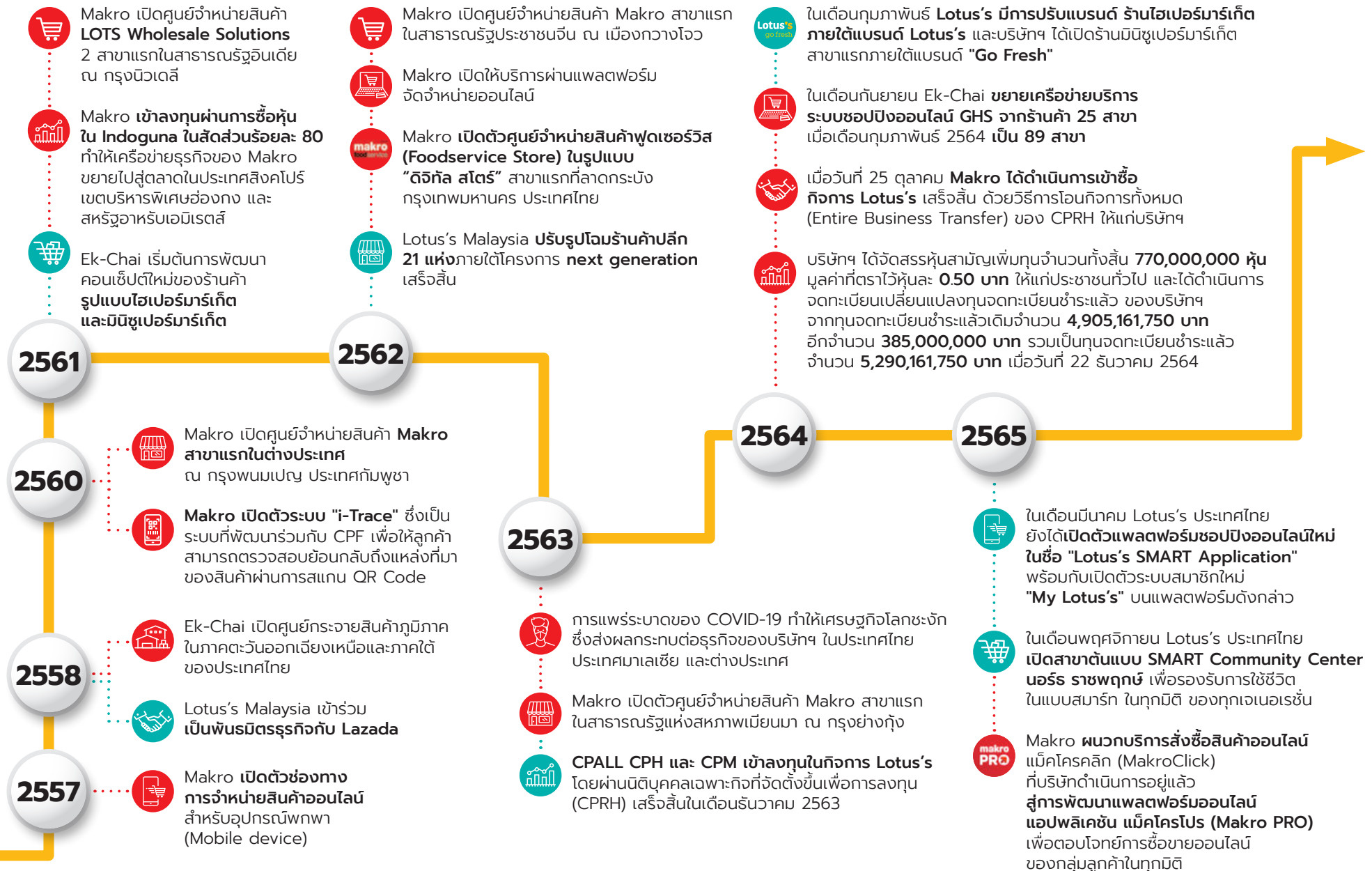


## 1.1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

Makro จัดตั้งขึ้นในปี 2531 เพื่อประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบขายส่งในระบบสมาชิก ภายใต้แบรนด์ "Makro" และหุ้นของ Makro ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่วันที่ 2537 โดยมีชื่อย่อหลักทรัพย์ว่า "MAKRO" ต่อมา เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2564 บริษัทฯ ได้มาซึ่งหุ้นสัดส่วนร้อยละ 99.9 ใน Lotus's ด้วยวิธีการโอนกิจการทั้งหมด (Entire Business Transfer) ของ CPRH ให้แก่บริษัทฯ โดยลำดับเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ มีดังต่อไปนี้









### 1.1.3 การใช้เงินที่ได้จากการระดมทุนตามเปิดเผยในแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์

บริษัทฯ ได้ทำการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชนทั่วไป ตามแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์ ซึ่งมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2564 โดยบริษัทฯ ได้รับเงินจากการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน หลังหักค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องจำนวน 32,942.82 ล้านบาท และจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ ได้ใช้เงินไปจำนวน 22,423.19 ล้านบาท คงเหลือเงินเป็นจำนวน 10,519.63 ล้านบาท

อนึ่ง เพื่อเป็นการลดภาระดอกเบี้ยเงินกู้ยืมและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินสดของกลุ่มบริษัทฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 7/2565 วันที่ 25 พฤศจิกายน 2565 มีมติอนุมัติการแปลงวัตถุประสงค์การใช้เงินจากการเสนอขายและจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนส่วนที่เหลือ โดยได้แจ้งรายละเอียดในสารสนเทศของบริษัทฯ ที่แจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2565 ที่ผ่านมา

บริษัทฯ ขอรายงานวัตถุประสงค์การใช้เงินที่ได้รับจากการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน และสถานะการใช้เงินดังกล่าว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ดังนี้

(หน่วย: ล้านบาท)

| วัตถุประสงค์การใช้เงินเพิ่มทุน                                                                                                                           | แผนเดิม <sup>1</sup>   | จำนวนเงินที่ใช้ไปจนถึงวันที่ 30 มิ.ย. 2565 | จำนวนเงินคงเหลือ ณ วันที่ 30 มิ.ย. 2565 | แผนการใช้เงินที่จัดสรรใหม่ <sup>2</sup> | ใช้ไประหว่างวันที่ 1 ก.ค. - 31 ธ.ค. 2565 | จำนวนเงินคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2565 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1. เงินทุนสำหรับการลงทุนในธุรกิจและ/หรือ โครงการสำหรับธุรกิจหลักและ/หรือ โครงการที่มีศักยภาพที่ส่งเสริมและต่อยอดธุรกิจหลักของบริษัทฯ และ/หรือ บริษัทย่อย | 16,471.41              | 2,547.32                                   | 13,924.09                               | 4,124.09                                | 3,404.46                                 | 719.63                                 |
| 2. ชำระหนี้เงินกู้ยืมที่มีอยู่ในปัจจุบันของบริษัทฯ และ/หรือบริษัทย่อย                                                                                    | 16,471.41              | 16,471.41                                  | -                                       | 9,800.00                                | -                                        | 9,800.00                               |
| 3. ใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ และ/หรือบริษัทย่อย                                                                                                  | ส่วนที่เหลือจากข้างต้น | -                                          | -                                       | -                                       | -                                        | -                                      |
| รวม                                                                                                                                                      | 32,942.82              | 19,018.73                                  | 13,924.09                               | 13,924.09                               | 3,404.46                                 | 10,519.63                              |

หมายเหตุ <sup>1</sup> แผนการใช้เงินจากการเสนอขายและจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุน ตามที่เปิดเผยไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์และร่างหนังสือชี้ชวน

<sup>2</sup> แผนการใช้เงินจากการเสนอขายและจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนใหม่ ตามรายละเอียดที่ปรากฏในสารสนเทศของบริษัทฯ ที่แจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2565

### 1.1.4 ข้อผูกพันที่บริษัทฯ ให้ค้ำประกันไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์

- ไม่มี -

### 1.1.5 ข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับบริษัท

ชื่อบริษัท : บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

ชื่อย่อบริษัท : MAKRO

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ : เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ  
แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง  
กรุงเทพมหานคร 10250

ประเภทธุรกิจ : ธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภค  
และธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า

เลขทะเบียนบริษัท : 0107537000521

โทรศัพท์ : 02-067-8999

โทรสาร : 02-067-9888

เว็บไซต์ : www.siammakro.co.th

ทุนจดทะเบียน : 5,586,161,750.00 บาท แบ่งเป็น  
(ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565) หุ้นสามัญจำนวน 11,172,323,500 หุ้น  
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท

ทุนชำระแล้ว : 5,290,161,750.00 บาท แบ่งเป็น  
(ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565) หุ้นสามัญจำนวน 10,580,323,500 หุ้น  
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท



## 1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

เว้นแต่จะระบุไว้เป็นอย่างอื่น ข้อมูลทางการเงินเสมือน (Unaudited pro forma consolidated financial information) ของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกนั้น ได้จัดทำขึ้นบนสมมติฐานว่า CPRD ได้มีการเข้าซื้อกิจการ Lotus's Thailand ซึ่งถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 99.9 ใน Ek-Chai และ Lotus's Malaysia โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 นอกเหนือจากนี้ สำหรับรอบปีบัญชีของ CPRD จะสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม อย่างไรก็ตามงบการเงินของ Lotus's Thailand และ Lotus's Malaysia นั้น มีรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 28 กุมภาพันธ์ ดังนั้น ข้อมูลที่นำเสนอในเอกสารฉบับนี้สำหรับ Lotus's Thailand และ Lotus's Malaysia สำหรับปี 2563 จะเป็นไปตามรอบปีบัญชีของ Lotus's Thailand และ Lotus's Malaysia ที่สิ้นสุดวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2564 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลสำหรับปี 2564 และ 2565 จะเป็นข้อมูลรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 31 ธันวาคม 2565 ในขณะที่ข้อมูลของ MAKRO และบริษัทอื่น ๆ ในกลุ่มนอกเหนือจาก Lotus's Thailand และ Lotus's Malaysia สำหรับปี 2563 2564 และ 2565 จะเป็นข้อมูลสำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 31 ธันวาคม 2564 และ 31 ธันวาคม 2565 ตามลำดับ

### 1.2.1 โครงสร้างรายได้

รายได้รวมของบริษัทฯ จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ มีรายละเอียดตามตารางดังนี้

| กลุ่มธุรกิจ                       | ดำเนินการ<br>โดย | % การ<br>ถือหุ้นของ<br>บริษัทฯ | รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |        |         |        |         |        |
|-----------------------------------|------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                   |                  |                                | 2563                          |        | 2564    |        | 2565    |        |
|                                   |                  |                                | ล้านบาท                       | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ |
| กลุ่มธุรกิจค้าส่ง                 |                  |                                |                               |        |         |        |         |        |
| ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง |                  |                                |                               |        |         |        |         |        |
| รายได้จากการขายสินค้า             | SML              |                                | 209,926                       | 48.8   | 216,175 | 49.9   | 235,246 | 50.2   |
| รายได้จากการให้บริการ             | MROH             | 99.99                          | 3,756                         | 0.9    | 3,926   | 0.9    | 4,238   | 0.9    |
|                                   | PRO              | 99.99                          |                               |        |         |        |         |        |
|                                   | ARO              | 99.99                          |                               |        |         |        |         |        |
|                                   | MAC              | 70.00                          |                               |        |         |        |         |        |
|                                   | CPWI             | 99.99                          |                               |        |         |        |         |        |
|                                   | MGZ              | 99.99                          |                               |        |         |        |         |        |
|                                   | MM               | 99.99                          |                               |        |         |        |         |        |



| กลุ่มธุรกิจ                                      | ดำเนินการ<br>โดย | % การ<br>ถือหุ้นของ<br>บริษัทฯ | รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |        |         |        |         |        |
|--------------------------------------------------|------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                                  |                  |                                | 2563                          |        | 2564    |        | 2565    |        |
|                                                  |                  |                                | ล้านบาท                       | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ |
| ธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส (Food Service)                |                  |                                |                               |        |         |        |         |        |
| รายได้จากการขายสินค้า                            | SFS              | 99.99                          | 4,214                         | 1.0    | 5,169   | 1.2    | 7,191   | 1.5    |
| รายได้จากการให้บริการ                            | INDV             | 100.00                         | 1                             | 0.0    | 1       | 0.0    | 3       | 0.0    |
|                                                  | INDS             | 80.00                          |                               |        |         |        |         |        |
|                                                  | INDD             | 80.00                          |                               |        |         |        |         |        |
|                                                  | JM               | 80.00                          |                               |        |         |        |         |        |
|                                                  | LL               | 80.00                          |                               |        |         |        |         |        |
|                                                  | MAXZI            | 80.00                          |                               |        |         |        |         |        |
|                                                  | INDC             | 99.99                          |                               |        |         |        |         |        |
| รายได้อื่น <sup>(1)</sup>                        |                  |                                | 863                           | 0.2    | 987     | 0.2    | 1,401   | 0.3    |
| รายได้รวมกลุ่มธุรกิจค้าส่ง                       |                  |                                | 218,760                       | 50.9   | 226,258 | 52.2   | 248,079 | 52.9   |
| กลุ่มธุรกิจค้าปลีก                               |                  |                                |                               |        |         |        |         |        |
| Lotus's Thailand                                 |                  |                                |                               |        |         |        |         |        |
| รายได้จากการขายสินค้า                            | LTTH             | 99.99                          | 162,962                       | 37.9   | 159,272 | 36.7   | 169,084 | 36.0   |
| รายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้า | ECDS             | 99.99                          | 9,670                         | 2.2    | 9,348   | 2.2    | 10,786  | 2.3    |
| Lotus's Malaysia                                 |                  |                                |                               |        |         |        |         |        |
| รายได้จากการขายสินค้า                            | LTMY             | 99.99                          | 34,498                        | 8.0    | 34,457  | 7.9    | 35,661  | 7.6    |
| รายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้า |                  |                                | 1,518                         | 0.4    | 1,555   | 0.4    | 2,248   | 0.5    |
| รายได้อื่น <sup>(2)</sup>                        |                  |                                | 2,459                         | 0.6    | 2,835   | 0.6    | 3,273   | 0.7    |
| รายได้รวมกลุ่มธุรกิจค้าปลีก                      |                  |                                | 211,107                       | 49.1   | 207,467 | 47.8   | 221,052 | 47.1   |
| รวมทั้งสิ้น                                      |                  |                                | 429,867                       | 100.0  | 433,725 | 100.0  | 469,131 | 100.0  |





หมายเหตุ:

- (1) รายได้อื่นของกลุ่มธุรกิจค้าส่ง รวมถึง ค่าบริการส่งสินค้า (Last-mile delivery service) รายได้จากการจำหน่ายเศษซาก รายได้ค่าเช่า และบริการ และดอกเบี้ยรับ
- (2) รายได้อื่นของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก รวมถึง กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รายได้จากการให้บริการ กำไรจากตราสารอนุพันธ์สุทธิ และดอกเบี้ยรับ

ทั้งนี้ ข้อมูลในตารางข้างต้นอาจแตกต่างจากข้อมูลโครงสร้างรายได้บนระบบ Structured Data ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากข้อมูลบนระบบ Structured Data เป็นข้อมูลตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชี

ชื่อบริษัท:

- SML บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)  
PRO บริษัท โปรมาร์ท จำกัด  
SFS บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด  
MROH บริษัท แม็คโคร อารีโอเอช จำกัด  
INDV Indoguna Vina Food Service Company Limited  
ARO ARO Company Limited  
INDS Indoguna (Singapore) Private Limited  
MAC Makro (Cambodia) Company Limited  
INDD Indoguna Dubai Limited Liability Company  
CPWI CP Wholesale India Private Limited  
INDL Indoguna Lordly Company Limited  
MGZ Makro (Guangzhou) Food Company Limited  
INDC Indoguna (Cambodia) Company Limited  
MM ARO Commercial Company Limited  
JM Just Meat Company Limited  
MAXZI Maxzi The Good Food Restaurant & Cafe Limited Liability Company  
MGH Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited  
LTTH บริษัท โลตัสส์ สโตร์ส (ประเทศไทย) จำกัด  
ECDS บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด  
LTMY Lotuss Stores (Malaysia) Sdn. Bhd.

ตารางต่อไปนี้แสดงรายได้รวมกลุ่มธุรกิจค้าส่ง และรายได้รวมของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในประเทศและต่างประเทศ สำหรับช่วงระยะเวลาที่ระบุไว้

|                                   | รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |        |         |        |         |        |
|-----------------------------------|-------------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                   | 2563                          |        | 2564    |        | 2565    |        |
|                                   | ล้านบาท                       | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ |
| กลุ่มธุรกิจค้าส่ง                 |                               |        |         |        |         |        |
| ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง | 213,682                       | 49.7   | 220,101 | 50.8   | 239,484 | 51.1   |
| ประเทศไทย                         | 207,118                       | 48.2   | 213,639 | 49.4   | 231,245 | 49.3   |
| ต่างประเทศ                        | 6,564                         | 1.5    | 6,462   | 1.4    | 8,239   | 1.8    |
| ธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส (Food Service) | 4,215                         | 1.0    | 5,170   | 1.2    | 7,194   | 1.5    |
| รายได้อื่น <sup>(1)</sup>         | 863                           | 0.2    | 987     | 0.2    | 1,401   | 0.3    |
| รายได้รวมกลุ่มธุรกิจค้าส่ง        | 218,760                       | 50.9   | 226,258 | 52.2   | 248,079 | 52.9   |
| กลุ่มธุรกิจค้าปลีก                |                               |        |         |        |         |        |
| Lotus's Thailand                  | 172,632                       | 40.1   | 168,620 | 38.9   | 179,870 | 38.3   |
| Lotus's Malaysia                  | 36,016                        | 8.4    | 36,012  | 8.3    | 37,909  | 8.1    |
| รายได้อื่น <sup>(2)</sup>         | 2,459                         | 0.6    | 2,835   | 0.6    | 3,273   | 0.7    |
| รายได้รวมกลุ่มธุรกิจค้าปลีก       | 211,107                       | 49.1   | 207,467 | 47.8   | 221,052 | 47.1   |
| รวมทั้งสิ้น                       | 429,867                       | 100.0  | 433,725 | 100.0  | 469,131 | 100.0  |

หมายเหตุ: (1) รายได้อื่นของกลุ่มธุรกิจค้าส่ง รวมถึง ค่าบริการส่งสินค้า (Last-mile delivery service) รายได้จากการจำหน่ายเศษซาก รายได้ค่าเช่า และบริการ และดอกเบี้ยรับ

(2) รายได้อื่นของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก รวมถึง กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รายได้จากการให้บริการ กำไรจากตราสารอนุพันธ์สุทธิและดอกเบี้ยรับ



## 1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

ธุรกิจของบริษัทฯ แบ่งออกได้เป็นสองกลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มธุรกิจค้าส่ง ประกอบด้วย ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของธุรกิจแม่ค้าโครประเทศไทยและต่างประเทศ ยกเว้น อินเดีย และธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส (Foodservice)
- กลุ่มธุรกิจค้าปลีก ซึ่งดำเนินงานโดย Lotus's ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย

### (1) ลักษณะผลิตภัณฑ์

#### (1.1) กลุ่มธุรกิจค้าส่ง

กลุ่มธุรกิจค้าส่งแบ่งออกเป็น 2 หน่วยธุรกิจย่อย ได้แก่

- ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งภายใต้แบรนด์ “Makro” ทั้งในประเทศไทย (ธุรกิจแม่ค้าโครประเทศไทย) และต่างประเทศ (ธุรกิจแม่ค้าโครต่างประเทศ) ซึ่งบริษัทฯ ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิจาก CPALL ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดยธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งถือเป็นธุรกิจหลักในกลุ่มธุรกิจค้าส่ง ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีการดำเนินงานศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งในประเทศไทยจำนวน 152 สาขา ประเทศกัมพูชาจำนวน 3 สาขา ประเทศอินเดียจำนวน 4 สาขา (ภายใต้แบรนด์ “LOTS Wholesale Solutions”) สาธารณรัฐประชาชนจีนจำนวน 2 สาขา และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาจำนวน 1 สาขา ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของบริษัทฯ มุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป ทั้งสินค้าอาหารสด สินค้าอาหารแห้ง และสินค้าอุปโภค (Non-food products) ทั้งภายใต้แบรนด์ของบุคคลภายนอก และภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ (Private label) ให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายสามกลุ่มหลัก คือ ร้านค้าปลีกรายย่อย ผู้ประกอบการโฮเรก้า และผู้ประกอบการธุรกิจบริการ
- ธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส (Foodservice) มุ่งเน้นการนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายสินค้าอาหารพรีเมียม พร้อมบริการด้านอาหารและจัดส่งสินค้า โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสมีการดำเนินธุรกิจใน 6 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย กัมพูชา

เวียดนาม สิงคโปร์ เขตบริหารพิเศษฮ่องกง และสหรัฐอเมริกา รับเอมิเรตส์ โดยให้บริการใน 14 เมือง ทั้งนี้ สินค้าส่วนใหญ่ของธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส เป็นสินค้านำเข้าจากต่างประเทศระดับพรีเมียม ซึ่งมีความแตกต่างจากสินค้าที่วางจำหน่ายปกติในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง รวมไปถึงความแตกต่างทั้งในด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความหลากหลาย และราคา โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส ได้แก่ โรงแรมระดับ 4-5 ดาว ร้านอาหารฟายน์ไดนิง (Fine dining) ร้านอาหารระดับบน ธุรกิจสายการบิน ร้านค้าปลีก และบริษัทอีคอมเมิร์ซ (E-commerce)

บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญในการจัดหาและคัดสรรสินค้าอาหารระดับพรีเมียมจากแหล่งที่มีคุณภาพดีเยี่ยม โดยธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสมีสินค้าหลัก เช่น เบเกอรี่และขนมอบ เครื่องดื่ม ชาเขียว (สินค้าแปรรูปจากเนื้อหมู) ผลิตภัณฑ์จากนม อาหารคุณภาพสูงและอาหารสำเร็จรูป (Fine foods and delicatessen) ผักและผลไม้ สินค้าอุปโภคบริโภค เนื้อสัตว์ อาหารที่ทำจากพืช อาหารทะเล และขนมขบเคี้ยวและอาหารพอดี้ด้า

ธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสจำหน่ายสินค้ามากกว่า 100 แบรนด์ ซึ่งผ่านมาตรฐานระดับสูงตามมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารและการควบคุมคุณภาพระดับสากล นอกจากการจำหน่ายสินค้าพรีเมียมภายใต้แบรนด์ชั้นนำแล้ว บริษัทฯ ยังจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง (Private label) เพื่อเป็นสินค้าทางเลือกให้แก่ลูกค้า ซึ่งรวมถึง ชาเขียว (สินค้าจากเนื้อหมู) ภายใต้แบรนด์ “Carne Meats” อาหารทะเลภายใต้แบรนด์ “Ocean Gems” และ ต้มยำฮาลาล ภายใต้แบรนด์ “Masterpiece” โดยสินค้าเหล่านี้ยังจำหน่ายผ่านศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของบริษัทฯ อีกด้วย นอกจากนี้ ธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส ยังมีการให้คำปรึกษาจำหน่ายสินค้าที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า และจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการให้แก่ลูกค้าของบริษัทฯ เพื่อการเติบโตของธุรกิจของลูกค้าอีกด้วย

#### (1.1.1) ลูกค้าของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง

ฐานลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการมืออาชีพของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยจำแนกกลุ่มลูกค้าหลักที่เป็นผู้ประกอบการมืออาชีพของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ดังนี้

- ร้านค้าปลีกรายย่อย ได้แก่ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสินค้ารายย่อย ที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งรวมถึง ร้านขายของชำ ร้านโชห่วย และร้านมินิมาร์ท
- ผู้ประกอบการโฮเรก้า (HoReCa) ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยง รวมถึง ร้านอาหารขนาดเล็กและขนาดกลางที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มหลากหลายประเภท
- ผู้ประกอบการธุรกิจบริการ (Service) ได้แก่ ลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการ ธุรกิจบริการ ซึ่งรวมถึง หน่วยงานภาครัฐและธุรกิจในภาคธุรกิจต่าง ๆ รวมถึง โรงเรียน โรงพยาบาล องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ร้านเสริมสวย โรงพิมพ์ ร้านซักรีด และผู้ประกอบการธุรกิจบริการอื่น ๆ

นอกจากกลุ่มลูกค้าหลักสามกลุ่มข้างต้น ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของ Makro ยังให้บริการแก่ลูกค้าดังต่อไปนี้

- ร้านค้าส่ง ได้แก่ ผู้ค้าส่งอิสระในภูมิภาค ซึ่งเป็นผู้ประกอบการค้าส่ง ขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยมุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าอาหาร
- บุคคลอื่น ๆ ได้แก่ ลูกค้าผู้ประกอบการรายย่อย ผู้ค้าริมถนน ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกที่ไม่ใช่อาหาร ครอบครัวยุคใหม่ และลูกค้าผู้บริโภครที่ต้องการประกอบอาหารปริมาณมาก

ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง เน้นการจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้าสมาชิก ซึ่งลูกค้าต้องทำการลงทะเบียนแรกเข้า โดยดำเนินการเพียงครั้งเดียวและไม่มีค่าใช้จ่าย เพื่อเข้าเป็นลูกค้าสมาชิกของ Makro ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของ Makro มีลูกค้าสมาชิกประมาณ 4.5 ล้านราย



โดยลูกค้าสมาชิกจะได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ เช่น รายการส่งเสริมการขายและส่วนลดเฉพาะลูกค้าสมาชิก อย่างไรก็ตาม เหตุผลหลักที่ลูกค้ากลุ่มนี้ลงทะเบียนเป็นสมาชิก คือ ต้องการใบกำกับภาษี นอกจากนี้ เพื่อมอบความคุ้มค่าที่มากขึ้นในการใช้บัตรสมาชิกและเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของลูกค้าผู้ประกอบการของบริษัท Makro ได้มีการนำเสนอรายการร็วอร์ดหลายรายการโดยมุ่งเป้าไปที่กลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยลูกค้าจะได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ เช่น ราคาพิเศษและส่วนลดค่าสินค้า และโปรแกรมส่วนลดพิเศษและการบริการอื่น ๆ ซึ่งรายการร็วอร์ดสำหรับลูกค้าสมาชิกของ Makro ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าทั้งสำหรับการประกอบกิจการและการบริโภคส่วนตัว

ทั้งนี้ บริษัทฯ มีนโยบายให้สินเชื่อทางการค้า (Credit term) กับลูกค้าประเภทผู้ประกอบการโฮเรก้าและผู้ประกอบการธุรกิจบริการเฉพาะกลุ่มของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจอยู่ โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาการให้สินเชื่ออยู่ที่ประมาณ 30 วัน ทั้งนี้ยอดขายสินค้าที่มาจากกลุ่มลูกค้าที่ได้รับสินเชื่อทางการค้าดังกล่าวมีสัดส่วนเพียงเล็กน้อย

ตารางต่อไปนี้จะแสดงถึงรายได้จากการขายสินค้าจากธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของ Makro ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศจำแนกตามประเภทของลูกค้า สำหรับรอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 2564 และ 2565

|                                                                     | รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |              |                |              |                |              |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
|                                                                     | 2563                          |              | 2564           |              | 2565           |              |
|                                                                     | ล้านบาท                       | ร้อยละ       | ล้านบาท        | ร้อยละ       | ล้านบาท        | ร้อยละ       |
| <b>ลูกค้าของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง</b>                   |                               |              |                |              |                |              |
| ร้านค้าปลีกรายย่อย                                                  | 51,912                        | 24.7         | 58,397         | 27.0         | 55,530         | 23.6         |
| โฮเรก้า                                                             | 53,031                        | 25.3         | 52,850         | 24.4         | 65,537         | 27.9         |
| ธุรกิจบริการ                                                        | 14,853                        | 7.1          | 14,228         | 6.6          | 16,016         | 6.8          |
| ร้านค้าส่ง                                                          | 13,884                        | 6.6          | 14,423         | 6.7          | 15,207         | 6.5          |
| ลูกค้ากลุ่มอื่น                                                     | 76,246                        | 36.3         | 76,277         | 35.3         | 82,956         | 35.2         |
| <b>รายได้จากการขายสินค้ารวมของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง</b> | <b>209,926</b>                | <b>100.0</b> | <b>216,175</b> | <b>100.0</b> | <b>235,246</b> | <b>100.0</b> |

บริษัทฯ มีการพัฒนาธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการ โดยมีเป้าหมายในการเป็นคู่คิดธุรกิจที่น่าเชื่อถือสำหรับลูกค้าดังกล่าว

ทั้งนี้ นับตั้งแต่ บริษัทฯ เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าในต่างประเทศแห่งแรกที่ประเทศกัมพูชาเมื่อปี 2560 ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้เปิดดำเนินการศูนย์จำหน่ายสินค้าในต่างประเทศรวมทั้งสิ้น 10 สาขา โดยมีศูนย์จำหน่ายสินค้าในประเทศกัมพูชาในรูปแบบคลาสสิก 1 สาขา และรูปแบบ อีโคโน พลัส 2 สาขา ประเทศอินเดียมีศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบ อีโคโน พลัส 4 สาขา (ภายใต้แบรนด์ “LOTS Wholesale Solutions”) สาธารณรัฐประชาชนจีนมีศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบฟูดเซอร์วิส 2 สาขา และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมามีศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบ อีโคโน พลัส 1 สาขา ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ใช้การเปิดสาขาในต่างประเทศแห่งแรก ๆ ในการศึกษาตลาดท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ เพื่อมองหาคำตอบเป็นไปในทิศทางธุรกิจในอนาคต แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 บริษัทฯ จึงชะลอแผนการขยายธุรกิจในตลาดต่างประเทศไว้จนกว่าสถานการณ์จะมีความแน่นอนมากขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการตามแผนโดยไม่ประสบกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดใด ๆ

สำหรับรอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 รายได้จากการขายสินค้าของธุรกิจแม่โครต่างประเทศคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 3.4 ของรายได้จากการขายสินค้ารวมของกลุ่มธุรกิจค้าส่ง

ตารางต่อไปนี้จะแสดงอัตราการเติบโตของยอดขายจากสาขาเดิม (Same Store Sale Growth-SSSG) ของธุรกิจแม่โครประเทศไทย สำหรับรอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 2564 และ 2565

|                                    | รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |            |            |
|------------------------------------|-------------------------------|------------|------------|
|                                    | 2563                          | 2564       | 2565       |
| อัตราการเติบโตของยอดขายจากสาขาเดิม | ร้อยละ 1.9                    | ร้อยละ 2.5 | ร้อยละ 6.8 |



### (1.1.2) สินค้าของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง

ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของ Makro จำหน่ายทั้งสินค้าบริโภคและอุปโภคหลากหลายประเภท ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

- สินค้าอาหารสด : สินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็ง และอาหารแช่เย็น ซึ่งรวมถึง ผักและผลไม้ เนื้อสัตว์ อาหารทะเล ผลิตภัณฑ์จากนม และสินค้าเบเกอรี่ เป็นต้น
- สินค้าอาหารแห้งและสินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน : เครื่องดื่ม ขนมขบเคี้ยว สินค้าอุปโภคบริโภค อุปกรณ์ทำความสะอาด เครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์สำหรับทำความสะอาดร่างกาย เป็นต้น
- สินค้าอุปโภค : เครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์เครื่องครัว เครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจ โฮเรก้าต่าง ๆ เครื่องแต่งกายสำหรับอุตสาหกรรมอาหาร (Food industry clothing) เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องใช้ในบ้าน เป็นต้น

ทั้งนี้ บริษัทฯ เน้นการจำหน่ายสินค้าอาหารสดมากเป็นพิเศษ นอกจากสินค้าภายใต้แบรนด์ของผู้จัดจำหน่ายรายอื่น บริษัทฯ ยังมีการจำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภทภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) เพื่อเป็นสินค้าทางเลือกให้แก่ลูกค้า ผ่านการว่าจ้างผู้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีศักยภาพเพียงพอ โดย บริษัทฯ จะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติ ส่วนประกอบ และรูปแบบ (Specification / Ingredient / Recipe) ของสินค้า ซึ่งการจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้านี้ เป็นการนำเสนอสินค้าคุณภาพดีในราคาที่คุ้มค่า โดยมุ่งมั่นปรับปรุงคุณภาพสินค้า และความหลากหลาย อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความนิยมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ราคาสินค้าหลักภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ ในธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง มีดังนี้

- Aro เป็นตราสินค้าหลักสำหรับสินค้าเพื่อลูกค้าผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย สินค้าที่เป็นวัตถุดิบ อุปกรณ์ทำอาหาร และสินค้าอุปโภคบริโภค
- Savepak เป็นตราสินค้าสำหรับผู้เริ่มใช้สินค้า (Entry-level product)
- M&K เป็นตราสินค้าสำหรับสินค้าประเภทขนมขบเคี้ยวและเครื่องดื่ม โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นร้านค้าปลีกรายย่อยขนาดเล็ก
- Q-Biz เป็นตราสินค้าสำหรับเครื่องใช้สำนักงาน

ทั้งนี้ ราคาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ เป็นกรรมสิทธิ์ของ CPALL โดยต้องชำระค่าสิทธิให้แก่ CPALL ในอัตราร้อยละ 0.5 ของรายได้จากการขายสินค้ารวมขั้นต้นของศูนย์จำหน่ายสินค้าในกลุ่มธุรกิจ แม้แต่ในประเทศไทย 10 สาขาแรกที่เปิดดำเนินการ

ตารางต่อไปนี้จะแสดงรายได้จากการขายสินค้าจากธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของ Makro ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยจำแนกตามประเภทสินค้า สำหรับรอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 2564 และ 2565

|                                                              | รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |        |         |        |         |        |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                                              | 2563                          |        | 2564    |        | 2565    |        |
|                                                              | ล้านบาท                       | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ |
| สินค้าของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง                   |                               |        |         |        |         |        |
| สินค้าอาหารสด                                                | 79,373                        | 37.8   | 83,167  | 38.5   | 93,418  | 39.7   |
| สินค้าอาหารแห้งและสินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน             | 112,784                       | 53.7   | 115,288 | 53.3   | 123,540 | 52.5   |
| สินค้าอุปโภค                                                 | 17,769                        | 8.5    | 17,720  | 8.2    | 18,288  | 7.8    |
| รายได้จากการขายสินค้ารวมของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง | 209,926                       | 100.0  | 216,175 | 100.0  | 235,246 | 100.0  |

กลยุทธ์สัดส่วนของกลุ่มสินค้าที่เสนอขายของบริษัทฯ (Product mix strategy) จะเน้นการเติบโตของธุรกิจด้านอาหารสดเพื่อรักษาสถานะของบริษัทฯ ในการเป็นผู้นำในตลาดจำหน่ายสินค้าอาหารสดในประเทศไทย กลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่การเพิ่มพื้นที่ขายอาหารสดในศูนย์จำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ ปรับปรุงศักยภาพของระบบห่วงโซ่อุปทาน และเพิ่มประเภทสินค้าให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังตั้งใจที่จะเน้นใช้กลยุทธ์สัดส่วนของกลุ่มสินค้าที่เสนอขายกับลูกค้าโฮเรก้าของบริษัทฯ ซึ่งโดยปกติเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจสูงแต่จะเน้นระดับราคาที่สามารถเข้าถึงได้ ดังนั้น บริษัทฯ มีแผนที่จะพัฒนาสินค้าที่เป็นวัตถุดิบสำหรับการปรุงอาหารอย่างครบวงจรสำหรับลูกค้าโฮเรก้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเสนอระดับราคาที่คุ้มค่าสำหรับสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) สำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 ยอดขายจากสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) คิดเป็นร้อยละ 15.6 ของยอดขายรวมของกลุ่มธุรกิจค้าส่ง

### (1.1.3) ช่องทางจำหน่ายของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง

ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของบริษัทฯ ทำการจำหน่ายสินค้าผ่านศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งภายใต้แบรนด์ “Makro” ซึ่งถือเป็นช่องทางออฟไลน์ และจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มและช่องทางออนไลน์ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของบริษัทฯ ได้เติบโตขึ้นจนมีศูนย์จำหน่าย



สินค้านั้น 162 สาขา โดยแบ่งเป็น 152 สาขาในประเทศไทย และ 10 สาขาในต่างประเทศ ประกอบด้วย ศูนย์จำหน่ายสินค้า 6 รูปแบบที่มีความแตกต่างกันทั้งในแง่ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ขนาดพื้นที่ขาย ทำเลที่ตั้ง และความหลากหลายของสินค้า

ตารางต่อไปนี้แสดงรายได้จากการขายสินค้าจากธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของธุรกิจแม่โครทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ จำแนกตามรายได้จากการขายสินค้าผ่านทางช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ สำหรับรอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 2564 และ 2565

|                                                               | รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |        |         |        |         |        |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                                               | 2563                          |        | 2564    |        | 2565    |        |
|                                                               | ล้านบาท                       | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ |
| ช่องทางจำหน่ายของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง            |                               |        |         |        |         |        |
| ออฟไลน์                                                       | 192,055                       | 91.5   | 191,856 | 88.8   | 202,087 | 85.9   |
| ออนไลน์                                                       | 17,871                        | 8.5    | 24,319  | 11.2   | 33,159  | 14.1   |
| รายได้จากการขายสินค้านรวมของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง | 209,926                       | 100.0  | 216,175 | 100.0  | 235,246 | 100.0  |

## 1) ช่องทางออฟไลน์

ช่องทางออฟไลน์สำหรับธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของบริษัทฯ ประกอบด้วยศูนย์จำหน่ายสินค้า 6 รูปแบบ ดังนี้

- ศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบ “คลาสสิก” (Classic Store) ของ Makro เป็นศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบแรกที่เปิดตัวโดย Makro ในประเทศไทย เพื่อตอบสนองลูกค้าที่หลากหลายโดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มไฮเอนด์ โดยได้รับการออกแบบและพัฒนาภายใต้แนวคิด “สินค้าครบ บริการดี ราคาถูก” โดยมีผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ทั้งนี้ แต่ละสาขามีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยประมาณ 5,500 ถึง 12,000 ตร.ม. โดยบริษัทฯ ได้มีการดำเนินงานรูปแบบดังกล่าวอยู่ทั่วประเทศและเป็นรูปแบบที่มีจำนวนมากที่สุดของบริษัทฯ โดยจุดเด่นของรูปแบบนี้คือความหลากหลายครบถ้วนของสินค้า สำหรับทั้งสินค้าอาหารสด สินค้าอาหารแห้ง และสินค้าอุปโภคบริโภคในราคาที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยที่สามารถนำไปขายต่อเพื่อทำกำไรได้ ทั้งนี้ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมากในการจำหน่ายสินค้าอาหารสดในศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบคลาสสิกนี้ รวมถึงการเพิ่มพื้นที่ขาย ซึ่งการปรับเพิ่มดังกล่าวทำให้ลูกค้ากลุ่มไฮเอนด์ให้ความสนใจกับศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบนี้มากขึ้น

- ศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบ “อีโคโน พลัส” (Eco Plus Store) ศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบนี้เป็นการออกแบบและพัฒนาต่อยอดจากศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบคลาสสิกแต่มีการจัดสรรพื้นที่สำหรับการจำหน่ายสินค้าประเภทอาหารสดที่เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการทั้งลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยและลูกค้าไฮเอนด์ โดยแต่ละสาขามีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยประมาณ 5,000 ถึง 7,000 ตร.ม. ศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบอีโคโน พลัส โดยทั่วไป ตั้งอยู่ในทำเลเมืองในกรุงเทพมหานครที่มีผู้ประกอบการไฮเอนด์อยู่อย่างหนาแน่น
- ศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบ “ฟู้ดเซอร์วิส” (Foodservice Store) เป็นศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบใหม่ที่ถูกออกแบบและพัฒนาเพื่อเสนอบริการจำหน่ายที่ครบครันในทีเดียวสำหรับลูกค้าไฮเอนด์ โดยศูนย์จำหน่ายสินค้าเหล่านี้มีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยตั้งแต่ 1,000 ถึง 5,000 ตร.ม. จุดเด่นของร้านค้ารูปแบบนี้คือการมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอาหารสด และสินค้าอาหารแห้งที่ลูกค้าไฮเอนด์มีความต้องการสูง ส่วนสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น มีการวางจำหน่ายตามพื้นที่ขายที่ยังคงเหลือในศูนย์จำหน่ายสินค้า โดยเป็นสินค้าที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าไฮเอนด์อีกเช่นกัน
- ศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบ “ฟู้ดช็อป” (Food Shop) ซึ่งถูกออกแบบและพัฒนาต่อยอดจากศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบฟู้ดเซอร์วิส เพื่อให้เป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าอาหารสดและอาหารแห้งที่คัดสรรมาแล้วและโดยทั่วไปจะตั้งอยู่ในบริเวณที่ใกล้เคียงกับกลุ่มลูกค้าไฮเอนด์ขนาดใหญ่และขนาดเล็ก เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้อย่างสะดวกโดยไม่ต้องเดินทางไกล แต่ละสาขามีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยไม่เกิน 1,000 ตร.ม.
- ร้านจำหน่ายสินค้ารูปแบบใหม่ “เฟรชแอทแม็คโคร” (Fresh@Makro Store) ที่พัฒนาขึ้นโดยมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอาหารสดเป็นหลัก และเปิดให้บริการสาขาแรกเมื่อเดือนมิถุนายน 2563 ในกรุงเทพมหานคร โดยมีพื้นที่ขาย 800 ตร.ม. เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าไฮเอนด์ขนาดใหญ่และขนาดเล็กในพื้นที่โดยรอบ ให้สามารถเลือกซื้อสินค้าได้อย่างสะดวกโดยไม่ต้องเดินทางไกล นอกจากนี้ร้านค้าเหล่านี้ยังให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าครอบครัวขนาดใหญ่และลูกค้าผู้บริโภครายย่อยที่ต้องการประกอบอาหารปริมาณมาก ร้านจำหน่ายสินค้าเฟรชแอทแม็คโคร มีบทบาทสำคัญในกลยุทธ์ด้านการขยายธุรกิจของ บริษัทฯ สำหรับธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง
- ร้านจำหน่ายอาหารแช่แข็งขนาดเล็กรูปแบบ “สยามฟรอสเซน” (Siam Frozen Shop) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าในกลุ่มอาหารแช่แข็ง และอาหารแห้ง ให้แก่ลูกค้าผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดเล็กในพื้นที่โดยรอบเป็นหลัก โดยแต่ละสาขามีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยประมาณ 80 ถึง 260 ตร.ม.

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธุรกิจแม็คโครประเทศไทยมีศูนย์จำหน่ายสินค้าตั้งอยู่ใน 69 จังหวัด จากทั้งหมด 77 จังหวัด ในประเทศไทย





ตารางต่อไปนี้แสดงจำนวนศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของบริษัทฯ ในประเทศไทยและต่างประเทศ จำแนกตามรูปแบบและทำเลที่ตั้ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 2564 และ 2565

|                                           | ณ วันที่ 31 ธันวาคม |            |            |
|-------------------------------------------|---------------------|------------|------------|
|                                           | 2563                | 2564       | 2565       |
| <b>จำนวนศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง</b>   |                     |            |            |
| ศูนย์จำหน่ายสินค้านำรูปแบบคลาสสิก         | 79                  | 79         | 80         |
| ศูนย์จำหน่ายสินค้านำรูปแบบอีโคโน พลัส     | 15                  | 15         | 16         |
| ศูนย์จำหน่ายสินค้านำรูปแบบฟูดเซอร์วิส     | 30                  | 35         | 42         |
| ศูนย์จำหน่ายสินค้านำรูปแบบฟูดฮอป          | 5                   | 5          | 4          |
| ร้านจำหน่ายสินค้านำรูปแบบเฟรชแอนด์แม็คโคร | 1                   | 1          | 3          |
| ร้านสยามโพรเซ่น                           | 7                   | 7          | 7          |
| ประเทศไทย                                 | 137                 | 142        | 152        |
| ต่างประเทศ                                | 7                   | 7          | 10         |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b>                        | <b>144</b>          | <b>149</b> | <b>162</b> |

นอกจากนี้ กลยุทธ์ทางธุรกิจหลักกลยุทธ์หนึ่งในธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของบริษัทฯ คือการใช้ประโยชน์สูงสุดจากระบบห่วงโซ่อุปทาน ระบบการกระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ สำหรับธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งของบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่าระดับปริมาณสินค้าคงคลังในศูนย์จำหน่ายสินค้าทั่วทุกแห่งของบริษัทฯ อยู่ในระดับที่เพียงพอ และสินค้ามีความสดใหม่และดำรงคุณภาพสูงไว้ได้ และเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ สามารถมอบความคุ้มค่าคุ้มราคาให้แก่ลูกค้า ในขณะที่สามารถรักษาค่ากำไรไว้ได้

โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 เครือข่ายกระจายสินค้าสำหรับธุรกิจค้าส่งของแม็คโครประเทศไทย ประกอบด้วยศูนย์กระจายสินค้าหลัก 7 แห่งดังนี้

| ศูนย์กระจายสินค้าและสถานที่ตั้ง                                 | พื้นที่ (ตร.ม.)                         |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด วังน้อย (ภาคกลาง ประเทศไทย)            | 10,446 ตร.ม. และ คลังสินค้าเสริม 8 คลัง |
| ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด มหาชัย (ปริมณฑล)                       | 22,533 ตร.ม.                            |
| ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง วังน้อย 1 (ภาคกลาง ประเทศไทย)        | 20,100 ตร.ม.                            |
| ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง บางนา (สมุทรปราการ)                  | 24,043 ตร.ม.                            |
| ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง วังน้อย 2 (ภาคกลาง ประเทศไทย)        | 22,050 ตร.ม.                            |
| ศูนย์กระจายสินค้าผ่านย่อยอาหารสด เชียงใหม่ (ภาคเหนือ ประเทศไทย) | 640 ตร.ม.                               |
| ศูนย์กระจายสินค้าแบบอุมมุฟักติ (Ambient fulfillment center)     | 6,848 ตร.ม.                             |

ในอนาคต บริษัทฯ มีแผนให้ศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯ เน้นการกระจายสินค้าอาหารสดมากยิ่งขึ้น เนื่องจากลูกค้าต้องการได้รับการจัดส่งสินค้าอาหารสดที่มีคุณภาพสูงที่ตรงตามกำหนดเวลา โดยผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอาหารสดของบริษัทฯ ส่วนใหญ่จะพึ่งพาการขนส่งสินค้า การจัดเก็บ และเครือข่ายกระจายสินค้าของบริษัทฯ สำหรับสินค้าของผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้านี้ทั้งหมด ทั้งนี้ ศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯ จะมีทีมงานหลักซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานของบริษัทฯ ประจำการอยู่ รวมถึงมีพนักงานที่คอยดูแลด้านการควบคุมคุณภาพ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้มีการจัดจ้าง DHL เพื่อดำเนินงานในศูนย์กระจายสินค้า รวมทั้งให้บริการด้านการขนส่งสินค้าโดย DHL และบริษัทขนส่งขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ด้วยรถบรรทุกสินค้ากว่า 600 คัน สำหรับการขนส่งสินค้าไปทั้งเข้าและออกจากศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯ

ในช่วงปลายปี 2565 บริษัทฯ เปิดคลังกระจายสินค้าออนไลน์แบบอุมมุฟักติ (Ambient fulfillment center) เพื่อสนับสนุนการขายตัวของธุรกิจออนไลน์ โดยจัดเก็บสินค้าแห้งที่ได้รับความนิยมมากกว่า 5,000 รายการ สำหรับกระจายสินค้าทั้งในกรุงเทพฯ และปริมณฑล อีกทั้ง บริษัทฯ ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการกระจายสินค้า โดยจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าแห่งใหม่ขนาด 88,000 ตร.ม. ในอำเภอวังน้อย (ภาคกลาง ประเทศไทย) ซึ่งจะเปิดดำเนินการระยะที่ 1 สำหรับอาหารสด และระยะที่ 2 สำหรับอาหารแห้งในปี 2566 และปี 2567 ตามลำดับ เพื่อทดแทนศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด วังน้อย ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง วังน้อย 1 และ ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง วังน้อย 2 ที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยศูนย์กระจายสินค้าแห่งใหม่นี้จะเน้นสินค้าอาหารสด อาหารแห้ง และการกระจายสินค้าตามคำสั่งซื้อออนไลน์ (Online order fulfillment)



นอกจากนี้ บริษัทฯ ซื้อสินค้าส่วนใหญ่โดยตรงจากผู้ผลิตซึ่งจัดส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯ โดยเมื่อศูนย์กระจายสินค้าได้รับสินค้าจำนวนมากที่ขนส่งมาจากผู้ผลิต ศูนย์กระจายสินค้าจะทำการจัดส่งสินค้าเหล่านั้นต่อไปยังศูนย์จำหน่ายสินค้า หรือจัดส่งถึงลูกค้าแบบ Last-mile delivery กระบวนการดังกล่าวก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งในแง่ของปริมาณการขนส่งสินค้า และการจัดการสินค้า ซึ่งช่วยลดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากช่องทางการกระจายสินค้าแบบเดิมที่มีหลากหลายขั้นตอน

## 2) แพลตฟอร์มการจำหน่ายและให้บริการแบบออนไลน์

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจที่ก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมดิจิทัลและสังคมไร้เงินสด ซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมในการซื้อสินค้าของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง โดยลูกค้าคาดหวังความสะดวกสบายและความรวดเร็วในการทำธุรกรรมซื้อขายและการใช้บริการ โดยได้ริเริ่มช่องทางจำหน่ายสินค้าออนไลน์ของบริษัทฯ สำหรับธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองในธุรกิจค้าส่งของ Makro ผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์ของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย เว็บไซต์ “Makroclick.com” แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ “Makro Application” และ “Makro Line Official Account” โดยมีพนักงานขายของบริษัทฯ ที่ให้บริการช่วยเหลือลูกค้าทั้งในช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ นอกจากนี้ด้วยศักยภาพในการเติบโตของกลุ่มลูกค้าออนไลน์ทั้งผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยและกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการค้าปลีกประเภท B2C จึงทำให้บริษัทฯ ได้ต่อยอดตลาดซื้อขายสินค้าออนไลน์สำหรับผู้ประกอบการ ผนวกพร้อมกับบริการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ “Makroclick.com” ที่บริษัทฯ ดำเนินการอยู่แล้ว สู่การพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ แอปพลิเคชัน แม็คโครโปร (Makro PRO) เพื่อตอบโจทย์การซื้อขายออนไลน์ของกลุ่มลูกค้าในทุกมิติ รวมถึงใช้เทคโนโลยีและ AI ในการพัฒนาแอปพลิเคชัน เพื่อดึงกลุ่มลูกค้าได้ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น เสนอสินค้าที่ตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น และช่วยให้กลุ่มลูกค้ามีประสบการณ์สั่งซื้อออนไลน์ที่ดียิ่งขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มยอดขายออนไลน์ให้แก่บริษัท โดยลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้ากว่า 50,000 รายการจากแม็คโคร (1P) และจากคู่ค้า (3P) และเปิดโอกาสให้คู่ค้าและลูกค้าได้ขยายฐานลูกค้า ด้วยการ

เปิดร้านขายสินค้าออนไลน์บนแอปพลิเคชัน นอกจากนี้ยังมีระบบสะสมคะแนนยอดซื้อใหม่ Makro PRO Point ให้ 1 คะแนน ทุก ๆ การใช้จ่าย 1,000 บาท สามารถทำไปใช้แทนส่วนลดเงินสด สามารถสะสมและใช้คะแนนสะสมได้ที่ Makro PRO และแม็คโครในประเทศไทยทุกสาขา อีกทั้ง ลูกค้าสามารถเลือกชำระเงินและรับสินค้าได้หลากหลายช่องทาง เช่น การชำระด้วยเงินสด (Cash) บัตรเครดิต (Credit Card) การโอนเงินผ่านบัญชีธนาคาร (Bank Transfer) และแอปพลิเคชันกระเป๋าสตางค์ (E-Wallet) นอกจากนี้ ลูกค้ายังสามารถเลือกใช้บริการจัดส่งสินค้า หรือมารับสินค้าด้วยวิธีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ บริการ “คุณส่งเราส่ง” ที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการจัดส่งสินค้าถึงปลายทาง (Last-mile Delivery) บริการจัดส่งสินค้าแบบเร่งด่วน (Speed M Express Delivery) หรือบริการการมารับสินค้าที่หน้าร้าน (Curbside Pickup) ซึ่งลูกค้าสามารถมารับสินค้าที่สั่งซื้อออนไลน์ด้วยตัวเอง ณ จุดบริการที่กำหนดไว้

การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ความต้องการจับจ่ายสินค้าออนไลน์เติบโตขึ้นอย่างมาก เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บริษัทฯ ได้ใช้ทรัพยากรในการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของโครงสร้างพื้นฐานของระบบการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ของบริษัทฯ ในทุกกลุ่มสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และสินค้าเหล่านั้นจะถูกจัดส่งให้แก่ลูกค้าผ่านศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบคลาสสิก ที่มีการจัดสรรพื้นที่บางส่วนไว้ใช้เป็นร้านค้าที่ไม่มีหน้าร้าน สำหรับการขายสินค้าออนไลน์ (Dark store) ซึ่งเป็นพื้นที่สำหรับการจัดเก็บและกระจายสินค้าสำหรับช่องทางออนไลน์โดยเฉพาะโดยร้านค้าที่ไม่มีหน้าร้าน แต่ละแห่งใช้พื้นที่ประมาณ 1,000 ถึง 2,000 ตร.ม. ที่จัดไว้เฉพาะสำหรับการดำเนินงานจัดเตรียมและจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดส่งสินค้าที่มีความต้องการสูงจากการสั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์

**1.1.4 กลยุทธ์ด้านราคาสำหรับธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง**  
ความสามารถในการตั้งราคาสินค้าในระดับที่แข่งขันได้สำหรับลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการของบริษัทฯ ถือเป็นหนึ่งในข้อได้เปรียบหลักของบริษัทฯ เพื่อรักษาความได้เปรียบและสถานะความเป็นผู้นำด้านราคาในตลาด บริษัทฯ มีการใช้กลยุทธ์ด้านราคาดังต่อไปนี้

- การควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาสถานะความเป็นผู้นำด้านราคาในตลาด และการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านโครงสร้างองค์กรและระบบห่วงโซ่อุปทานอย่างต่อเนื่อง
- การตรวจสอบความสามารถทางการแข่งขันของการตั้งราคาสินค้าในตลาดระดับภูมิภาคอย่างสม่ำเสมอ และการปรับราคาให้สอดคล้อง
- การรักษาความสัมพันธ์และความร่วมมือระยะยาวกับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ และ
- การใช้เกณฑ์ตั้งราคาโดยเปรียบเทียบกับตลาดสดสำหรับสินค้าอาหารสด และเปรียบเทียบกับร้านค้าส่งและร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในท้องถิ่นสำหรับสินค้าอาหารแห้งหรืออาหารสำเร็จรูปบรรจุห่อ

บริษัทฯ มุ่งเน้นเรื่องการแข่งขันอย่างแข็งแกร่งและก้าวหน้าไปด้วยกันเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีนโยบายในการสนับสนุนผู้ประกอบการให้มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ มีทีมงานในการวางแผนพัฒนาธุรกิจทั้งในส่วนของผู้ประกอบการค้าปลีกผ่านทางทีมงานแม็คโครมิตรแท้ใจช่วย (MRA – Makro Retailer Alliance) และในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารผ่านทางทีมงานแม็คโครโฮเรก้าอะคาเดมี่ (MHA – Makro HoReCa Academy) นอกจากนี้ ยังได้พัฒนาทีมนักขาย (B2B Sales Team) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าลูกค้าผู้ประกอบการจะได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดและจะได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการเป็นลูกค้าของบริษัทฯ

- แม็คโครมิตรแท้ใจช่วย (Makro Retailer Alliance “MRA”) ได้ก่อตั้งและดำเนินงานร่วมกับร้านค้าปลีกไทยมา 16 ปี โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการเพิ่มศักยภาพให้กับลูกค้าร้านค้าปลีกรายย่อย ด้วยการให้คำแนะนำและความรู้ในการบริหารจัดการร้านค้าปลีกผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น งานตลาดนัดใจช่วย (“Makro Retailer Expo”) งานตลาดนัดใจช่วยภูมิภาค การปรับปรุงร้านค้าร่วมกับนักศึกษามหาวิทยาลัย เป็นต้น



ในปี 2565 แม็คโครมิตรแท้โซ่ช่วยได้ยกระดับการพัฒนาร้านค้า โดยรวบรวม วิเคราะห์ ปัญหา และพัฒนารูปแบบธุรกิจ ร้านค้าพันธมิตร ภายใต้โครงการ “ร้านมิตรแท้ชุมชน” (FR Club) เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันให้โซ่ช่วยด้วยการยกระดับร้านค้าให้ทันสมัยมีมาตรฐาน ตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคใหม่ โดยมี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. องค์ความรู้การจัดการร้านค้าปลีกที่รวบรวมจากความสำเร็จของ สมาชิกร้านโซ่ช่วยของแม็คโครกว่า 600,000 ร้านค้า ทั่วประเทศ
2. บริการปรับแผนผังร้านค้า จัดวางอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐาน จัดเรียง สินค้า และ ติดป้ายเครือข่าย “ร้านมิตรแท้ชุมชน” ภายใต้โครงการ แม็คโครมิตรแท้โซ่ช่วย
3. สินค้าแนะนำขาย ที่แตกต่าง หลากหลาย กำไรสูง และบริการที่ ตอบสนองความต้องการของเจ้าของร้านและผู้บริโภคในชุมชน
4. การก้าวทันเทคโนโลยี ด้วยการเสริมระบบการจัดการร้าน อัจฉริยะ (POS)
5. บริการจัดส่งสินค้าถึงหน้าร้านโซ่ช่วย และ ดูแลโดยทีมขายมืออาชีพของแม็คโคร

เครือข่ายร้านค้าพันธมิตร “ร้านมิตรแท้ชุมชน” (FR Club) ภายใต้ โครงการแม็คโครมิตรแท้โซ่ช่วย และมีแผนขยายเครือข่ายร้านค้า อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนร้านโซ่ช่วยให้สามารถเติบโตอยู่คู่สังคม ไทยได้อย่างยั่งยืน

- ทีมนักขาย (B2B Sales Team) ได้ถูกจัดตั้งขึ้นมาโดยมี วัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกกับลูกค้าผู้ประกอบการ โดยทีมนักขาย (B2B Sales Team) จะทำการเข้าพบลูกค้า ผู้ประกอบการอย่างสม่ำเสมอ พูดคุย แนะนำสินค้า และบริการ รวมถึงช่วยพัฒนาร้านค้าเพื่อต่อยอดธุรกิจ ในแต่ละประเภท อาทิเช่น ผู้ประกอบการร้านโซ่ช่วย ร้านอาหาร โรงแรม เป็นต้น โดยคำสั่งซื้อผ่านทีมนักขาย จะถูกจัดส่งถึงหน้าร้าน เพื่อช่วย ผู้ประกอบการให้ประหยัดเวลาได้มากยิ่งขึ้น
- แม็คโคร โฮเรก้า อคาเดมี (Makro HoReCa Academy “MHA”) เป็นหน่วยงานสนับสนุนผู้ประกอบการโฮเรก้า โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อสร้างศักยภาพและส่งเสริมการเติบโตอย่าง ยั่งยืนให้แก่ลูกค้าผู้ประกอบการโฮเรก้าของ Makro ผ่าน

พันธกิจหลัก 3 เรื่อง คือ การให้ความรู้ การให้สิทธิประโยชน์ ทางการค้า และการเชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจ อีกทั้ง “MHA” ได้จัดให้มีการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์และ ออนไลน์ และกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การจัดเตรียมวัตถุดิบ ประปรุงสูตร การบริหารจัดการเรื่องการเงิน ตลอดจนเทคนิคด้าน การตลาดและโฆษณาผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งผู้ประกอบการ สามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ตลอดเวลา ผ่าน [https:// MakrohoReCaacademy.com](https://MakrohoReCaacademy.com) และงานครบเครื่องเรื่องอาหาร อุปกรณ์ (MAKRO HoReCa Fair) พร้อมทั้งการเชื่อมโยง พันธมิตรทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนธุรกิจของ ผู้ประกอบการ HoReCa ให้เจริญเติบโต ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุน โปรแกรม MHA Makro ได้ทำการจัดตั้งศูนย์ Makro Culinary Centre (“MCC”) ที่เป็นศูนย์ฝึกอบรมสำหรับลูกค้าผู้ประกอบการ โฮเรก้า เพื่อแบ่งปันความรู้และข้อมูลแนวโน้มด้านธุรกิจอาหาร และถ่ายทอดทักษะด้านการทำอาหารและทักษะบริหารจัดการ ธุรกิจด้านอาหารแก่ลูกค้าและพนักงานของ บริษัทฯ โดยเฉพาะ สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่ รวมถึงเป็นศูนย์วิจัยและ พัฒนาสินค้าประเภทอาหารสดและอาหารแห้ง โดยผ่านการ ทดสอบและประเมินคุณภาพสินค้าอย่างเป็นระบบ

### (1.2) Lotus’s Thailand

Lotus’s ประกอบธุรกิจค้าปลีกและบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าใน ประเทศไทยผ่าน Lotus’s Thailand ซึ่งถือหุ้นในบริษัทย่อย Ek-Chai สำหรับในประเทศไทย Lotus’s ถือเป็นผู้เช่าในธุรกิจค้าปลีกที่มีช่อง ทางจัดจำหน่ายหลายรูปแบบเมื่อพิจารณาทั้งในด้านพื้นที่ร้านค้าและ ส่วนแบ่งการตลาดในประเทศไทย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 Lotus’s มีร้านค้าจำนวน 2,578 แห่ง ใน 75 จังหวัดจากทั้งหมด 77 จังหวัดทั่วประเทศไทย ประกอบด้วยร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต 223 แห่ง ซูเปอร์มาร์เก็ต 202 แห่ง และมีซูเปอร์มาร์เก็ต 2,153 แห่ง ธุรกิจ ค้าปลีกของ Lotus’s ในประเทศไทยมีความมั่นคงด้วยระบบห่วงโซ่ อุปทาน (Supply chain) ภายในประเทศที่แข็งแกร่ง และระบบการ กระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ (Distribution and logistics network) ที่มีประสิทธิภาพ ธุรกิจค้าปลีกของ Lotus’s

พัฒนาขึ้นจากความแข็งแกร่งของแบรนด์ Lotus’s และกลยุทธ์ที่ ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าสามารถสร้างการเติบโตที่มีผลกำไรในการ ดำเนินธุรกิจได้ นอกจากนี้ Lotus’s ยังได้มีผลการผลักดันการเติบโตผ่าน โครงการลงทุนอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการในราคาที่เหมาะสม
- การปรับปรุงและตกแต่งร้านค้าใหม่ให้ทันสมัยและนำระบบ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเสริมเพื่อให้ Lotus’s ดำเนินธุรกิจให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น และบริการลูกค้าให้ได้รับความสะดวก มากยิ่งขึ้น
- การขยายจำนวนสาขาให้ครอบคลุมพื้นที่ในประเทศไทย มากยิ่งขึ้น และเพิ่มช่องทางจำหน่ายผ่านเครื่องจำหน่ายสินค้า อัตโนมัติ (Vending machine) เป็นต้น
- การเปิดตัวแพลตฟอร์มจัดจำหน่ายออนไลน์ของ Lotus’s Thailand (Lotus’s SMART Application) ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2565 ที่ผ่านมา จะช่วยเร่งการเติบโตของยอดขายผ่านช่องทาง ออนไลน์โดยใช้ประโยชน์จากเครือข่ายร้านค้ากว่า 2,000 สาขา ทั่วประเทศ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการ ร่วมมือกับธุรกิจแพลตฟอร์มออนไลน์ (Online platform) ซึ่งเป็นที่นิยม เช่น Grab Shopee และ Lazada เพื่อเพิ่ม จุดจำหน่ายสินค้าแก่ผู้บริโภค
- นอกจากนี้ ยังเสริมความแข็งแกร่งให้ธุรกิจหลักด้วยการขยาย ไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจร้านกาแฟและร้านอาหาร และเครื่องดื่ม (Coffee and café chains) แบรนด์ Jungle Café และ Arabitia และร่วมมือกับกลุ่มค้าปลีกในเครือ เจริญโภคภัณฑ์ เพื่อขยายขอบเขตการนำเสนอสินค้า



### 1.2.1 ธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศไทย

ตารางต่อไปนี้แสดงยอดขายแบ่งตามรูปแบบการค้าปลีกสำหรับธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศไทย สำหรับรอบระยะเวลาที่ระบุไว้

|                       | 28 กุมภาพันธ์ 2564 <sup>(1)</sup> |        | 31 ธันวาคม 2564 <sup>(1)</sup> |        | 31 ธันวาคม 2565 |        |
|-----------------------|-----------------------------------|--------|--------------------------------|--------|-----------------|--------|
|                       | ล้านบาท                           | ร้อยละ | ล้านบาท                        | ร้อยละ | ล้านบาท         | ร้อยละ |
| รายได้จากร้านค้าปลีก  |                                   |        |                                |        |                 |        |
| ไฮเปอร์มาร์เก็ต       | 98,271                            | 60.3   | 91,196                         | 57.3   | 92,898          | 54.9   |
| ซูเปอร์มาร์เก็ต       | 21,123                            | 13.0   | 19,490                         | 12.2   | 18,700          | 11.1   |
| มินิซูเปอร์มาร์เก็ต   | 42,362                            | 26.0   | 44,924                         | 28.2   | 50,101          | 29.6   |
| ช่องทางออนไลน์        | 1,206                             | 0.7    | 3,662                          | 2.3    | 7,385           | 4.4    |
| รายได้จากการขายสินค้า | 162,962                           | 100.0  | 159,272                        | 100.0  | 169,084         | 100.0  |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> งบการเงินที่เตรียมโดยฝ่ายจัดการ ซึ่งไม่ได้รับการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี

ตารางต่อไปนี้แสดงอัตราการเติบโตเฉลี่ยของยอดขายจากสาขาเดิม (Same-Store Sales Growth-SSSG) ของช่องทางจำหน่ายสินค้าทุกรูปแบบของ Lotus's Thailand สำหรับช่วงระยะเวลาที่ระบุไว้

|                                    | รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |                     |            |
|------------------------------------|-------------------------------|---------------------|------------|
|                                    | 2563                          | 2564 <sup>(1)</sup> | 2565       |
| อัตราการเติบโตของยอดขายจากสาขาเดิม | ร้อยละ (6.4)                  | ร้อยละ (6.3)        | ร้อยละ 0.2 |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เป็นการเปรียบเทียบสำหรับงวดวันที่ 1 มกราคม 2564 – 31 ธันวาคม 2564 เทียบกับงวดวันที่ 1 มีนาคม 2563 – 28 กุมภาพันธ์ 2564

### ร้านค้าปลีกในประเทศไทย

Lotus's ดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกซึ่งเป็นช่องทางออฟไลน์ (Brick-and-mortar stores) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต “H-Stores” ร้านซูเปอร์มาร์เก็ต “Go Fresh” และร้านมินิซูเปอร์มาร์เก็ต “Go Fresh”

- H-Stores** ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's ในประเทศไทยเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่พร้อมด้วยศูนย์การค้าเพื่อการจับจ่ายครบครันในที่เดียว (One-stop shopping complex) โดยเน้นอาหารสดและสินค้าอุปโภคบริโภค โดยส่วนใหญ่มีพื้นที่ขายประมาณ 2,000 ถึง 7,000 ตร.ม. ซึ่งพื้นที่ขายเฉลี่ยเท่ากับประมาณ 4,500 ตร.ม. ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's มีจุดเด่นในการจำหน่ายสินค้าอาหารสดและอาหารแห้ง และยังครอบคลุมถึงสินค้าอุปโภคบริโภคอื่นเช่นเดียวกัน โดยหลักคือสินค้าเพื่อสุขภาพและความงาม สินค้าในครัวเรือน และสินค้าสำหรับทารก รวมถึงสินค้าสำหรับบ้าน เครื่องใช้ไฟฟ้า และเสื้อผ้า ทั้งนี้ ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตให้บริการตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าเพิ่มเติม (Top-up) การซื้อสินค้าในปริมาณมาก และการซื้อสินค้าเพื่อเก็บไว้ใช้ในภายหลัง (Stock-up) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่นี้ถือเป็นองค์ประกอบหลักในการเชื่อมโยงการจัดจำหน่ายในรูปแบบออนไลน์เข้าด้วยกัน เนื่องจากร้านค้าปลีกประเภทนี้สามารถใช้เป็นศูนย์กระจายสินค้าและแสดงสินค้า เพื่อสนับสนุนการเติบโตของการจำหน่ายสินค้าในช่องทางออนไลน์ จุดเด่นของร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's คือการจำหน่ายสินค้าในราคาที่แข่งขันได้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีสินค้ากลุ่ม “ราคาประหยัดทุกวัน” เป็นจุดดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ Lotus's
- ซูเปอร์มาร์เก็ต “Go Fresh”** การปรับแบรนด์ใหม่ของ Lotus's นั้น ได้ดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2565 เป็นร้านซูเปอร์มาร์เก็ต “Go Fresh” ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกขนาดกลางมีพื้นที่ขายตั้งแต่ 500 ถึง 1,500 ตร.ม. โดยมีพื้นที่ขายเฉลี่ยเท่ากับประมาณ 725 ตร.ม. ทั้งนี้ ร้านค้าปลีกรูปแบบซูเปอร์มาร์เก็ตส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในย่านการค้าหรือพื้นที่ชานเมือง บนแนวคิดการพัฒนาเป็นร้านสำหรับชุมชนในละแวกใกล้เคียงเพื่อความสะดวกของลูกค้าในการจับจ่ายสินค้าอุปโภคบริโภค รวมถึงสินค้าประเภทอื่น ๆ เป็นประจำ โดยเน้นในเรื่องการจำหน่ายสินค้าอาหารสดและอาหารแห้งที่มีคุณภาพ รวมถึงสินค้าอุปโภคบริโภคต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าเพื่อสุขภาพและความงาม สินค้าในครัวเรือน และสินค้าสำหรับทารก ซูเปอร์มาร์เก็ตเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าเพิ่มเติม (Top-up) หรือซื้อสินค้าเพื่อเก็บไว้ใช้ในภายหลัง (Stock-up) โดยร้านค้าปลีกขนาดกลางนี้ยังมีส่วนสำคัญในธุรกิจค้าปลีกในช่องทางออนไลน์ของ Lotus's
- มินิซูเปอร์มาร์เก็ต “Go Fresh”** การปรับแบรนด์ใหม่ของ Lotus's นั้น ได้ดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2565 เป็นร้านค้าปลีกรูปแบบมินิซูเปอร์มาร์เก็ต ภายใต้แบรนด์ “Lotus's Go Fresh” ซึ่งเป็นร้านค้าขนาดเล็กมีพื้นที่ขายตั้งแต่ 150 ถึง 400 ตร.ม. โดยมีพื้นที่ขายเฉลี่ยเท่ากับประมาณ 170 ตร.ม. Lotus's นับเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการร้านมินิซูเปอร์มาร์เก็ตที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยบริษัทฯ วางแผนให้ร้านค้าปลีกรูปแบบมินิซูเปอร์มาร์เก็ตเป็นตัวหลักต้นหลักในการเติบโตของธุรกิจค้าปลีก





ในอนาคตของ Lotus's ในประเทศไทย และมีแผนจะเปิดมินิซูเปอร์มาร์เก็ตสาขาใหม่เพิ่มปีละประมาณ 120 - 150 สาขา ในปัจจุบันบริษัทฯมีการดำเนินการร้านมินิซูเปอร์มาร์เก็ตในพื้นที่ต่าง ๆ ทั้งในย่านที่อยู่อาศัยและย่านการค้า ไปจนถึงในสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อความสะดวกสบายและการเข้าถึงได้ง่ายของลูกค้า โดยร้านมินิซูเปอร์มาร์เก็ตเน้นการจำหน่ายอาหารสดและสินค้าอุปโภคบริโภคที่เป็นอาหาร รวมถึงสินค้าจำเป็นอื่นที่ไม่ใช่อาหาร ร้านมินิซูเปอร์มาร์เก็ตเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่จับจ่ายสินค้าเพื่อการประกอบอาหารประจำวันและความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าเพิ่มเติม (top-up) ร้านมินิซูเปอร์มาร์เก็ตดังกล่าวยังมีบทบาทที่เพิ่มขึ้นอย่างมีสาระสำคัญสำหรับการจำหน่ายสินค้าช่องทางออนไลน์ โดยเฉพาะสำหรับการนำเสนองานจัดส่งสินค้าแบบด่วน (On-demand delivery) แก่ลูกค้า นอกจากนี้ Lotus's ยังเน้นการเปิดบริการร้านกาแฟแบรนด์ Jungle cafés ในมินิซูเปอร์มาร์เก็ตเพื่อเพิ่มปริมาณผู้เข้าร้านและดึงดูดผู้บริโภคให้มาจับจ่ายที่ร้านอีกด้วย

ตารางต่อไปนี้จะแสดงจำนวนสาขา ร้าน แบ่งตามรูปแบบร้านค้าสำหรับธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศไทยสำหรับรอบระยะเวลาที่ระบุไว้

|                     | ณ วันที่           |                      |                 |
|---------------------|--------------------|----------------------|-----------------|
|                     | 28 กุมภาพันธ์ 2564 | 31 ธันวาคม 2564      | 31 ธันวาคม 2565 |
| จำนวนสาขา ร้าน      |                    |                      |                 |
| ไฮเปอร์มาร์เก็ต     | 219                | 222                  | 223             |
| ซูเปอร์มาร์เก็ต     | 196                | 199                  | 202             |
| มินิซูเปอร์มาร์เก็ต | 1,679              | 2,197 <sup>(1)</sup> | 2,153           |
| รวม                 | 2,094              | 2,618                | 2,578           |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> รวมจำนวนสาขาของ CP Fresh Mart จำนวน 305 สาขา ซึ่งมีการรวมเข้ามาในช่วงไตรมาส 4 ปี 2564

## ช่องทางออนไลน์

นอกจากธุรกิจค้าปลีกแบบมีหน้าร้านแล้ว Lotus's ยังให้บริการลูกค้าในประเทศไทยผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ประโยชน์จากเครือข่ายร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตที่มีหน้าร้านจำนวนมากเพื่อใช้เป็นศูนย์กระจายสินค้า (Fulfilment hubs) ช่องทางออนไลน์ของ Lotus's ให้บริการลูกค้าที่ต้องการความสะดวกในการจับจ่ายสินค้าอุปโภคบริโภค โดยใช้ระบบช้อปปิ้งออนไลน์ Grocery Home Shopping (“GHS”) ทำหน้าที่เป็นศูนย์กระจายสินค้า และให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าแบบออนไลน์จากร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตมากกว่า 200 สาขา (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2565) โดยเมื่อลูกค้าสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบช้อปปิ้งออนไลน์ GHS ลูกค้าสามารถเลือกรับสินค้าที่หน้าร้าน หรือจัดส่งถึงบ้านในวันถัดไป (Next-day delivery) นอกจากระบบช้อปปิ้งออนไลน์ GHS แล้ว Lotus's ได้มีการร่วมมือกับแพลตฟอร์มออนไลน์ชั้นนำอื่น ๆ เช่น Grab Lazada Robinhood Shopee และ FoodPanda เพื่อจำหน่ายสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ดังกล่าว โดยลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าของ Lotus's ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ดังกล่าว ซึ่งจะให้บริการจัดส่งแบบเร่งด่วน (On-demand delivery) หรือภายใน 1-2 วันนับจากวันสั่งซื้อ ทั้งนี้ เพื่อการให้บริการลูกค้าที่ดียิ่งขึ้นผ่านช่องทางออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น ปัจจุบัน Lotus's ได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT system) ซึ่งแล้วเสร็จกลางปี 2565 ทำให้แคตตาล็อกสินค้าออนไลน์ของ Lotus's ครอบคลุมการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ของร้านค้าปลีกในทุกรูปแบบมากกว่า 2,000 สาขา

นอกจากนี้ โครงสร้างพื้นฐานของระบบ IT ใหม่ยังยังทำการปรับปรุงระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยขึ้น ทั้งแอปพลิเคชันของลูกค้า ระบบจัดการคำสั่งซื้อ ระบบจัดส่งสินค้า ระบบ IT ใหม่ยังนำแอปพลิเคชันใหม่ ๆ มาใช้งานเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะตัวของลูกค้าแต่ละราย และเพื่อให้ลูกค้าใช้งานง่ายและมอบความสะดวกสบายให้ลูกค้าได้ สำหรับปี 2565 รายได้จากการขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ในประเทศไทยของ Lotus's เท่ากับ 7,385 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4.4 ของรายได้จากการค้าปลีกรวมของ Lotus's ในประเทศไทย เติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 101.7 จากปีก่อน และยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

## โครงการปรับปรุงพัฒนาธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนาและขยายธุรกิจร้านค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศไทย โดยดำเนินโครงการใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้

- หลังจากการปรับแบรนด์ใหม่เป็น “Lotus's” เพื่อให้ทันสมัยยิ่งขึ้น - บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับร้านค้าทั้งหมดเป็นแบรนด์ “Lotus's” แล้วเสร็จในปี 2565 เพื่อช่วยดึงดูดและจับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าอายุน้อยลง การศึกษาการใช้ระบบเทคโนโลยีใหม่เข้ามาเสริมเพื่อให้ Lotus's สามารถดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และบริการลูกค้าให้ได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น การเพิ่มความแข็งแกร่งของการจำหน่ายในช่องทางออนไลน์ และการเปิดตัวโปรแกรมสมาชิกใหม่ (Loyalty program) และทำการต่อยอดพัฒนารูปแบบร้านค้าให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย





- **การพัฒนาสินค้าและบริการ** - บริษัทฯ เชื่อว่าปัจจัยหลักที่ดึงดูดลูกค้าของธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's คือการมีสินค้าคุณภาพสูงและมีความหลากหลายในราคาที่เหมาะสม ทำให้สามารถนำเสนอการจับจ่ายที่ครบครันในที่เดียวต่อลูกค้าได้ (One-stop shop) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของกลยุทธ์ด้านอาหารสดของ Lotus's นั้นจะเน้นการจัดหาอาหารสดจากแหล่งผลิตในพื้นที่จากผู้ค้าในท้องถิ่น โดยจัดส่งตรงถึงร้านค้าเพื่อรักษาความสดใหม่และคุณภาพของอาหาร ตลอดจนมีอาหารสดหลากหลายชนิดวางจำหน่ายในร้านค้าปลีกทุกรูปแบบ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างของลูกค้าแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ Lotus's ยังมีการลงทุนพัฒนาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของ Lotus's (Private label) มากขึ้นสำหรับตลาดค้าปลีกในไทย ซึ่ง Lotus's เชื่อว่าการนำเสนอสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของ Lotus's (Private label) นี้จะเพิ่มทางเลือกในการเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพดีที่คุ้มค่าคุ้มราคาให้แก่ผู้บริโภค โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ยอดขายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของ Lotus's (Private label) คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 9.7 ของยอดขายทั้งหมดของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย อีกทั้ง Lotus's ยังมีกลุ่มสินค้าอื่น ๆ ที่ Lotus's มีการปรับปรุง ได้แก่ กลุ่มสินค้าเพื่อสุขภาพ ความงาม และคุณภาพชีวิตที่ดี และเครื่องใช้ภายในบ้าน ทั้งนี้ นอกจากการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าแล้ว บริษัทฯ ยังมุ่งปรับปรุงส่วนประกอบอื่น ๆ ในร้านค้าเพื่อประสบการณ์ในการจับจ่ายโดยรวมที่ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงการรักษาความสะอาดและความปลอดภัยในร้านค้า การวางแผนผังร้านค้าอย่างมีประสิทธิภาพและการจัดเรียงสินค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม การแนะนำสินค้าและการให้บริการภายในร้านค้า และการใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวก เช่น จุดชำระสินค้าด้วยตนเอง (Self-checkout) เป็นต้น
- **การปรับโฉมและสร้างความทันสมัยแก่ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket Transformation)** - Lotus's มีการวางแผนดำเนินการ เพื่อไปเป็น Smart Community Center ด้วยการให้ลูกค้า “รู้สึกดีทุกวัน ที่โลตัส” โดย Lotus's มุ่งมั่นที่จะเป็น

จุดมุ่งหมายในเรื่องของอาหารผ่านสินค้าที่หลากหลาย การใช้ชีวิตที่ชาญฉลาดและส่งเสริมคุณค่าในแบบเฉพาะที่มากกว่าแค่เรื่องราคา รวมถึงการสร้างความยั่งยืนในทุกวัน Lotus's มุ่งมั่นในการพัฒนาและปรับปรุงร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตมากกว่า 200 สาขา เพื่อให้ร้านค้าเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เติบโตตามความต้องการทั้งในด้านสินค้าอุปโภคบริโภค สร้างความแตกต่างด้วยสินค้าอาหารแช่แข็ง เพิ่มความสะดวกสบาย และความหลากหลาย ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค ไม่ว่าจะเป็น เสื้อผ้าของใช้ในบ้าน และเครื่องใช้ไฟฟ้า ในส่วนของร้านค้าเช่า ก็จะมีการเพิ่มร้านค้าใหม่ ๆ ที่เป็นที่ยอมรับมากขึ้น เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้เวลา และจับจ่ายในร้านโลตัสมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการเริ่มนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ เช่น สถานีชาร์จรถยนต์ไฟฟ้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในประสบการณ์การจับจ่ายของลูกค้า และการใช้ป้ายแสดงราคาสินค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้าน โดยมีเป้าหมายในการปรับโฉมและสร้างความทันสมัยของร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตทั้งหมดคือเพื่อให้ Lotus's สามารถดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและบริการลูกค้าให้ได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น

- **การใช้แนวคิดร้านค้าภายใต้แบรนด์ “Go Fresh”** Lotus's มีการปรับแบรนด์ร้าน “ตลาด” ซึ่งเป็นร้านในรูปแบบซูเปอร์มาร์เก็ต ด้วยแบรนด์ใหม่คือ “Go Fresh” และปรับแบรนด์ร้านมินิซูเปอร์มาร์เก็ต เทสโก้ โลตัส เอ็กเพรส เป็นแบรนด์ “Lotus's Go Fresh” โครงการปรับแบรนด์ดังกล่าวประกอบด้วย การปรับการจัดวางพื้นที่ขายในร้านใหม่ โดยแนวคิดร้าน Go Fresh เป็นปัจจัยหลักของกลยุทธ์ “เอาชนะด้วยสินค้าที่สดใหม่” (“Winning with Fresh”) ของบริษัทฯ ทั้งนี้ ร้าน Go Fresh ของ Lotus's จะเน้นในเรื่องการนำเสนอสินค้าอาหารสดทั้งที่จำหน่ายในรูปแบบผักขังและแบบแพ็ค และจุดเด่นของร้านเป็นร้านใกล้บ้านเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการจับจ่ายสินค้าอาหารสด โดยร้าน Go Fresh จะเน้นรูปแบบและบรรยากาศของร้านที่เป็นเสมือนตลาดสดสมัยใหม่ และวางจำหน่ายอาหารสดที่มีคุณภาพเพื่อนำไปปรุงอาหารและใช้ในครัวเรือนประจำวันของลูกค้า

- **ร้านรูปแบบมินิซูเปอร์มาร์เก็ต** - จะมีการวางจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่หลากหลายกว่าร้านสะดวกซื้อทั่วไป และบริษัทฯ ยังมุ่งสร้างความพึงพอใจในการจับจ่ายให้แก่ลูกค้า ด้วยการเปิดเคาน์เตอร์ร้านกาแฟแบรนด์ Jungle Café รวมถึงบริการช้อปปิ้งผ่านมือถือ โดยสาขาร้านที่มีขนาดเล็กที่สามารถปรับพื้นที่ขายให้รองรับการจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้นจะได้รับการยกระดับและปรับแบรนด์ใหม่เป็นร้านมินิซูเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ “Lotus's Go Fresh”
- **การขยายสาขาให้ครอบคลุมพื้นที่** - เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมซึ่งมีอัตราการเข้าถึงผู้บริโภคสูงทั่วประเทศ ซึ่งรวมถึงพื้นที่ที่ไม่มีร้านค้าตั้งอยู่ ดังนั้น เพื่อให้ร้านค้าของ Lotus's สามารถเข้าถึงและให้บริการผู้บริโภคได้มากขึ้น รวมถึงตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น บริษัทฯ วางแผนเปิดสาขาร้านในพื้นที่ที่ยังไม่มีร้านค้าของ Lotus's โดยตามแผนการขยายสาขาร้านดังกล่าว บริษัทฯ ตั้งเป้าที่จะเปิดร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตสาขาใหม่ 4-5 แห่ง ซูเปอร์มาร์เก็ตสาขาใหม่ประมาณ 5-6 แห่ง และมินิซูเปอร์มาร์เก็ตสาขาใหม่ประมาณ 150-200 แห่ง ต่อปีภายในช่วงสามปีข้างหน้า
- **การเร่งเติบโตในธุรกิจออนไลน์** ทั้งในส่วนสินค้าอุปโภค และบริโภค - ด้วยการเปิดตัวแพลตฟอร์มจัดจำหน่ายออนไลน์ (Lotus's SMART Application) ระบบช้อปปิ้งออนไลน์ GHS ของ Lotus's รวมไปถึงการพัฒนาระบบทำงานสำคัญสำหรับแอปพลิเคชันของลูกค้า ระบบจัดการคำสั่งซื้อ ระบบจัดการการเข้ารับและจัดส่งสินค้า นอกจากนี้ Lotus's ยังได้มีแผนการสร้างรายได้ใหม่ในช่องทางออนไลน์ ผ่านการเพิ่มบริการร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตส่งด่วน (Hypermarket on Demand) และซูเปอร์มาร์เก็ตส่งวันถัดไป (Supermarket Scheduled delivery) รวมทั้งการเพิ่มร้านเครื่องใช้ไฟฟ้าบนร้านค้าออนไลน์ (Electronic Mall) และการร่วมมือกับแบรนด์ชั้นนำในการทำโปรโมชัน (Brand collaboration) นอกจากนั้นยังได้มีการร่วมมือกับผู้ให้บริการออนไลน์ชั้นนำอื่น ๆ เช่น Grab Lazada Robinhood Shopee และ FoodPanda เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในช่องทางออนไลน์ของ Lotus's



## สินค้าสำหรับธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ปัจจัยหลักในความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยของ Lotus's คือ การนำเสนอสินค้าที่มีความหลากหลายในร้านค้าของ Lotus's โดยสินค้าหลักที่ Lotus's จำหน่ายแบ่งออกได้เป็น กลุ่มอาหารสด สินค้าบริโภค สินค้าอุปโภค สินค้าทั่วไป สุราและยาสูบ และเสื้อผ้า ทั้งนี้ Lotus's จำหน่ายกลุ่มสินค้าดังกล่าวภายใต้แบรนด์ชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงแบรนด์สินค้าของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) และสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า (private label) ของ Lotus's อีกหลายรายการ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

- **อาหารสด** - อาหารสดคือกลุ่มสินค้าหลักของ Lotus's และเป็นกลุ่มสินค้าที่เติบโตอย่างรวดเร็วในธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's กลุ่มสินค้าอาหารสดประกอบด้วย เนื้อสัตว์และอาหารทะเล (หมู สัตว์ปีก เนื้อวัว ไก่ ปลา และกุ้ง) ผักและผลไม้ ผลิตภัณฑ์จากนม (นมสด โยเกิร์ต และชีส) ไข่ อาหารพร้อมปรุงและอาหารพร้อมรับประทาน สินค้าเบเกอรี่ และอาหารแช่แข็ง (เนื้อสัตว์แช่แข็งพร้อมปรุงและพร้อมรับประทาน และไอศกรีม) Lotus's มุ่งนำเสนอสินค้าอาหารสดคุณภาพสูงในราคาที่เหมาะสม โดย Lotus's ได้คัดเลือกสินค้าอย่างพิถีพิถันเพื่อจำหน่ายสินค้าคุณภาพสูงสุด และเพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าของ Lotus's นั้นปลอดภัยในการบริโภคและเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่ใช้บังคับทุกประการ
- **สินค้าอุปโภคบริโภค**
  - **สินค้าบริโภค** - ประกอบด้วย สินค้าปรุงอาหาร (น้ำมันปรุงอาหาร ซอส เครื่องปรุงรส) เครื่องดื่ม (น้ำดื่ม น้ำหวาน น้ำผลไม้ กาแฟ ชา) อาหารแห้ง (ข้าวสาร บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ธัญพืช) นมพาสเจอร์ไรส์ และนมที่ผลิตจากพืช สินค้าสำหรับทารก (นมผง และอาหาร) ขนมหวาน (ขนมปังกรอบ ของว่าง ลูกอม) สินค้าอาหารเสริม อาหารบรรจุกระป๋อง และเครื่องทำขนมอบ สินค้าบริโภคที่คิดสรรมาอย่างดีของ Lotus's มีการวางจำหน่ายในช่องทางจัดจำหน่ายหลายรูปแบบ เป็นสินค้าในหลายระดับราคา หลากหลายตราสินค้า รวมถึงสินค้านำเข้า ทั้งนี้ Lotus's มีการประสานงานอย่าง

ใกล้ชิดกับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศเพื่อจัดหาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและขยายกลุ่มสินค้าให้หลากหลายยิ่งขึ้น

- **สินค้าอุปโภค** - ประกอบด้วย สินค้าเพื่อสุขภาพและความงาม (แชมพู สบู่ ยาสีฟัน โลชั่น เครื่องสำอาง ยา) สินค้าในครัวเรือน (ผงซักฟอก น้ำยาปรับผ้านุ่ม น้ำยาล้างจาน น้ำยาทำความสะอาดพื้น ยาฆ่าแมลง) กระดาษ (กระดาษชำระ กระดาษทำความสะอาดในครัวเรือน กระดาษเช็ดหน้า ผ้าอนามัย และผ้าอ้อมผู้ใหญ่) สินค้าสำหรับทารก (ผ้าอ้อมทารก และเครื่องใช้สำหรับเด็กทารก) และอาหารและอุปกรณ์สำหรับสัตว์เลี้ยง โดย Lotus's มุ่งจำหน่ายสินค้าหลากหลายชนิดภายใต้ตราสินค้าชั้นนำซึ่งจัดซื้อโดยตรงจากผู้ผลิตทั้งหมด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าร้านค้าปลีกทุกรูปแบบที่ Lotus's ดำเนินงาน
- **สินค้าทั่วไป** - สินค้าทั่วไปประกอบด้วยสินค้ากลุ่มต่าง ๆ รวมถึงสินค้าสำหรับบ้าน เช่น ของเล่น เครื่องเขียน อุปกรณ์กีฬา อุปกรณ์ในห้องน้ำ เครื่องนอน เฟอร์นิเจอร์ กระเป๋า กล่องเก็บของ พลาสติก อุปกรณ์ทำครัว อุปกรณ์เกี่ยวกับรถยนต์ อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าปรับปรุงบ้านที่ต้องประกอบและติดตั้งด้วยตนเอง (DIY) โดย Lotus's วางจำหน่ายสินค้าคุณภาพสูงสำหรับการใช้ในชีวิตประจำวัน รวมถึงสินค้าชนิดต่าง ๆ ภายใต้เครื่องหมายการค้าของ Lotus's (Private label) ในกรณีที่ไม่มีตราสินค้าชั้นนำวางจำหน่ายสำหรับสินค้าชนิดนั้น ๆ ดังนั้น Lotus's จึงสามารถสร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าสินค้าผ่านสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของ Lotus's (Private label) โดยการวางจำหน่ายสินค้าให้ลูกค้าได้เลือกมากขึ้น ทั้งนี้ Lotus's ยังมุ่งเน้นการจำหน่ายกลุ่มสินค้าสำหรับการปรุงอาหารเพื่อให้สอดคล้องกับการจำหน่ายสินค้าอาหารโดยรวมของ Lotus's และมีการปรับเปลี่ยนภายในร้านค้าเพื่อสร้างยอดขายให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภค ทั้งนี้ สินค้าทั่วไปยังรวมถึงสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า เช่น โทรทัศน์ เครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดใหญ่ (ตู้เย็น เครื่องซักผ้า) เครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็ก

(หม้อหุงข้าว หม้อไฟฟ้า พัดลม เครื่องปรับอากาศ เครื่องดูดฝุ่น ทีวีแป้นพิมพ์) นอกจากนี้ Lotus's จะทำการตลาดร่วมกับกลุ่มค้าปลีกในเครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ ซิมการ์ด อุปกรณ์เสริม และสินค้าสำหรับบ้านที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต เช่น หลอดไฟอัจฉริยะ ปลั๊กไฟฟ้า และเครื่องควบคุมอุณหภูมิ และจะร่วมมือพัฒนากับกลุ่มค้าปลีกในเครือเจริญโภคภัณฑ์ในการให้บริการปรึกษาสุขภาพทางไกล ซึ่งลูกค้าสามารถปรึกษากับแพทย์ผ่านทางระบบออนไลน์ที่ร้านค้า

- **สุราและยาสูบ** - กลุ่มสินค้าสุราและยาสูบ ได้แก่ เบียร์ ไวน์ และเหล้า และสินค้ายาสูบที่ผลิตในประเทศและนำเข้า หลากหลายประเภทสำหรับร้านค้าแต่ละรูปแบบ
- **เสื้อผ้า** - สินค้าเสื้อผ้า ได้แก่ เสื้อผ้าสำหรับสวมใส่ประจำวัน โดยเน้นเสื้อผ้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวันและสวมใส่สบายสำหรับสมาชิกทุกคนในครอบครัว

นอกจากการจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ของผู้ผลิตสินค้าแล้ว Lotus's ยังมีสินค้ากว่า 1,000 รายการครอบคลุมทุกกลุ่มสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ (Private label) เพื่อเป็นสินค้าทางเลือกให้แก่ลูกค้า โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังต่อไปนี้

- **“Lotus's”** - เป็นตราสินค้าเฉพาะหลัก (Core brand) ของ Lotus's ที่ใช้กับสินค้ากลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเป็นสินค้าคุณภาพสูงในราคาที่คุ้มค่า
- **“คุ้มค่า”** - เป็นตราสินค้าสำหรับผู้เริ่มใช้สินค้า (Entry-level brand) สำหรับสินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน ให้ความเหมาะสมกับการใช้สอยในราคาที่คุ้มค่า และ
- **“Prestigo”** - เป็นตราสินค้าเฉพาะระดับพรีเมียม (Premium brand) สำหรับสินค้าคุณภาพสูงในราคาที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้ากลุ่มอาหารและของใช้ในครัว



นอกจากนี้ Lotus's ยังมีการพัฒนาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ (Private label) ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง สำหรับกลุ่มอื่น ๆ เช่น ตรา “Momento” สำหรับสินค้าของใช้ภายในบ้าน ตรา “Aliv” สำหรับสินค้าสุขภาพและความงาม ตราสินค้า “NaxNax” สำหรับขนมทานเล่น ตราสินค้า “Cute & Care” สำหรับสินค้าแม่และเด็ก และตราสินค้า “MeStyle” สำหรับสินค้าเสื้อผ้า เป็นต้นตารางต่อไปนี้แสดงรายได้จากการค้าปลีกแบ่งตามชนิดของสินค้าในธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศไทยสำหรับรอบระยะเวลาที่ระบุไว้

|                                  | รอบปีสิ้นสุดวันที่                |        |                                |        |                 |        |
|----------------------------------|-----------------------------------|--------|--------------------------------|--------|-----------------|--------|
|                                  | 28 กุมภาพันธ์ 2564 <sup>(1)</sup> |        | 31 ธันวาคม 2564 <sup>(1)</sup> |        | 31 ธันวาคม 2565 |        |
|                                  | ล้านบาท                           | ร้อยละ | ล้านบาท                        | ร้อยละ | ล้านบาท         | ร้อยละ |
| รายได้จากการค้าปลีก              |                                   |        |                                |        |                 |        |
| สินค้าอุปโภคบริโภค (Dry grocery) | 92,942                            | 57.0   | 87,235                         | 54.8   | 90,281          | 53.4   |
| อาหารสด (Fresh food)             | 33,240                            | 20.4   | 36,735                         | 23.0   | 41,750          | 24.7   |
| สินค้าทั่วไป (Non-Food)          | 36,780                            | 22.6   | 35,302                         | 22.2   | 37,053          | 21.9   |
| รายได้จากการขายสินค้า            | 162,962                           |        | 159,272                        |        | 169,084         |        |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> งบการเงินที่เตรียมโดยฝ่ายจัดการ ซึ่งไม่ได้รับการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี

### ลูกค้าธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ลูกค้าธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยของ Lotus's มีความหลากหลายทั้งช่วงอายุ รายได้ และขนาดครัวเรือน โดย จุดเด่นหลักของ Lotus's ที่สามารถดึงดูดลูกค้า ได้แก่

- ทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อสินค้าของ Lotus's ว่าเป็นสินค้าที่มีความคุ้มค่าคุ้มค่า
- ความทุ่มเทของ Lotus's ในด้านการให้บริการลูกค้า และการมีส่วนร่วมในชุมชนท้องถิ่น
- คะแนน Net Promoter Score เพิ่มขึ้นในปี 2565 จากปี 2564 ถึง 6 คะแนน จึงทำให้ Lotus's ได้รับรางวัล จากหลายหน่วยงาน
- รางวัลจาก Retail Asia Award ประจำปี 2565 คือ รางวัล Brand Transformation of the Year รางวัล Sustainable Initiative of the Year และ รางวัล Marketing Initiative of the Year
- รางวัลจาก Adman ประจำปี 2565 คือ รางวัล Brand that Shifts
- รางวัลจาก Influential Brand ประจำปี 2565 คือ รางวัล Thailand's Top Influential Brand
- รางวัลจาก Marketing Award of Thailand ประจำปี 2565 คือ รางวัล Best of Strategic Marketing

บริษัทฯ มีแผนที่จะใช้ประโยชน์จากจุดเด่นดังกล่าวของ Lotus's ในการเข้าถึงลูกค้าให้มากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีอายุน้อยลง

Lotus's มีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าแบบเจาะลึกเพื่อให้มีความเข้าใจถึงลูกค้าของ Lotus's มากขึ้น โดย Lotus's ใช้ชุดข้อมูลที่มีความละเอียดซึ่งครอบคลุมการซื้อของลูกค้า เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า ตลอดจนแรงจูงใจในการจับจ่าย และนำข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในภาคการณรูปแบบการจับจ่ายของลูกค้าในอนาคต ทั้งนี้ Lotus's สามารถใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวเพื่อสร้างประสบการณ์ในการจับจ่ายที่ลูกค้าพึงพอใจ เพื่อที่จะได้มาซึ่งลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิมไว้ รวมถึงในการคัดสรรสินค้าสำหรับลูกค้า อีกทั้ง Lotus's ยังมีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาและการส่งเสริมการขายที่สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าอีกด้วย

ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า Lotus's ได้นำเสนอโครงการสมาชิก My Lotus's เพื่อให้ลูกค้าสะสมคะแนนในการจับจ่ายที่ร้านค้าของ Lotus's โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตพบว่าลูกค้าที่เป็นสมาชิก My Lotus's มีแนวโน้มการจับจ่ายสินค้ามากกว่าลูกค้าที่ไม่เป็นสมาชิกทั้งมูลค่าการซื้อสินค้ารวมและปริมาณการซื้อสินค้าแต่ละครั้ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 Lotus's ในประเทศไทย มีสมาชิก My Lotus's ประมาณ 22.7 ล้านราย โดยสมาชิกประมาณ 8.2 ล้านราย เป็น “สมาชิกที่มีการจับจ่ายสินค้าอยู่เป็นประจำ” (Active purchaser) และจับจ่ายที่ Lotus's อย่างน้อยหนึ่งครั้งในช่วง 52 สัปดาห์ก่อนหน้านี้ นอกจากนี้ Lotus's SMART Application สำหรับสมาชิกให้ข้อมูลแก่สมาชิกทั้งคู่มือส่วนลดเฉพาะสมาชิก รวมถึงรายการส่งเสริมการขายอื่น ๆ แอปพลิเคชันดังกล่าวยังสามารถใช้เป็นสื่อในการสื่อสารโดยตรงกับลูกค้า ทั้งนี้ Lotus's ยังคงพัฒนารายละเอียดอื่น ๆ ในโครงการสมาชิก My Lotus's เพื่อความสะดวกในการใช้งานของลูกค้า สิทธิพิเศษที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าผู้ใช้งานแต่ละคน โดยมีการเปิดตัวโปรแกรมสมาชิกใหม่ (Loyalty program) ไปพร้อม ๆ กับการปรับแบรนด์ Lotus's สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 ยอดขายจากสมาชิก My Lotus's คิดเป็นร้อยละ 60.0 ของยอดขายทั้งหมดของ Lotus's ในประเทศไทย

### ระบบการกระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ (Distribution and logistics network) ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

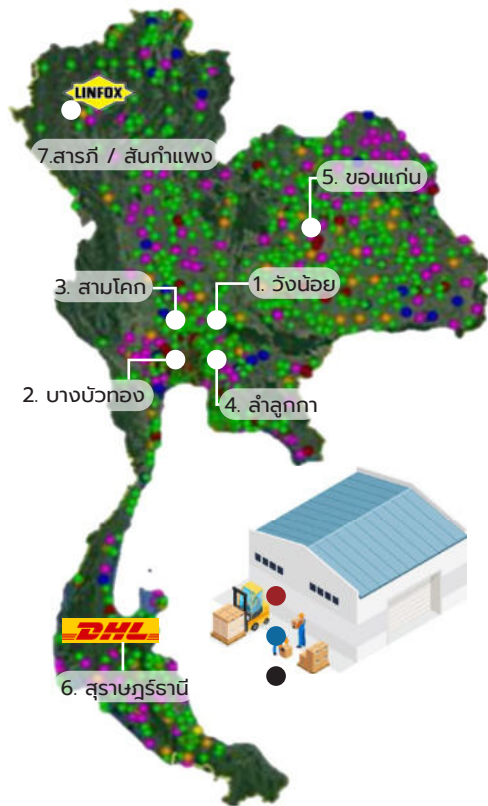
ปัจจัยหลักในกลยุทธ์ค้าปลีกของ Lotus's คือการปรับปรุงระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ระบบการกระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ (Distribution and logistics network) ของ Lotus's ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการระดับสินค้าคงคลังในร้านค้าและศูนย์กระจายสินค้าทั้งหมดอยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม ทำให้ผลิตภัณฑ์และสินค้าที่ระยะการเก็บรักษาสั้น ยังคงมีความสดใหม่และคงรักษาคุณภาพสูงสุดไว้ได้ และทำให้ Lotus's สามารถนำเสนอสินค้าที่คุ้มค่าคุ้มค่าต่อลูกค้า



Lotus's มีการจัดการร่วมกับ DHL และ Linfox ซึ่งเป็นบริษัทโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ เพื่อนำความสนับสนุนด้านโลจิสติกส์ของสองบริษัทนี้มาหนุนธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย DHL และ Linfox ให้บริการหน่วยรถบรรทุกสินค้า ที่ขนส่งสินค้าจากผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าของ Lotus's ไปยังศูนย์กระจายสินค้าของ Lotus's และจากศูนย์กระจายสินค้าของ Lotus's ไปยังร้านค้าของ Lotus's เนื่องจากการ

ขยายตัวอย่างรวดเร็วของยอดขายของช่องทางออนไลน์ Lotus's กำหนดให้ศูนย์กระจายสินค้าบางแห่งทำหน้าที่จัดเก็บและกระจายสินค้าโดยตรงเพื่อสนองคำสั่งซื้อออนไลน์ Lotus's ยังใช้ประโยชน์จากเครือข่ายร้านค้าที่มีอยู่ทั่วประเทศในการจำหน่ายและจัดส่งสินค้าถึงปลายทาง (Last-mile delivery) ทำให้ Lotus's มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันเหนือคู่แข่งค้าปลีกทางออนไลน์อื่น ๆ

### ศูนย์กระจายสินค้า



✓ ผ่านมาตรฐาน ISO 45001 สำหรับระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยระดับสากลเป็นอันดับ 1

✓ ได้รับรางวัลนายจ้างดีเด่น จากความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน

✓ ได้รับรางวัลโรงงานสีขาว



สินค้า มากกว่า 50,000 รายการ (ทั้งแบบอุณหภูมิปกติและอาหารสด)

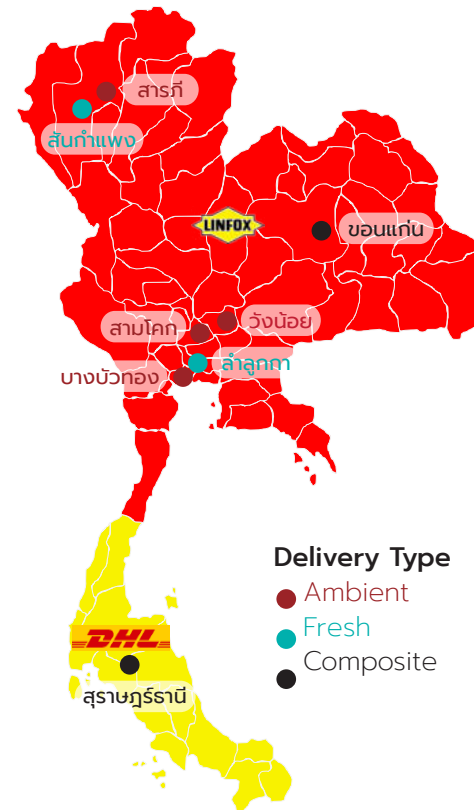


บริการสินค้า ให้เข้าคลังสินค้า และการขนถ่ายสินค้าผ่านศูนย์ (X-docking) (ขึ้น/ลง/ขึ้นด้านใน/หน่วย)



ระบบ Oracle Retail Warehouse Management System (ORWMS)

### การขนส่งสินค้า



✓ ใช้ระบบการจัดการการขนส่ง (TMS) ภายใน



✓ จำนวนและประมาณการการขนส่งแบบรายวันและต่อเนื่อง



✓ ควบคุมและติดตามการขนส่งตลอด 24 ชั่วโมง แบบเวลาจริง (real-time)



ระบบ : TMS  
ORTEC&Microlise



บริษัทขนส่งโลจิสติกส์ :  
Linfox และ DHL





Lotus's ยังมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบการกระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ (Distribution and logistics network) ของ Lotus's อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น การใช้ประโยชน์จากระบบงานโลจิสติกส์แบบ “HLE Hub & Spoke” สำหรับการจัดส่งสินค้าถึงบ้านของลูกค้า โดยระบบนี้จะกำหนดให้ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตบางแห่งนอกเหนือจากศูนย์กระจายสินค้าทำหน้าที่เป็นศูนย์จัดเก็บสินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดใหญ่ (white goods) และเมื่อมีคำสั่งซื้อ บริษัทฯ จะจัดจ้างผู้ให้บริการภายนอกเข้ารับสินค้าและจัดส่งให้ลูกค้าโดยตรง ระบบงานนี้ช่วยให้บริษัทฯ เพิ่มขีดความสามารถในการจัดส่งสินค้าและช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ขยายธุรกิจค้าปลีกผ่านช่องทางออนไลน์ของ Lotus's นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้พัฒนาระบบงานโลจิสติกส์แบบ “Bakery Hub & Spoke” สำหรับสินค้าเบเกอรี่ โดยกำหนดให้ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต 31 แห่งของ Lotus's เป็นศูนย์ผลิตสินค้าเบเกอรี่ ซึ่งจะมีเชฟด้านเบเกอรี่และพนักงานสนับสนุนอยู่ในไฮเปอร์มาร์เก็ตดังกล่าว และจะทำการขนส่งสินค้าเบเกอรี่โดยตรงไปยังร้านค้าอื่น ๆ ของ Lotus's โดยไม่ต้องผ่านศูนย์กระจายสินค้า ซึ่งเป็นระบบงานที่ช่วยควบคุมคุณภาพของสินค้าเบเกอรี่ และลดการเน่าเสียของสินค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 Lotus's มีศูนย์กระจายสินค้า 8 แห่งในประเทศไทย มีพื้นที่อาคารรวมประมาณ 267,000 ตร.ม. และศูนย์กระจายสินค้าตามคำสั่งซื้อออนไลน์ (Online fulfillment center) 2 แห่ง ซึ่งมีพื้นที่อาคารประมาณ 13,800 ตร.ม. และมีอัตราการกระจายสินค้าประมาณ 1,600 คำสั่งซื้อต่อวัน ตารางต่อไปนี้จะแสดงถึงรายละเอียดหลักของศูนย์กระจายสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าออนไลน์ของ Lotus's

| ศูนย์กระจายสินค้า ที่ตั้งและรายละเอียด                                                                                        | พื้นที่อาคาร (ตร.ม.) | ประมาณการกำลังการกระจายสินค้าออกต่อวัน                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>ระดับภูมิภาค</b>                                                                                                           |                      |                                                                |
| ศูนย์ SRP – ศูนย์กระจายสินค้าแบบอุณหภูมิปกติภาคเหนือ (SRP Hub – North Regional Ambient Hub)                                   | 5,800                | 17,000 ลังต่อวัน                                               |
| ศูนย์ SKP – ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดภาคเหนือ (SKP Hub – North Regional Fresh Hub)                                             | 1,450                | 9,000 ลังต่อวัน                                                |
| ศูนย์ SK RDC – ศูนย์กระจายสินค้าแบบอุณหภูมิปกติภาคกลาง (SK RDC – Central Regional Ambient DC)                                 | 33,700               | 185,000 ลังต่อวัน                                              |
| ศูนย์ KKRDC – ศูนย์กระจายสินค้าแบบอุณหภูมิปกติและอาหารสดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (KKRDC – Northeast Regional Ambient + Fresh DC) | 51,990               | อุณหภูมิปกติ – 110,000 ลังต่อวัน<br>อาหารสด – 34,000 ลังต่อวัน |
| ศูนย์ LLKRDC – ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดภาคกลาง (LLKRDC – Central Regional Fresh DC)                                           | 35,000               | 65,000 ลังต่อวัน                                               |
| ศูนย์ SRRDC – ศูนย์กระจายสินค้าแบบอุณหภูมิปกติและอาหารสดภาคใต้ (SRRDC – South Regional Ambient + Fresh DC)                    | 51,990               | อุณหภูมิปกติ – 51,000 ลังต่อวัน<br>อาหารสด – 14,500 ลังต่อวัน  |
| <b>ระดับประเทศ</b>                                                                                                            |                      |                                                                |
| ศูนย์ WN NDC – ศูนย์กระจายสินค้าแบบอุณหภูมิปกติระดับประเทศ (WN NDC – National Ambient DC)                                     | 58,347               | 150,000 ลังต่อวัน                                              |
| ศูนย์ BBTDC – ศูนย์กระจายสินค้าแบบอุณหภูมิปกติระดับประเทศ (BBTDC – National Ambient DC)                                       | 29,000               | 152,000 ลังต่อวัน                                              |
| ศูนย์กระจายสินค้าสำหรับธุรกิจออนไลน์ (Online fulfillment Center)                                                              | 10,364               | 1,500 คำสั่งซื้อต่อวัน                                         |
| ศูนย์กระจายสินค้าสำหรับลูกค้าสำหรับธุรกิจออนไลน์ (Lumlukka Online fulfillment Center)                                         | 3,500                | 100 คำสั่งซื้อต่อวัน                                           |





ศูนย์กระจายสินค้าของ Lotus's ในประเทศไทย ได้มีการติดตั้งอุปกรณ์และเครื่องจักรด้านโลจิสติกส์ที่ทันสมัย เช่น เครื่องหยิบสินค้า (Single-pick) แบบกึ่งอัตโนมัติ และเครื่องหยิบสินค้าตามจำนวนไฟฟ้ที่ขึ้นแบบอัตโนมัติ (Pick-to-light) ส่วนร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตแต่ละแห่งของ Lotus's จะมีห้องเก็บสินค้าที่มีขนาดพื้นที่เฉลี่ย 200 ถึง 300 ตร.ม.

นอกจากการให้บริการขนส่งและจัดเก็บสินค้าสำหรับร้านค้าปลีกของ Lotus's แล้ว Lotus's ยังให้บริการระบบการกระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ (Distribution and logistics network) แก่บุคคลภายนอก ซึ่งรวมถึงการให้เข้าพื้นที่คลังสินค้า บริการขนถ่ายสินค้าผ่านศูนย์ (Cross-docking) การขนส่งสินค้า การส่งสินค้าคืนผู้ค้า และบริการจัดการการขนส่งสินค้า

**1.2.2 ธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศไทย**  
ธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศไทย ประกอบด้วย การบริหารอาคารและดำเนินงานศูนย์การค้าและร้านค้าปลีกของ Lotus's ตลอดจนทำหน้าที่เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ของศูนย์การค้าที่กองทุนรวม LPF ลงทุน ซึ่ง Lotus's ถือหน่วยลงทุนจำนวนร้อยละ 25 ผ่านบริษัทย่อย Ek-Chai

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศไทยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า 200 แห่ง (ไม่รวมศูนย์การค้าที่ลงทุนโดยกองทุนรวม LPF จำนวน 23 แห่ง ดังรายละเอียดท้ายนี้) ซึ่งมีพื้นที่ให้เช่าสุทธิถาวร (permanent NLA) รวมประมาณ 745,249 ตร.ม. ซึ่งมีร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's เป็นร้านค้าหลัก โดยศูนย์การค้าที่ Lotus's เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ (freehold) ในที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมีจำนวน 63 แห่ง
- อัตราการเช่าพื้นที่ (Occupancy rate) ของศูนย์การค้าอยู่ที่ประมาณร้อยละ 90 โดยคำนวณจากพื้นที่ให้เช่าสุทธิถาวร (Permanent NLA) และ

- Lotus's ถือหน่วยลงทุนร้อยละ 25 ในกองทุนรวม LPF ผ่านบริษัทย่อย Ek-Chai ทำให้ Lotus's เป็นผู้ถือหน่วยลงทุนรายใหญ่ที่สุดของกองทุนรวม ทั้งนี้ กองทุนรวม LPF เป็นกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งลงทุนในศูนย์การค้า 23 แห่งทั่วประเทศ นอกจากนี้ Lotus's (โดยผ่าน Ek-Chai) ยังมีการเข้าทำสัญญากับกองทุนรวม LPF เพื่อให้ Lotus's เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ของกองทุนรวม LPF อีกด้วย

ทั้งนี้ Lotus's ในฐานะผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ของกองทุนรวม LPF และในฐานะผู้ถือหน่วยลงทุนร้อยละ 25 ของกองทุนรวม LPF ผ่านบริษัทย่อย Ek-Chai ได้รับรายได้จากกองทุนรวม LPF ดังต่อไปนี้

- ค่าธรรมเนียมผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ - ในฐานะผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ของกองทุนรวม LPF Lotus's จัดเก็บค่าธรรมเนียม 4 ประเภทจากกองทุนรวม LPF ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการในส่วนของศูนย์การค้าของกองทุนรวม LPF ได้แก่ ค่าธรรมเนียมการเก็บค่าเช่าและค่าบริการ ค่าธรรมเนียมการบริหารอสังหาริมทรัพย์ ค่าธรรมเนียมพิเศษเพื่อสร้างแรงจูงใจในการบริหาร (Incentive fee) และค่าคอมมิชชันจากการจัดหาผู้เช่า ทั้งนี้ Lotus's ได้รับค่าธรรมเนียมในฐานะผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์เป็นรายเดือน โดยคำนวณจากดัชนีบ่งชี้ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของศูนย์การค้าของกองทุนรวม LPF
- รายได้เงินปันผล - Lotus's ได้รับเงินปันผลในฐานะผู้ถือหน่วยลงทุนของกองทุนรวม LPF ตามสัดส่วนการถือหน่วยลงทุน ทั้งนี้ การจ่ายเงินปันผลของกองทุนรวม LPF จะจ่ายในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกำไรสุทธิจากการลงทุนรายไตรมาส ทั้งนี้ กองทุนรวม LPF กำหนดจ่ายเงินปันผลไม่เกินปีละ 4 ครั้ง

### ศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศไทย

ธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศไทย (ยกเว้นการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ของกองทุนรวม LPF) มีการบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า 3 ประเภทเพื่อให้บริการกลุ่มลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

- ศูนย์การค้าสำหรับครอบครัว (Family Malls) ได้แก่ ศูนย์การค้าขนาดใหญ่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นครอบครัว ซึ่งให้บริการด้านการจับจ่ายใช้สอยและกิจกรรมบันเทิงอื่น ๆ หลายชนิด ผู้เช่าหลักของศูนย์การค้าประเภทนี้ได้แก่ ร้านอาหาร ร้านเสื้อผ้าแฟชั่น ผู้ให้บริการทางการเงิน และผู้เช่าที่ให้บริการด้านกิจกรรมเกี่ยวกับความบันเทิงและบริการอื่น ๆ โดยปกติศูนย์การค้าประเภทนี้มีพื้นที่ให้เช่าสุทธิถาวร (Permanent NLA) มากกว่า 5,000 ตร.ม.
- ศูนย์การค้าชุมชน (Neighborhood Malls) ได้แก่ ศูนย์การค้าขนาดกลางสำหรับลูกค้าให้แวะมาจับจ่ายสินค้าได้สะดวกและรวดเร็ว โดยเฉพาะสินค้าประเภทอาหาร โดยพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าประเภทนี้ประกอบด้วยร้านอาหาร ร้านเครื่องดื่ม และร้านอาหารจานด่วนหลายประเภท (Grab & go) แม้ว่าพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าประเภทนี้จะมีความเล็กกว่าพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าสำหรับครอบครัว (Family Malls) แต่ก็มีร้านค้าที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความบันเทิงสำหรับครอบครัว รวมถึงร้านเสื้อผ้าแฟชั่น และร้านค้าที่ให้บริการทางการเงินและบริการอื่น ๆ เช่นเดียวกัน โดยปกติศูนย์การค้าชุมชน (Neighborhood Malls) ของ Lotus's มีพื้นที่ให้เช่าสุทธิถาวร (permanent NLA) ระหว่าง 2,000 ถึง 5,000 ตร.ม.
- ศูนย์การค้า (Service Malls) ได้แก่ ศูนย์การค้าที่มีขนาดเล็กลงมา เน้นพื้นที่การจับจ่ายแบบครบครันในที่เดียว (One-stop) เนื่องจากศูนย์การค้าประเภทนี้มีขนาดเล็ก จึงเน้นการจำหน่ายสินค้าและบริการที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวัน รวมถึงมีร้านอาหารร้านให้บริการต่าง ๆ ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ร้านจำหน่ายเสื้อผ้าและพื้นที่เล่นสำหรับเด็ก โดยปกติศูนย์การค้าแบบ Service Malls ของ Lotus's มีพื้นที่ให้เช่าสุทธิถาวร (Permanent NLA) ไม่เกิน 2,000 ตร.ม.

Lotus's เลือกทำเลที่ตั้งศูนย์การค้าในพื้นที่ที่เหมาะสมทั่วประเทศเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการและเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด ศูนย์การค้าแต่ละแห่งจะมีร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's เป็นร้านค้าหลัก ศูนย์การค้าส่วนใหญ่ของ Lotus's ตั้งอยู่ในพื้นที่



ภาคกลางและเขตปริมณฑลของกรุงเทพ รวมถึงในจังหวัดหลักที่มีเมืองขนาดใหญ่ ครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศไทย ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ศูนย์การค้าของ Lotus's ที่ตั้งอยู่บนที่ดินที่ Lotus's เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 31 ของจำนวนศูนย์การค้าของ Lotus's ทั้งหมด

### โครงการเกี่ยวกับธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า

Lotus's มีการคัดเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมสำหรับศูนย์การค้าแห่งใหม่ทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้

- เป็นพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่จำนวนมากและหนาแน่น
- เป็นทำเลที่โดดเด่น และสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าที่เข้าศูนย์การค้าได้
- สามารถเข้าถึงถนนหลักและระบบขนส่งมวลชนได้ และ
- มีพื้นที่ขนาดใหญ่สำหรับใช้เป็นที่จอดรถและมีระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ดี

Lotus's มีโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's ดังนี้

- โครงการพัฒนาศูนย์การค้าในอนาคต ได้แก่ การพัฒนาศูนย์การค้าที่ให้บริการแบบผสมผสาน (Mixed-use) เป็นศูนย์การค้าชุมชนที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และมีบริการจัดส่งสินค้า ทั้งนี้ Lotus's ยังมุ่งแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้ใช้บริการศูนย์การค้าที่จะพัฒนาขึ้นในอนาคต เช่น การเสนอสินค้าและบริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ และการทำการตลาดที่ปรับเฉพาะสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม
- การปรับแผนผังพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าให้ได้ประโยชน์สูงสุด ได้แก่ การใช้พื้นที่ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ และจัดวางพื้นที่การให้บริการไว้รอบต่อระหว่างพื้นที่เช่าในศูนย์การค้ากับพื้นที่ของร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต
- การใช้พื้นที่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ได้แก่ การเพิ่มสัดส่วนพื้นที่สำหรับการจำหน่ายอาหารในศูนย์การค้า โดยนำเสนอรายการ

สินค้าอาหารให้มีความสมดุลระหว่างแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง (Mass market) แบรนด์สำหรับตลาดเฉพาะ (Niche) หรือแบรนด์สินค้าอาหารแบบดั้งเดิม เพื่อปรับเปลี่ยนศูนย์การค้าสู่การเป็นแหล่งสินค้าที่ถูกเลือกสำหรับการซื้อสินค้าอาหาร (Food destination) เพื่อเพิ่มปริมาณและอัตราการเข้าใช้บริการในพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของลูกค้า

- การปรับปรุงศูนย์อาหาร ได้แก่ การปรับปรุงและตกแต่งศูนย์อาหารภายในศูนย์การค้า และปรับขนาดพื้นที่ให้บริการของศูนย์อาหารให้เหมาะสม นำเสนอแบรนด์และบริการใหม่อื่น ๆ เช่น ครีวกลาง (Cloud kitchen) เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการศูนย์อาหาร
- การปรับปรุงบริการดิจิทัล (Digital experience) ได้แก่ การนำโครงสร้างพื้นฐาน IT ใหม่ ๆ มาใช้สนับสนุนการชำระเงินแบบดิจิทัลสำหรับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า
- การบริหารสัดส่วนของผู้เช่าให้มีความเหมาะสม ได้แก่ การคัดเลือกและดึงดูดผู้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้าที่เป็นร้านอาหารและผู้ให้บริการอื่นที่มีคุณภาพ โดยเน้นไปที่แบรนด์ หรือแฟรนไชส์ที่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง และนำเสนอบรรยากาศและภาพลักษณ์ใหม่ภายในศูนย์การค้า โดยมีผู้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้าที่หลากหลายและเหมาะสม
- การเพิ่มบริการด้านสุขภาพและความงาม ได้แก่ การคัดเลือกผู้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้า และการใช้พื้นที่ในศูนย์การค้าเพื่อบริการด้านสุขภาพและความงาม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความนิยมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค

### ผู้เช่าของศูนย์การค้าในประเทศไทย

Lotus's มีผู้เช่าหลายประเภทในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศไทย โดยสามารถแบ่งผู้เช่าได้เป็น 3 ประเภทโดยหลัก ดังนี้

- **ผู้เช่าถาวร** - ผู้เช่าในกลุ่มนี้ทำสัญญาเช่าที่มีระยะเวลามากกว่าหนึ่งปีโดยจ่ายค่าเช่ารายเดือนในอัตราคงที่หรือจ่ายค่าเช่าในอัตราแปรผันตามยอดขาย (ทั้งในรูปแบบที่มีและไม่มี การรับประกันค่าเช่าขั้นต่ำ) ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้เช่าถาวรในร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตและผู้เช่าถาวรประเภทอื่น

ทั้งนี้ ผู้เช่าถาวรถือเป็นกลุ่มผู้เช่าที่สร้างกระแสรายได้ที่มั่นคงให้กับศูนย์การค้า ดังนั้น ผู้เช่ากลุ่มนี้จึงเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's โดยในประเทศไทย ระยะเวลาการเช่าโดยเฉลี่ยของผู้เช่าถาวรซึ่งรวมถึงร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's ซึ่งเป็นกลุ่มผู้เช่าถาวรที่ใหญ่ที่สุด อยู่ที่ประมาณ 3 ปี โดยผู้เช่าหลักรายใหญ่มีระยะเวลาการเช่าเฉลี่ยสูงถึง 30 ปี โดยผู้เช่าถาวรของ Lotus's ได้แก่ ธุรกิจการเงิน ธุรกิจบริการและเทคโนโลยี ธุรกิจอาหาร ธุรกิจเสื้อผ้า ธุรกิจความงามและความบันเทิง ผู้เช่าหลัก (Permanent occupied NLA) เป็นต้น

- **ผู้เช่าชั่วคราว** - ผู้เช่าชั่วคราวทำสัญญาเช่าที่มีระยะเวลาไม่เกินหนึ่งปี ซึ่งทำให้ Lotus's สามารถปรับการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ ตามความต้องการของลูกค้าได้ ผู้เช่ากลุ่มนี้จะตั้งร้านเป็นแผงลอย และเป็นร้านขนาดเล็ก
- **ศูนย์อาหาร** - Lotus's ทำสัญญาบริการกับผู้รับสิทธิดำเนินการศูนย์อาหารในศูนย์การค้าของ Lotus's โดยสัญญาเช่ามีระยะเวลาเฉลี่ยหนึ่งปี ศูนย์อาหารเป็นจุดที่ช่วยรักษาปริมาณลูกค้าที่เข้าใช้บริการในศูนย์การค้าและผู้เช่ารายอื่นของศูนย์การค้าเนื่องจากลูกค้านิยมไปศูนย์การค้าเพื่อรับประทานอาหารที่ศูนย์อาหารซึ่งมีราคาเหมาะสม



นอกเหนือไปจากรายได้จากผู้เช่าสามประเภทข้างต้นแล้ว รายได้จากธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศไทยยังรวมถึง รายได้อื่นจากค่าบริการต่าง ๆ (เช่น ค่าสาธารณูปโภคและภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง) ค่าเช่าจากการให้เช่าเสาเพื่อติดตั้งป้าย (Pylon signage) รายได้จากการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ของศูนย์การค้าที่กองทุนรวม LPF เข้าลงทุน และรายได้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ Lotus's มีนโยบายให้สินเชื่อทางการค้า (Credit term) กับผู้เช่าศูนย์การค้าของธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าในประเทศไทย โดยระยะเวลาดังกล่าวจะอยู่ที่ประมาณ 7 วัน

### (1.3) Lotus's Malaysia

Lotus's เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าในประเทศมาเลเซีย โดยดำเนินธุรกิจผ่านบริษัทย่อยคือ Lotus's Malaysia ซึ่ง Lotus's เป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจค้าปลีกในคาบสมุทรมมาเลเซีย (Peninsula Malaysia) โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 Lotus's Malaysia มีร้านค้า 65 แห่ง ประกอบด้วยไฮเปอร์มาร์เก็ต 46 แห่ง และซูเปอร์มาร์เก็ต 19 แห่ง ทั้งนี้ เช่นเดียวกับธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศไทย ธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศมาเลเซียมีความมั่นคงด้วยระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ที่น่าเชื่อถือ และระบบการกระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ (Distribution and logistics network) ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความแข็งแกร่งของแบรนด์ Lotus's และแผนการลงทุนในโครงการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งรวมถึง

- การจับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ด้วยการปรับแบรนด์ใหม่ “Lotus's” ซึ่งมีความสดใสและทันสมัยยิ่งขึ้น
- การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการในราคาที่คุ้มค่า
- การขยายจำนวนสาขาให้ครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น โดยเป็นร้านค้าที่มีพื้นที่ตั้งแต่ 2,000 ถึง 4,000 ตร.ม.

- การเร่งการเติบโตของยอดขายทางออนไลน์ โดยใช้ประโยชน์จากเครือข่ายร้านสาขา กว่า 65 แห่ง ทั่วประเทศมาเลเซีย ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพและร่วมมือกับธุรกิจแพลตฟอร์มออนไลน์ชั้นนำ (Online platform) เช่น FoodPanda Lazada และ Shopee เพื่อเพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้าแก่ผู้บริโภค และ
- ขยายและเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ช่องทางจัดจำหน่ายสำหรับลูกค้า B2B ทั่วประเทศประเทศมาเลเซีย โดยเน้นไปที่ร้านอาหารที่เป็นร้านอิสระ ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และกิจการในพื้นที่อื่น ๆ เช่น โรงพยาบาล โรงแรม และโรงเรียน จากการผลึกกำลังกับกลุ่มธุรกิจค้าส่ง

#### 1.3.1 ธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย

Lotus's ซึ่งประกอบธุรกิจผ่านบริษัทย่อยคือ Lotus's Malaysia เป็นหนึ่งในผู้นำในธุรกิจค้าปลีกในคาบสมุทรมมาเลเซีย

ตารางต่อไปนี้แสดงยอดขายแบ่งตามรูปแบบการค้าปลีกสำหรับธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศมาเลเซียสำหรับรอบระยะเวลาที่ระบุไว้

|                       | รอบปีสิ้นสุดวันที่                |        |                                |        |                        |        |
|-----------------------|-----------------------------------|--------|--------------------------------|--------|------------------------|--------|
|                       | 28 กุมภาพันธ์ 2564 <sup>(1)</sup> |        | 31 ธันวาคม 2564 <sup>(1)</sup> |        | 31 ธันวาคม 2565        |        |
|                       | ล้านริงกิต<br>มาเลเซีย            | ร้อยละ | ล้านริงกิต<br>มาเลเซีย         | ร้อยละ | ล้านริงกิต<br>มาเลเซีย | ร้อยละ |
| รายได้จากร้านค้าปลีก  |                                   |        |                                |        |                        |        |
| ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต   | 3,720                             | 79.4   | 3,450                          | 76.0   | 3,337                  | 74.6   |
| ร้านซูเปอร์มาร์เก็ต   | 767                               | 16.3   | 763                            | 16.8   | 863                    | 19.3   |
| ช่องทางออนไลน์        | 168                               | 3.6    | 288                            | 6.4    | 215                    | 4.8    |
| อื่นๆ เช่นธุรกิจ B2B  | 32                                | 0.7    | 37                             | 0.8    | 61                     | 1.3    |
| รายได้จากการขายสินค้า | 4,687                             | 100.0  | 4,538                          | 100.0  | 4,476                  | 100.0  |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> งบการเงินที่เตรียมโดยฝ่ายจัดการ ซึ่งไม่ได้รับการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี



ตารางต่อไปนี้จะแสดงอัตราการเติบโตเฉลี่ยของยอดขายจากสาขาเดิม (Same-Store Sales Growth-SSSG) ของช่องทางจำหน่ายสินค้าทั่วทุกรูปแบบของ Lotus's Malaysia สำหรับช่วงระยะเวลาที่ระบุไว้

|                                    | รอบปีสิ้นสุดวันที่ |                                |                 |
|------------------------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|
|                                    | 28 กุมภาพันธ์ 2564 | 31 ธันวาคม 2564 <sup>(1)</sup> | 31 ธันวาคม 2565 |
| อัตราการเติบโตของยอดขายจากสาขาเดิม | ร้อยละ 0.7         | ร้อยละ (2.2)                   | ร้อยละ (1.8)    |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เป็นการเปรียบเทียบสำหรับงวดวันที่ 1 มกราคม 2564 – 31 ธันวาคม 2564 เทียบกับงวดวันที่ 1 มีนาคม 2563 – 28 กุมภาพันธ์ 2564

### ร้านค้าปลีกในประเทศมาเลเซีย

Lotus's ในประเทศมาเลเซีย ดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกที่มีหน้าร้านสองรูปแบบ ได้แก่ ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต และ ซูเปอร์มาร์เก็ต

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 Lotus's มีร้านค้าปลีกทั้งหมด 65 แห่งในประเทศมาเลเซีย โดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ทางภาคตะวันตกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และตะวันตกเฉียงใต้ของคาบสมุทรมาเลเซีย (Peninsula Malaysia) โดยมีจำนวนร้านค้าถึง 23 แห่งในบริเวณ Klang Valley ซึ่งเป็นที่ตั้งของกรุงกัวลาลัมเปอร์ เมืองหลวงของประเทศมาเลเซีย

- ไฮเปอร์มาร์เก็ต - ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's ในประเทศมาเลเซียเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่พร้อมด้วยศูนย์การค้าเพื่อการจับจ่ายครบครันในที่เดียว (One-stop shopping complex) โดยเน้นจำหน่ายอาหารสดและสินค้าอุปโภคบริโภค มีพื้นที่ขายประมาณ 3,000 ถึง 7,000 ตร.ม. ซึ่งพื้นที่ขายเฉลี่ยเท่ากับประมาณ 5,000 ตร.ม. ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นร้านค้าหลักในศูนย์การค้าของ Lotus's โดยสาขาไฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's เป็นเครือข่ายร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำในคาบสมุทรมาเลเซีย (Peninsula Malaysia)
- ซูเปอร์มาร์เก็ต - เป็นร้านค้าปลีกขนาดกลาง มีพื้นที่ขายตั้งแต่ 2,000 ถึง 4,000 ตร.ม. ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในคาบสมุทรมาเลเซีย (Peninsula Malaysia) โดยใช้แนวคิดการพัฒนาเป็นร้านค้าสำหรับชุมชนในละแวกใกล้เคียงเพื่อความสะดวกของลูกค้าในการจับจ่ายสินค้าอุปโภคบริโภค รวมถึงสินค้าประเภทอื่น ๆ เป็นประจำ

ตารางต่อไปนี้จะแสดงจำนวนสาขา ร้าน แบ่งตามรูปแบบร้านค้าสำหรับธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย

|                 | ณ วันที่           |                 |                 |
|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|
|                 | 28 กุมภาพันธ์ 2564 | 31 ธันวาคม 2564 | 31 ธันวาคม 2565 |
| จำนวนสาขา ร้าน  |                    |                 |                 |
| ไฮเปอร์มาร์เก็ต | 46                 | 46              | 46              |
| ซูเปอร์มาร์เก็ต | 16                 | 16              | 19              |
| รวม             | 62                 | 62              | 65              |

### ช่องทางออนไลน์

นอกเหนือจากธุรกิจค้าปลีกแบบออฟไลน์ที่ Lotus's ดำเนินการผ่านร้านค้าปลีกซึ่งเป็นช่องทางออฟไลน์ (Brick-and-mortar stores) ในประเทศมาเลเซียแล้ว Lotus's ยังมีการให้บริการผ่านช่องทางจัดจำหน่ายออนไลน์แก่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านทางระบบช้อปปิ้งออนไลน์ GHS ของ Lotus's และผ่านทางผู้ให้บริการออนไลน์ที่เป็นบุคคลภายนอก เช่น Lazada FoodPanda และ Shopee สำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 Lotus's มีรายได้จากช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์จำนวน 215 ล้านบาท (1,712 ล้านบาท <sup>1</sup>) โดย Lotus's มีโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้ระบบออนไลน์ของ Lotus's ดังนี้

- การนำเสนอบริการออนไลน์ที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มากยิ่งขึ้นด้วยโครงการปรับปรุงระบบ IT ของ Lotus's อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้สามารถจัดส่งสินค้าภายในวันเดียว (Same-day delivery) มีระบบส่งเสริมการขายแบบอัจฉริยะ (Smart promotion) และการนำเสนอสินค้าทดแทนที่มีพัฒนาการขึ้น
- การพัฒนาต้นแบบศูนย์ให้บริการออนไลน์ ซึ่งทำให้สามารถให้บริการออนไลน์ต่าง ๆ ได้มากขึ้น และปรับปรุงประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงาน
- การเพิ่มจำนวนสาขาในประเทศมาเลเซียที่สามารถให้บริการออนไลน์ผ่านทางระบบช้อปปิ้งออนไลน์ GHS ของ Lotus's ซึ่งปัจจุบันสามารถให้บริการได้ในสาขา 9 แห่ง และ
- ปรับขยายการให้บริการระบบสั่งซื้อและรับด้วยตนเอง (Click-and-collect) สำหรับเว็บไซต์ และแอปพลิเคชันของ Lotus's ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าได้จากที่บ้าน และมารับสินค้าที่ร้านค้าแทนการจัดส่งสินค้าสำหรับสาขาทุกแห่งของ Lotus's

<sup>1</sup> ใช้อัตราแลกเปลี่ยนที่ 1 ริงกิตมาเลเซียต่อ 7.9672 บาท โดยอ้างอิงข้อมูลอัตราแลกเปลี่ยนถัวเฉลี่ยระหว่างปี 2565 ของธนาคารแห่งประเทศไทย



## โครงการปรับปรุงธุรกิจค้าปลีกในประเทศมาเลเซีย

บริษัทฯ มุ่งที่จะปรับปรุงและขยายธุรกิจร้านค้าปลีกในประเทศมาเลเซียด้วยโครงการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- **การปรับแบรนด์ Lotus's** - บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับและสร้างความทันสมัยให้กับแบรนด์ใหม่ “Lotus's” แล้วเสร็จในปี 2565 ทั้งนี้ บริษัทฯ คาดว่าการปรับแบรนด์ดังกล่าวจะช่วยดึงดูดลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าอายุน้อยลง โดยโครงการปรับแบรนด์ให้มีความทันสมัยขึ้นประกอบด้วยการใช้โลโก้ที่มีสีสันสดใส การศึกษาการใช้ระบบเทคโนโลยีใหม่เข้ามาเสริมเพื่อให้ Lotus's ดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และบริการลูกค้าให้ได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น การเพิ่มความแข็งแกร่งของการจำหน่ายในช่องทางออนไลน์ และการเปิดตัวโปรแกรมสมาชิกใหม่ (Loyalty program) ส่วนหนึ่งของแผนการปรับแบรนด์เป็น “Lotus's” ซึ่งเน้นการวางจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคและอาหารสดมากขึ้นกว่าร้านสะดวกซื้อทั่วไป และเพิ่มบริการเพื่อความสะดวกของลูกค้าในการซื้อสินค้าด้วยระบบสแกนสินค้าด้วยตนเอง (Scan-and-shop) และจุดชำระเงินด้วยตนเอง (Self-checkout) บริษัทฯ คาดว่าจะดำเนินการเปิดร้านสาขาใหม่ประมาณ 4-6 แห่งต่อปีในช่วง 3 ปีข้างหน้า โดยมุ่งเน้นร้านค้าประเภทซูเปอร์มาร์เก็ตซึ่งมีความคล่องตัว อีกทั้งยังสามารถเข้าถึงชุมชนและฐานลูกค้าใหม่ได้อย่างทั่วถึง
- **การพัฒนาสินค้าและบริการ** - บริษัทฯ เห็นว่าจุดเด่นหลักของธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's คือการมีสินค้าคุณภาพสูงและมีความหลากหลายในราคาที่เหมาะสม ทำให้ Lotus's สามารถนำเสนอการจับจ่ายที่ครบครันในทีเดียวต่อลูกค้าได้ (One-stop shop) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของคุณภาพด้านอาหารสดของ Lotus's นั้น จะเน้นการจัดหาจากแหล่งผลิตในพื้นที่จากผู้ค้าในท้องถิ่น โดยจัดส่งตรงถึงร้านค้าเพื่อรักษาความสดใหม่และคุณภาพของอาหาร ตลอดจนมีอาหารหลากหลายชนิดวางจำหน่ายเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างของลูกค้าแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ Lotus's ยังมีการลงทุนพัฒนาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label)

มากขึ้นสำหรับตลาดค้าปลีกในประเทศมาเลเซีย ซึ่ง Lotus's เชื่อว่าทำให้สามารถนำเสนอสินค้าที่คุ้มค่ากว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าในระดับราคาเดียวกันในตลาด โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ยอดขายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) ของร้านคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 24 ของยอดขายทั้งหมดของธุรกิจค้าปลีกในประเทศมาเลเซีย นอกจากนี้ Lotus's ยังมีการปรับกลุ่มสินค้าเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคตลอดเวลา กลุ่มสินค้าอื่น ๆ ที่มีการปรับปรุงได้แก่ กลุ่มสินค้าเพื่อสุขภาพ ความงามและคุณภาพชีวิตที่ดี และเครื่องใช้ภายในบ้าน ทั้งนี้ นอกจากการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าแล้ว Lotus's ยังมุ่งปรับปรุงส่วนประกอบอื่น ๆ ในร้านค้าเพื่อประสบการณ์ในการจับจ่ายโดยรวมที่ดียิ่งขึ้น การปรับปรุงดังกล่าวรวมถึงในเรื่องความสะดวกและความปลอดภัยในร้านค้า การวางแผนผังร้านค้าอย่างมีประสิทธิภาพและการจัดเรียงสินค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม การแนะนำสินค้าและการให้บริการภายในร้านค้า และการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็ว เช่น ให้บริการซื้อสินค้าแบบ Scan & Shop และจุดชำระเงินด้วยตนเอง (Self-checkout) เป็นต้น

- **การปรับโครงสร้างความทันสมัยแก่ร้านค้า** - Lotus's ทำการปรับโฉมร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's ให้ทันสมัยและให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าของ Lotus's ให้ดียิ่งขึ้น โดยปัจจุบันได้ทำการลดขนาดพื้นที่สำหรับเสื้อผ้าและอุปกรณ์เครื่องใช้ในร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตลงและขยายพื้นที่ในส่วนของอาหารสดและสินค้าเครื่องปรุงอาหารเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการสินค้าในกลุ่มนี้ที่เพิ่มขึ้น Lotus's ยังได้นำเทคโนโลยีและระบบ IT ใหม่ ๆ มาปรับใช้เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการจับจ่ายของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้าน

- **การปรับร้านค้าให้มีขนาดเล็กลง** - ปัจจุบัน Lotus's ดำเนินงานร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตซึ่งมีพื้นที่ขายมากกว่า 4,000 ตร.ม. และร้านซูเปอร์มาร์เก็ตซึ่งมีพื้นที่ขายระหว่าง 2,000 ถึง 4,000 ตร.ม. Lotus's เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ชื่นชอบการจับจ่ายที่ร้านค้าปลีกขนาดเล็กมากขึ้น Lotus's จึงอยู่ในระหว่างพิจารณาในการปรับขนาดร้านค้าปลีกให้เล็กลงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภคดีังกล่าว
- **การเร่งการเติบโตของช่องทางออนไลน์ โดยใช้ประโยชน์จากเครือข่ายร้านค้า** - Lotus's มีแผนที่จะเพิ่มยอดขายธุรกิจค้าปลีกอย่างมีนัยสำคัญโดยใช้ประโยชน์จากเครือข่ายร้านค้าในการเร่งขยายการเติบโตของช่องทางออนไลน์ โดยมีการปรับปรุงพัฒนาระบบ IT ให้มีประสิทธิภาพและเสถียรภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างประสบการณ์จับจ่ายออนไลน์ที่ไร้รอยต่อผ่านระบบขบปิงออนไลน์ GHS ของ Lotus's และแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ และนำเสนอบริการที่เน้นความสะดวกของลูกค้า เช่น การบริการจัดส่งแบบเร่งด่วน (On-demand) ระบบสั่งซื้อและรับด้วยตนเอง (Click-and-collect) แบบไม่ต้องลงจากรถยนต์ (Drive-through) นอกจากนี้ Lotus's ยังพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการออนไลน์ชั้นนำอื่น ๆ เช่น FoodPanda, Lazada และ Shopee เพื่อเสริมสร้างความโดดเด่นของบริการออนไลน์ของ Lotus's และเพื่อให้มั่นใจว่า Lotus's สามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็วผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ ที่ลูกค้าชื่นชอบ
- **การพัฒนาธุรกิจ B2B** - นอกจากการปรับปรุงศูนย์จำหน่ายสินค้าซึ่งเป็นช่องทางออฟไลน์ (Brick-and-mortar stores) เป็นแหล่งจับจ่ายอาหารและสินค้าและบริการอื่น ๆ แล้ว Lotus's ยังมุ่งให้บริการและนำเสนอสินค้าแก่ลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการหรือ B2B เพื่อตอบสนองความต้องการทางธุรกิจสำหรับลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการร้านอาหาร และร้านโชห่วยท้องถิ่นที่ต้องการสินค้าเนื้อสัตว์ อาหารสด อาหารแห้งและอุปกรณ์ทำอาหาร เพื่อเพิ่มยอดขายของลูกค้า B2B จากธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's Malaysia ทั้งนี้ Lotus's ได้จัดตั้งทีมงาน





ขายเฉพาะเพื่อให้บริการโดยตรงกับร้านอาหารและร้านโชห่วยที่อยู่บริเวณใกล้เคียง นอกจากนี้ Lotus's ยังมีการลงทุนในระบบโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างประสบการณ์ไร้รอยต่อให้แก่ลูกค้าที่ดียิ่งขึ้น

- **การลดต้นทุน** - ในช่วงที่ผ่านมา Lotus's ได้ดำเนินการลงทุนในโครงการลดต้นทุนต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยโครงการประหยัดต้นทุนด้านพลังงาน โดยนำเทคโนโลยีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพมาใช้ที่ร้านค้าของ Lotus's ในส่วนของระบบตู้แช่เย็น ระบบทำความร้อน ระบายและปรับอากาศ (HVAC) และระบบไฟแสงสว่าง รวมถึงเปลี่ยนไปใช้แหล่งพลังงานหมุนเวียนโดยติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์บนหลังคาอาคารศูนย์การค้าเพื่อผลิตไฟฟ้าให้กับร้านค้าปลีกขนาดใหญ่และศูนย์กระจายสินค้าของ Lotus's นอกจากนี้ Lotus's ยังทำการประเมินโครงสร้างต้นทุนและรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายการจัดจำหน่ายและการขายอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ และในปี 2565 Lotus's ได้ทำการศึกษางานเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) เพื่อการพัฒนาปรับปรุงและใช้ประโยชน์สูงสุดเพื่อการเติบโตของธุรกิจในอนาคต Lotus's ยังปรับใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ เพื่อช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน เช่น จุดชำระสินค้าด้วยตนเอง (Self-checkout) บริการซื้อสินค้าแบบ “Scan & Shop” ศูนย์ให้บริการลูกค้า (Customer service desk) แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือสำหรับการสั่งซื้อสินค้าแท็บเล็ตสำหรับการพูดคุยกับพนักงานสำหรับการเลือกซื้อสินค้าภายในร้าน (Table for in-store communication) จุดชั่งน้ำหนักสินค้าและชำระเงิน (Produce scale and payment link)

### สินค้าสำหรับธุรกิจค้าปลีกในประเทศมาเลเซีย

ปัจจัยหลักในความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศมาเลเซียคือการนำเสนอสินค้าที่หลากหลายในราคาที่เข้าถึงได้ในร้านค้าของ Lotus's ซึ่งให้บริการการจับจ่ายที่ครบครันในที่เดียว (One-stop-shop) ทั้งสินค้าอุปโภคบริโภค อาหารสด สินค้าทั่วไป และเสื้อผ้า ภายใต้แบรนด์สินค้าต่าง ๆ รวมถึงภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label)

- **สินค้าอุปโภคบริโภค** - ได้แก่ สินค้าโภคภัณฑ์ อาหารแห้ง อาหารบรรจุกระป๋อง สินค้าสำหรับการปรุงอาหารและอบอาหาร เครื่องดื่มร้อน ขนมหวาน อาหารเสริม เบียร์ ไวน์ และสุรา เครื่องดื่มเย็น สินค้าเพื่อสุขภาพและความงาม สินค้าสำหรับทารก อาหารแช่เย็นและแช่แข็ง โดยมุ่งจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าที่ต้องการเลือกซื้อสินค้าที่หลากหลายในราคาที่หาซื้อได้ง่าย Lotus's มีการปรับปรุงการจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ประสานงานกับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าในพื้นที่ และพัฒนาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) เพื่อให้แข่งขันกับสินค้าในตลาดได้
- **อาหารสด** - อาหารสดประกอบด้วย ผักและผลไม้สด เนื้อสัตว์ และอาหารทะเล และผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถจำหน่ายสินค้าอาหารที่มีคุณภาพในราคาที่หาซื้อได้ง่าย Lotus's ได้ทำการจัดหาสินค้าโดยตรงจากแหล่งสินค้า นำเสนอสินค้าเพิ่มมูลค่า เช่น อาหารพร้อมปรุงและอาหารพร้อมรับประทาน และประเมินประสิทธิภาพของระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ร่วมกันระหว่างผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสดใหม่ของสินค้า ทั้งนี้ อาหารสดเป็นกลุ่มสินค้าที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และสามารถใช้เป็นจุดเด่นในการเพิ่มปริมาณลูกค้าที่เข้าร้านได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม กลุ่มสินค้าอาหารสดนั้น Lotus's ต้องแข่งขันโดยตรงกับตลาดสดซึ่งเป็นแหล่งซื้ออาหารสดดั้งเดิม และร้านซูเปอร์มาร์เก็ตอื่น ๆ

- **สินค้าทั่วไป** - สินค้าทั่วไปประกอบด้วยสินค้ากลุ่มต่าง ๆ รวมถึงเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งสำหรับบ้านพักอาศัย เครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ กระเป๋า สินค้าเพื่อความบันเทิงภายนอกบ้าน สินค้าปรับปรุงบ้าน สินค้าเกี่ยวกับรถยนต์ของเล่น และเครื่องเขียน Lotus's นำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อการใช้งานประจำวัน รวมถึงสินค้าเกี่ยวกับบ้านภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) นอกจากนี้ Lotus's ยังคัดเลือกและร่วมงานกับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าต่าง ๆ เพื่อสามารถนำเสนอสินค้าใหม่และมีคุณภาพดีขึ้นและมีการปรับปรุงกลุ่มสินค้าอย่างต่อเนื่อง
- **เสื้อผ้า** - สินค้าเสื้อผ้าของ Lotus's ได้แก่ เสื้อผ้าและของใช้ในครัวเรือนที่จำเป็นในชีวิตประจำวันในราคาที่เหมาะสมทั้งสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) และสินค้าที่เป็นตราสินค้าของผู้ประกอบการอื่นในประเทศ Lotus's มีแผนที่จะขยายไปสู่กลุ่มสินค้าเสื้อผ้าสำหรับทารกและเด็กเล็กในประเทศมาเลเซีย

Lotus's มีการจำหน่ายกลุ่มสินค้าแต่ละกลุ่มข้างต้นภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) เพื่อให้มีสินค้าให้ลูกค้าเลือกมากขึ้น ทั้งนี้ ในการพัฒนาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) จะเลือกกลุ่มสินค้าที่มีตลาดขนาดใหญ่ มีศักยภาพการเติบโตสูง มีตราสินค้าหลากหลายสำหรับสินค้าในตลาด และมีโอกาสที่ Lotus's จะสร้างความโดดเด่นให้สินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) ทั้งนี้ Lotus's ได้ว่าจ้างผู้ผลิตภายนอกในท้องถิ่นให้ผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) โดยยังคงถือครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของตราสินค้าและสูตรในการผลิตสินค้าไว้กับ Lotus's

บริษัทฯ มีแผนที่จะสร้างความแข็งแกร่งด้านคุณภาพของสินค้าทั่วไปของ Lotus's ในตลาดค้าปลีกในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย รวมถึงกลุ่มสินค้าอาหารเพื่อสุขภาพและสินค้าอื่นที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เพื่อมุ่งจับกลุ่มลูกค้าที่หันมาสนใจเรื่องสุขภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้รวมกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์กับธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย



และประเทศมาเลเซีย เพื่อให้มีการจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง (Private label) ข้ามตลาด และใช้แหล่งจัดหาสินค้าร่วมกัน โดยบริษัทฯ มีเป้าหมายในการปรับสินค้าและกลุ่มสินค้าของ Lotus's ทั้งในประเทศไทยและประเทศมาเลเซียให้สอดคล้องกัน และใช้กลุ่มสินค้าร่วมกันโดยไม่กระทบต่อการตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของแต่ละตลาด

ตารางต่อไปนี้จะแสดงรายได้จากการขายสินค้าแบ่งตามชนิดของสินค้าในธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย

|                                  | รอบปีสิ้นสุดวันที่                |        |                                |        |                        |        |
|----------------------------------|-----------------------------------|--------|--------------------------------|--------|------------------------|--------|
|                                  | 28 กุมภาพันธ์ 2564 <sup>(1)</sup> |        | 31 ธันวาคม 2564 <sup>(1)</sup> |        | 31 ธันวาคม 2565        |        |
|                                  | ล้านริงกิต<br>มาเลเซีย            | ร้อยละ | ล้านริงกิต<br>มาเลเซีย         | ร้อยละ | ล้านริงกิต<br>มาเลเซีย | ร้อยละ |
| รายได้จากการค้าปลีก              |                                   |        |                                |        |                        |        |
| สินค้าอุปโภคบริโภค (Dry grocery) | 3,246                             | 69.3   | 2,613                          | 69.5   | 2,649                  | 59.2   |
| อาหารสด (Fresh food)             | 882                               | 18.8   | 1,297                          | 18.9   | 1,197                  | 26.7   |
| สินค้าทั่วไป (Non-Food)          | 559                               | 11.9   | 628                            | 11.6   | 630                    | 14.1   |
| รายได้จากการขายสินค้า            | 4,687                             | 100.0  | 4,538                          | 100.0  | 4,476                  | 100.0  |

หมายเหตุ: (1) งบการเงินที่เตรียมโดยฝ่ายจัดการ ซึ่งไม่ได้รับการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี

### ลูกค้าธุรกิจค้าปลีกในประเทศมาเลเซีย

ลูกค้าธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย มีความหลากหลายทั้งช่วงอายุ รายได้ และขนาดครัวเรือน ทั้งนี้ เพื่อให้มีความเข้าใจถึงลูกค้าของ Lotus's มากขึ้น Lotus's ได้ร่วมมือกับบริษัทวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึกเพื่อทำการศึกษาลูกค้าของ Lotus's แต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์ด้านสินค้า วางแผนการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และในร้านค้า พัฒนาระบบสมาชิก (Loyalty program) และพัฒนาแผนทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า Lotus's ได้นำเสนอโครงการสมาชิก My Lotus's เพื่อให้ลูกค้าได้รับคะแนนสะสมจากการเลือกซื้อสินค้าที่ร้านค้าของ Lotus's ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 Lotus's ในประเทศมาเลเซีย มีสมาชิก My Lotus's ประมาณ 2.5 ล้านราย โดยในจำนวนนี้ประมาณร้อยละ 53.8 เป็น “สมาชิกที่มีการจับจ่ายสินค้าอยู่เป็นประจำ” (Active purchaser) และจับจ่ายที่ Lotus's Malaysia อย่างน้อยหนึ่งครั้งในช่วง 52 สัปดาห์ก่อนหน้านี้ นอกจากนี้ Lotus's ยังมี My Lotus's Application สำหรับโทรศัพท์มือถือ เพื่อข้อมูลแก่สมาชิกทั้งคูปองส่วนลดเฉพาะสมาชิกและรายการส่งเสริมการขายอื่น ๆ รวมถึงเป็นสื่อในการสื่อสารโดยตรงกับลูกค้า

### ระบบการกระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ (Distribution and logistics network) ในประเทศมาเลเซีย

ปัจจัยหลักในกลยุทธ์ค้าปลีกของ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย คือ การปรับปรุงระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ระบบการกระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ (Distribution and logistics network) ของ Lotus's ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยบริหารจัดการให้ระดับสินค้าคงคลังในร้านค้าทั้งหมดอยู่ในระดับที่เหมาะสม ทำให้ผลิตผลและสินค้าที่เน่าเสียได้ง่ายยังคงมีความสดใหม่และคงรักษาคุณภาพสูงสุดไว้ได้ และทำให้ Lotus's สามารถนำเสนอสินค้าในราคาที่เหมาะสมแก่ลูกค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 Lotus's ในประเทศมาเลเซีย มีศูนย์กระจายสินค้าที่เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ 2 แห่ง และเช่าศูนย์กระจายสินค้าเช่าแห่ง 1 แห่ง มีพื้นที่จัดเก็บสินค้ารวมประมาณ 108,000 ตร.ม. Lotus's ใช้ศูนย์กระจายสินค้า 3 แห่ง สำหรับสินค้าของ Lotus's ได้แก่ ศูนย์กระจายสินค้าสำหรับจัดเก็บสินค้าอุปโภคบริโภค และสินค้าทั่วไปที่อุณหภูมิห้อง ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดซึ่งสามารถเก็บสินค้าที่อุณหภูมิ 1 ถึง 2 องศาเซลเซียส และศูนย์กระจายสินค้าแช่แข็งซึ่งดำเนินการโดยผู้ให้บริการภายนอก ส่วนร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตแต่ละแห่งของ Lotus's จะมีห้องเก็บสินค้าที่มีพื้นที่เฉลี่ยมากกว่า 250 ตร.ม. และมีความสูงมากกว่า 5.5 เมตร (ทั้งนี้ไม่รวมถึงร้านค้าที่ Lotus's ได้มีการเช่าจากผู้อื่น และจำเป็นต้องปรับรูปแบบของร้านค้าเพื่อให้เหมาะสมกับพื้นที่)

Lotus's เป็นผู้ดำเนินงานระบบการกระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ (Distribution and logistics network) เองเป็นส่วนใหญ่ในประเทศมาเลเซีย ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 Lotus's ประเทศมาเลเซีย มีหน่วยรถบรรทุกสินค้าเพื่อขนส่งสินค้าออกจากหรือไปยังศูนย์กระจายสินค้า ร้านค้า และคลังสินค้า โดยหน่วยรถบรรทุกสินค้าดังกล่าวประกอบไปด้วย รถบรรทุกเพื่อขนส่งสินค้าทางไกลเพื่อขนส่งสินค้าไปยังตอนเหนือ ตอนใต้ และภาคตะวันออกของประเทศมาเลเซีย รวมถึงรถบรรทุกขนถ่ายสินค้า (Prime mover) รถพ่วงสำหรับสินค้าอุณหภูมิปกติ (Ambient trailer) และรถพ่วงสำหรับสินค้าแช่แข็ง (Refrigerated trailer)



ทั้งนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมช่องทางออนไลน์ของ Lotus's Lotus's ยังได้มีการให้บริการระบบการกระจายสินค้าและเครือข่ายงานด้านโลจิสติกส์ (Distribution and logistics network) แก่ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าในประเทศมาเลเซีย ซึ่งรวมถึงบริการขนถ่ายสินค้าผ่านศูนย์กระจายสินค้า (Cross docking) การขนส่งสินค้า การส่งสินค้าคืนผู้ค้า และบริการจัดการระบบการขนส่งสินค้า

### 1.3.2 ธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศมาเลเซียประกอบด้วย

- การบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า 59 แห่ง คิดเป็นพื้นที่ให้เช่าสุทธิถาวร (Permanent NLA) รวมประมาณ 316,400 ตร.ม. โดยในจำนวนนี้ Lotus's เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ (Freehold) หรือมีสิทธิการเช่าจากรัฐบาลประเทศมาเลเซีย (Leasehold)<sup>2</sup> จำนวน 40 แห่ง และ
- อัตราการเช่าพื้นที่ (Occupancy rate) อยู่ที่ประมาณร้อยละ 93 โดยคำนวณจากพื้นที่ให้เช่าสุทธิถาวร (Permanent NLA)

#### ศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย

Lotus's มีการบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าในประเทศมาเลเซีย 3 รูปแบบ เพื่อให้บริการกลุ่มลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ศูนย์การค้าสำหรับครอบครัว (Family Malls) - ได้แก่ ศูนย์การค้าขนาดใหญ่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นครอบครัวให้บริการด้านการจำหน่ายใช้สอยและกิจกรรมบันเทิงอื่น ๆ หลายชนิด ผู้เช่าหลักของศูนย์การค้าประเภทนี้ ได้แก่

ร้านอาหาร ร้านเสื้อผ้าแฟชั่น ผู้ให้บริการทางการเงินและบริการอื่น ๆ และผู้ให้บริการด้านกิจกรรมเกี่ยวกับความบันเทิง ศูนย์การค้าประเภทนี้ของ Lotus's ในประเทศมาเลเซียมีพื้นที่ให้เช่าสุทธิ (NLA) มากกว่า 6,000 ตร.ม.

- ศูนย์การค้าชุมชน (Neighborhood Malls) - ได้แก่ ศูนย์การค้าขนาดกลางสำหรับลูกค้าให้แวะมาจับจ่ายสินค้าได้สะดวกและรวดเร็ว โดยเฉพาะสินค้าประเภทอาหาร โดยในศูนย์การค้าประเภทนี้ประกอบด้วยร้านอาหาร ร้านเครื่องดื่ม และร้านอาหารจานด่วนหลายประเภท (Grab & Go) แม้ว่าศูนย์การค้าประเภทนี้จะมีขนาดเล็กกว่าศูนย์การค้าสำหรับครอบครัว (Family Malls) แต่ก็มีร้านค้าที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความบันเทิงสำหรับครอบครัว รวมถึงร้านเสื้อผ้าแฟชั่น และร้านค้าที่ให้บริการทางการเงินและบริการอื่น ๆ เช่นเดียวกัน ศูนย์การค้าชุมชน (Neighborhood Malls) ของ Lotus's มีพื้นที่ให้เช่าสุทธิ (NLA) ระหว่าง 3,000 ถึง 6,000 ตร.ม.
- ศูนย์การค้า (Service Malls) - ได้แก่ ศูนย์การค้าที่มีขนาดเล็กลงมา เน้นพื้นที่การจับจ่ายแบบครบครันในที่เดียว (One-stop-shop) เนื่องจากศูนย์การค้าประเภทนี้มีขนาดเล็ก จึงเน้นการจำหน่ายสินค้าและบริการที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวัน รวมถึงมีร้านอาหาร ร้านให้บริการต่าง ๆ ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ร้านจำหน่ายเสื้อผ้า และพื้นที่เล่นสำหรับเด็ก ศูนย์การค้าแบบ Service Malls ของ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย มีพื้นที่ให้เช่าสุทธิ (NLA) ไม่เกิน 3,000 ตร.ม.

Lotus's เลือกทำเลที่ตั้งศูนย์การค้าในพื้นที่ที่เหมาะสมทั่วคาบสมุทรมาเลเซีย (Peninsula Malaysia) เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการและเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด และศูนย์การค้าส่วนใหญ่จะมีร้านโฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's เป็นผู้เช่าหลัก Lotus's มีการคัดเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมสำหรับศูนย์การค้าแห่งใหม่ทั่วประเทศมาเลเซียอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้

- เป็นพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่จำนวนมากและหนาแน่น
- เป็นทำเลที่โดดเด่น และสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าที่เข้าศูนย์การค้าได้
- สามารถเข้าถึงถนนหลักและระบบขนส่งมวลชนได้ และ

- มีพื้นที่ขนาดใหญ่สำหรับใช้เป็นที่จอดรถและมีระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ดี

#### ผู้เช่าของศูนย์การค้าในประเทศมาเลเซีย

Lotus's มีผู้เช่าหลายประเภทในศูนย์การค้าของ Lotus's โดยสามารถแบ่งผู้เช่าออกเป็นสามกลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

- ผู้เช่าถาวร - ผู้เช่าในกลุ่มนี้ทำสัญญาเช่าที่มีระยะเวลามากกว่าหนึ่งปี โดยจ่ายค่าเช่ามีทั้งอัตราคงที่หรือจ่ายค่าเช่าในอัตราแปรผันตามยอดขาย (ทั้งในรูปแบบที่มีและไม่มี การรับประกันค่าเช่าขั้นต่ำ) ทั้งนี้ ผู้เช่าถาวรถือเป็นกลุ่มผู้เช่าที่สร้างกระแสรายได้ที่มั่นคงให้กับศูนย์การค้า ดังนั้น ผู้เช่ากลุ่มนี้จึงเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย โดยระยะเวลาการเช่าโดยเฉลี่ยของผู้เช่าถาวรอยู่ที่ประมาณ 2 ปี โดยผู้เช่าหลักรายใหญ่มีระยะเวลาการเช่าเฉลี่ย 3 ปี โดยผู้เช่าถาวรของ Lotus's ได้แก่ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจสุขภาพและความงาม ธุรกิจ DIY และสินค้าเกี่ยวกับ ธุรกิจเสื้อผ้า ธุรกิจบริการ ธุรกิจความบันเทิง ธุรกิจกีฬาและอื่น ๆ เป็นต้น
- ผู้เช่าชั่วคราว - ผู้เช่าชั่วคราวทำสัญญาเช่าที่มีระยะเวลาน้อยกว่าหนึ่งปี และมีอัตราการเปลี่ยนผู้เช่าสูง ซึ่งทำให้ Lotus's สามารถปรับการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ ตามความต้องการของลูกค้าได้ ผู้เช่ากลุ่มนี้ จะตั้งร้านเป็นแผงลอยและเป็นร้านขนาดเล็ก
- ศูนย์อาหาร - Lotus's ทำสัญญาบริการกับผู้รับสิทธิดำเนินการศูนย์อาหารในศูนย์การค้าของ Lotus's ในประเทศมาเลเซีย โดยสัญญาเช่ามีระยะเวลาเฉลี่ย 1 ปี ศูนย์อาหารเป็นจุดที่ช่วยรักษาปริมาณลูกค้าที่เข้าใช้บริการศูนย์การค้าและผู้เช่ารายอื่นของศูนย์การค้า เนื่องจากลูกค้านิยมไปศูนย์การค้าเพื่อรับประทานอาหารซึ่งมีราคาเหมาะสม

#### (1.4) การพัฒนานวัตกรรมธุรกิจ

โปรดพิจารณาข้อมูลเพิ่มเติมในหัวข้อที่ 3 การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

<sup>2</sup> ภายใต้กฎหมายประเทศมาเลเซีย กรรมสิทธิ์ (freehold) หมายถึง สิทธิในการใช้ที่ดินจากรัฐบาลประเทศมาเลเซียโดยผู้ถือกรรมสิทธิ์สามารถถือครองและใช้ที่ดินได้โดยไม่มีกำหนดระยะเวลา และ สิทธิการเช่า (leasehold) หมายถึง สิทธิในการใช้ที่ดินจากรัฐบาลประเทศมาเลเซียโดยมีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 99 ปี โดยผู้ถือครองที่ดินสามารถใช้ที่ดินจนกว่าจะหมดอายุสัญญาเช่า และหากไม่มีการขยายอายุหรือต่ออายุสัญญาเช่า ผู้ครอบครองที่ดินจะต้องคืนที่ดินดังกล่าวให้แก่ทางรัฐบาลประเทศมาเลเซีย โดยที่ทั้งกรรมสิทธิ์ (freehold) และสิทธิการเช่า (leasehold) สามารถทำการโอนได้



## 2) สภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

### 2.1) สภาวะอุตสาหกรรม

แนวโน้มการเติบโตเศรษฐกิจโลกปี 2566 เริ่มเห็นสัญญาณชะลอตัวเป็นผลมาจากสถานการณ์สงครามในยูเครนและวิกฤติพลังงานที่ยืดเยื้อ แม้ว่าอัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มลดลงจากการเพิ่มอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางประเทศต่าง ๆ อย่างไรก็ตามการเงินที่ตึงตัวต่อเนื่องจากปัญหานี้สูงทั่วโลกก็ส่งผลความไม่แน่นอนต่อการเติบโตของเศรษฐกิจ ในส่วนของเศรษฐกิจเอเชียมีแนวโน้มเติบโตดีกว่าเศรษฐกิจโลก จากการเปิดประเทศของจีนภายหลังยกเลิกนโยบายโรคโควิด-19 เป็นศูนย์ เช่นเดียวกับเศรษฐกิจไทยโดยภาคการท่องเที่ยวจะฟื้นตัวอย่างมีนัยยะสำคัญตามการกลับมาของนักท่องเที่ยวหลัก โดยเฉพาะจากจีน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการจ้างงานและการกระจายรายได้สู่ภาคบริการและการบริโภคในประเทศ โดยที่ผ่านมเศรษฐกิจไทยนั้นพึ่งพาการท่องเที่ยวและการบริโภคเป็นหลักก็ส่งผลให้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจมีความล่าช้ากว่าประเทศอื่น ๆ

จากรายงานของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (“IMF”) ในเดือนมกราคม 2566 โดยประมาณการการเติบโตในปี 2566 ไว้ที่ร้อยละ 2.9 จากปีก่อนที่ขยายตัวร้อยละ 3.4 จากปัญหาเงินเฟ้อที่มีแนวโน้มดีขึ้น แม้ว่าอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นและปัญหาความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ยังคงส่งผลกระทบต่อภาพรวมเศรษฐกิจโลก ในขณะที่เศรษฐกิจไทยคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 3.7 ในปีนี้ โดยได้รับแรงหนุนจากการผ่อนคลายการเดินทางของประเทศต่าง ๆ และความชัดเจนของนโยบายรัฐบาล เช่น มาตรการเร่งฟื้นฟูเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการเตรียมภาคการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นภาคเศรษฐกิจที่มีขนาดใหญ่และมีแรงงานจำนวนมาก มาตรการดึงดูดนักลงทุนและผู้เชี่ยวชาญกลุ่มศักยภาพสูง และการเปิดพื้นที่เศรษฐกิจใหม่ ๆ โดยการคาดการณ์ของ IMF นั้น เป็นไปในแนวทางเดียวกับสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (“สภาพัฒน์”) ที่ประมาณการการเติบโตทางเศรษฐกิจไว้ที่ร้อยละ 2.7-3.7 เป็นผลจากแรงส่งการบริโภคและกิจกรรมเกี่ยวโยงภาคท่องเที่ยว รวมถึงความเชื่อมั่นผู้บริโภค ปรับเพิ่มขึ้นตามการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว ขณะที่การส่งออกและการผลิตเริ่มหดตัวตามเศรษฐกิจโลก ในระยะถัดไปเศรษฐกิจไทยจะได้รับอานิสงส์จากการเปิดประเทศของจีน โดยในปี 2566 สภาพัฒน์ประมาณการจำนวนนักท่องเที่ยวไว้ที่ 28 ล้านคน ตามความต้องการท่องเที่ยวโลกที่ฟื้นขึ้นต่อเนื่อง และข้อจำกัดด้านเที่ยวบินที่เริ่มคลี่คลาย ประกอบกับ การ

เปิดประเทศของจีน นอกจากนี้การบริโภคภาคเอกชนและความเชื่อมั่นผู้บริโภคก็ปรับตัวดีขึ้นตามการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว ทั้งนี้ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ทยอยปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายขึ้นอย่างต่อเนื่องให้เป็นแนวทางการดำเนินนโยบายที่สอดคล้องกับทิศทางการฟื้นตัวต่อเนื่องของเศรษฐกิจและแนวโน้มเงินเฟ้อที่ทรงตัวในระดับสูง โดยปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 1.5 และมีแนวโน้มขึ้นดอกเบี้ยต่อเนื่องในเดือนมีนาคม และพฤษภาคม ครั้งละร้อยละ 0.25 และจะคงดอกเบี้ยร้อยละ 2 ตลอดปีนี้ เพื่อให้นโยบายการเงินกลับสู่ระดับที่เหมาะสม ในส่วนเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐมีแนวโน้มแข็งค่าต่อเนื่องตลอดทั้งปี สาเหตุหลักจากเงินดอลลาร์สหรัฐที่จะอ่อนค่าตามทิศทางการขึ้นดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐที่ช้าลง รวมถึงพื้นฐานทางเศรษฐกิจของไทยที่ปรับดีขึ้น และเงินทุนไหลเข้าตลาดการเงินไทย อย่างไรก็ตามเศรษฐกิจไทยยังต้องเผชิญความไม่แน่นอน หากเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มมีชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อภาคภาคการส่งออกและการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ อีกทั้งเงินเฟ้อขึ้นพื้นฐานคาดว่าจะยังทรงตัวอยู่ระดับสูงที่ร้อยละ 2.6 เมื่อเทียบกับปีก่อนที่ร้อยละ 2.6 ก็ส่งผลให้ค่าครองชีพและต้นทุนภาคธุรกิจจะยังอยู่ในระดับสูง ทำให้รายได้ครัวเรือนบางกลุ่มได้ไม่ทั่วถึง และธุรกิจฟื้นตัวได้ไม่เท่ากัน นอกจากนี้หนี้สินครัวเรือนไทยก็ยังอยู่ในระดับสูง

ในส่วนธุรกิจค้าปลีกในปี 2566 เริ่มเห็นสัญญาณบวกตามภาวะเศรษฐกิจและกำลังซื้อในประเทศ จากการกลับมาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ รวมถึงมาตรการช้อปดีมีคืนและการกระตุ้นการใช้จ่ายช่วงเลือกตั้งที่จะหนุนยอดขายค้าปลีก ขณะที่ธุรกิจยังเผชิญกับความท้าทายไม่ว่าจะเป็นต้นทุนที่ยังอยู่ในระดับสูง อาทิเช่น ราคาน้ำมันและค่าแรงที่เพิ่มขึ้น ก็ส่งผลให้ค่าครองชีพปรับตัวเพิ่มขึ้น รวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงจากจำนวนผู้ประกอบการค้าปลีกที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้สมาคมผู้ค้าปลีกไทยเผยแพร่ผลการสำรวจดัชนีความเชื่อมั่นผู้ค้าปลีก (Retail Sentiment Index – RSI) เดือนธันวาคม 2565 ที่ผ่านมามีเพิ่มขึ้นเล็กน้อย 7.2 จุด เมื่อเทียบกับเดือนพฤศจิกายน 2565 โดยได้รับปัจจัยสนับสนุนจากการใช้จ่ายในช่วงเทศกาลส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ รวมถึงจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากการผ่อนคลายมาตรการโรคโควิด-19 และเป็นช่วงฤดูการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตามด้านดัชนี RSI ในปี 2566 มีแนวโน้มปรับลดลง จากเศรษฐกิจที่คาดว่าจะฟื้นตัวแบบไม่สมดุล มีหลายปัจจัยจุดรั้งไม่ว่าจะเป็นปัจจัยกดดันทั้งภาวะเงินเฟ้อที่ยังสูง กำลังซื้ออ่อนแอ หนี้ครัวเรือน มาตรการกระตุ้นการบริโภคของภาครัฐที่ทยอยหมดลง แนวโน้มต้นทุนที่ปรับสูงขึ้นทั้งจากค่าสาธารณูปโภค ในระยะต่อไป รูปแบบของการทำธุรกิจค้าปลีกหรือการจัดพื้นที่ศูนย์การค้าจะเปลี่ยนแปลงไป ตามการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ อัตราการ





เกิดใหม่ของประชากรที่ลดลง รวมถึงเทคโนโลยีและความยั่งยืน ที่เข้ามาเปลี่ยนพฤติกรรมและการดำเนินธุรกิจและสร้างโอกาสการเติบโตทางธุรกิจในอนาคต ในขณะที่ศูนย์วิจัยกสิกรไทยประเมินว่า ภาพรวมรายได้เกษตรกรสุทธิในปี 2566 น่าจะเผชิญความท้าทายมากขึ้น ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทสินค้าเกษตร เนื่องจากแนวโน้มเศรษฐกิจโลกมีความเสี่ยงชะลอลง จะเป็นปัจจัยอุ้มชูความต้องการสินค้าเกษตรและกดดันราคา โดยเฉพาะความไม่แน่นอนในคำสั่งซื้อจากจีน ทั้งนี้ คาดว่ารายได้เกษตรกรในปี 2566 ปรับตัวลงร้อยละ 0.8 จากปี 2565 ที่ขยายตัวร้อยละ 13.5 ตามราคาสินค้าเกษตรที่มีแนวโน้มลดลงตามเศรษฐกิจโลก ขณะที่ต้นทุนการผลิตอย่างราคาน้ำมันและราคาปุ๋ยเคมีในตลาดโลกยังมีฐานที่สูง โดยภาพรวมรายได้เกษตรกรที่มีความท้าทาย และอาจส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของเกษตรกรซึ่งเป็นกลุ่มหลักของประเทศ

ในขณะเดียวกัน รายงานของธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย ("เอทีบี") ในเดือนธันวาคม 2565 ประเมินการเติบโตของเศรษฐกิจเอเชียในปี 2566 อยู่ที่ร้อยละ 4.6 จากปีก่อนที่ขยายตัวร้อยละ 4.2 เนื่องจากการผ่อนปรนมาตรการโรคโควิด-19 ช่วยให้กิจกรรมเศรษฐกิจทยอยฟื้นตัว รวมถึงการเปิดประเทศของจีน แม้ว่าเศรษฐกิจก็ยังมีความเสี่ยงจากปัจจัยต่าง ๆ อาทิเช่น สงคราม ราคาสินค้าและพลังงาน นอกจากนี้ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและภาคธุรกิจมีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบจากอัตราเงินเฟ้อที่สูงและอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ขณะที่การใช้จ่ายภาครัฐอาจลดลงภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน ในส่วนเศรษฐกิจมาเลเซีย เอบีดีคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจมาเลเซียจะเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 4.3 จากปีก่อนที่ขยายตัวร้อยละ 7.3 จากการฟื้นตัวของอุปสงค์ภายในประเทศ ซึ่งได้รับความช่วยเหลือจากนโยบายต่าง ๆ ที่สนับสนุน และจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก อาจส่งผลกระทบต่อการส่งออกและการลงทุนในประเทศในอนาคต

## 2.2) การตลาด

การจัดทำแคมเปญด้านการตลาดของบริษัทฯ จะเกิดขึ้นในระดับประเทศ และนำไปดำเนินการในระดับท้องถิ่น โดยกลยุทธ์ของบริษัทฯ คือการปรับเปลี่ยนวิธีการตลาดแบบดั้งเดิมสู่การตลาดดิจิทัล และการตลาดออนไลน์ โดยกลยุทธ์การตลาดของ Makro คือการจำหน่ายสินค้าคุณภาพสูงในราคาที่แข่งขันได้สำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นผู้ประกอบการมืออาชีพผ่านช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย สำหรับธุรกิจค้าส่งของ Makro บริษัทฯ ส่งเสริมแบรนด์และสินค้าของบริษัทฯ ผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งในช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ เช่น แคตตาล็อกสินค้าที่จัดส่งทุก 15 วัน โดยมุ่งไปที่ลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพ ใบปลิวที่มีข้อเสนอและรายการส่งเสริมการขายจากผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้า การสาธิตสินค้าในศูนย์จำหน่ายสินค้า รวมถึงช่องทางเว็บไซต์ของ บริษัทฯ และสื่อสังคมออนไลน์ โดยมุ่งที่จะสื่อสารกับลูกค้าในช่วงอายุที่แตกต่าง โดยบริษัทฯ ยังมีโครงการอื่น ๆ เพื่อรักษฐานลูกค้า เช่น โปรแกรมสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจของลูกค้า (Loyalty program) การบริการการมารับสินค้าที่หน้าร้าน (Curbside pickup) และบริการจัดส่งสินค้า

บริษัทฯ มีทีมงานหลายทีมซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ด้านการตลาดแบบเฉพาะเจาะจง แบบหนึ่งต่อหนึ่ง โดยมีทีมงานข้อมูลเชิงลึก (Insight team) ทำหน้าที่ติดตามวัดผลการประกอบการและการดำเนินงานศูนย์จำหน่ายสินค้า และวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อการทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทีมงานข้อเสนอผลิตภัณฑ์ (Proposition team) ทำหน้าที่จัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ข้อมูลของทีมงานข้อมูลเชิงลึก และทีมงานสื่อสาร (Communication team) ทำหน้าที่ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นโดยทีมงานข้อเสนอผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ทีมงานพัฒนาลูกค้า (Customer development team) จะมีการออกเยี่ยมเยียนลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น และมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่องทุกปี และวิเคราะห์ผลสำรวจดังกล่าว เพื่อพัฒนาการให้บริการเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าต่อไป

ธุรกิจค้าปลีกของ Lotus's มุ่งนำเสนอบริการต่อลูกค้าในการจับจ่ายที่ครบครันในที่เดียว (One-stop shop) ผ่านทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ ทำให้ลูกค้าสามารถจับจ่ายสินค้าตามความต้องการทั้งหมดได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสินค้าอาหารสดที่มีคุณภาพสูงในราคาที่เข้าถึงได้ โดยแผนงานการตลาดของ Lotus's พัฒนาร้านเพื่อรักษาความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และเสริมสร้างมูลค่าและความน่าเชื่อถือด้านคุณภาพของ Lotus's

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ด้านการตลาดดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า โดยลูกค้าหันไปจับจ่ายสินค้าในร้านค้าแบบไร้เงินสดในพื้นที่และใช้บริการจัดส่งสินค้าออนไลน์มากขึ้น ดังนั้น Lotus's จึงได้ปรับกิจกรรมการตลาดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนี้

- เน้นการให้บริการลูกค้าที่ดียิ่งขึ้นด้วยการนำเสนอช่องทางออนไลน์
- เพิ่มความถี่ในการไปจับจ่ายที่ร้านค้ามากขึ้น
- เพิ่มปริมาณการจับจ่ายสินค้าในแต่ละครั้งของลูกค้า (Basket size) เช่น การเสนอส่วนลดทันทีที่ซื้อสินค้า

นอกจากนี้ Lotus's ยังจัดรายการด้านการตลาดอื่น ๆ เพื่อครอบคลุมทั้งการได้ลูกค้าใหม่และรักษฐานลูกค้าเดิม รวมถึง แคมเปญแนะนำลูกค้าใหม่ผ่านแพลตฟอร์มพันธมิตรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมผู้ให้บริการร้านอาหาร (Food aggregators) แพลตฟอร์มตลาดอีคอมเมิร์ซ (E-commerce marketplace) พันธมิตรผู้ให้บริการโทรคมนาคม และรวมถึงแพลตฟอร์มความบันเทิงต่าง ๆ โดย Lotus's ได้มีการจัดทำชุดผลิตภัณฑ์ต้อนรับ (Welcome packs) สำหรับลูกค้าใหม่ ข้อเสนอเฉพาะตัวลูกค้า รางวัลพิเศษสำหรับลูกค้า และการสื่อสารเฉพาะตัวลูกค้า เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจของลูกค้า (Customer loyalty) จากการที่มีการปรับแบรนด์ "Lotus's" ให้มีความสดใสมากขึ้น

Lotus's ทำการส่งเสริมแบรนด์ร้านค้าและสินค้าของ Lotus's ผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น ทั้งสื่อโทรทัศน์ สื่อสังคมออนไลน์ที่เป็นสื่อเป้าหมาย ผู้นำทางความคิดที่สำคัญ





ผู้มีอิทธิพลทางสื่อออนไลน์ (Influencers) พันธมิตรธุรกิจ สื่อท้องถิ่นที่เป็นสื่อเป้าหมาย รวมถึงการสาธิตสินค้าและกิจกรรมในร้านค้า โดยมุ่งที่จะสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าในช่วงอายุที่แตกต่าง โดย Lotus's ยังเพิ่มการทำแคมเปญส่งเสริมการขายและการตลาดในพื้นที่ละแวกใกล้เคียงมากขึ้น

Lotus's มีทีมงานหลายทีมซึ่งทำหน้าที่ด้านการตลาด โดยเฉพาะโดยทีมงานข้อมูลเชิงลึก (Insight team) ทำหน้าที่ติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทีมงานข้อเสนอผลิตภัณฑ์ (Proposition team) ทำหน้าที่จัดทำกลยุทธ์การตลาดโดยใช้ข้อมูลวิเคราะห์เชิงลึกของทีมงาน ทีมงานสื่อสาร (Communication team) ทำหน้าที่ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่จัดทำโดยทีมงานข้อเสนอผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ Lotus's ยังมีการใช้ข้อมูลลูกค้าในการปรับปรุงสินค้าเฉพาะตัวลูกค้า โดยปรับในเรื่องการกำหนดราคาและรายการส่งเสริมการขายสำหรับลูกค้าแต่ละราย โดยเฉพาะ

## 2.3) การแข่งขัน

ธุรกิจของบริษัทฯ ประกอบด้วยธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า บริษัทฯ เชื่อว่า บริษัทฯ ไม่มีคู่แข่งโดยตรงในตลาดหลักของบริษัทฯ ที่ประกอบธุรกิจด้านอาหารที่หลากหลายและในหลายรูปแบบที่สามารถเทียบเคียงได้กับการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมอาหารเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง และด้วยขอบเขตการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ที่หลากหลาย ทำให้บริษัทฯ มีการแข่งขันกับคู่แข่งต่าง ๆ หลายรายในแต่ละกลุ่มธุรกิจที่บริษัทฯ ประกอบธุรกิจอยู่

ปัจจัยหลักด้านการแข่งขัน คือ ราคา คุณภาพของสินค้า การวางตำแหน่งและการเป็นที่ยอมรับของแบรนด์ (Brand positioning and recognition) ทำเลที่ตั้งของร้านค้า ความสะดวกสบายสำหรับลูกค้า ความหลากหลายของสินค้า ความครบครันของสินค้าและบริการ โดยบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำตลาดในแต่ละกลุ่มธุรกิจที่

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจอยู่ โดยเน้นการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดและกลยุทธ์ทางการแข่งขันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการแข่งขันดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้ บริษัทฯ เชื่อว่าบริษัทฯ มีโครงสร้างด้านต้นทุนที่ทำให้บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญเหนือกว่าคู่แข่งที่ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบดั้งเดิม และด้วยโครงสร้างด้านต้นทุนและระบบงานโลจิสติกส์ที่จำเป็นสำหรับธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกขนาดใหญ่เช่นของบริษัทฯ ทำให้เป็นการยากเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะเข้าสู่ตลาดและแข่งขันกับบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การแข่งขันในตลาดค้าส่ง

บริษัทฯ แข่งขันโดยตรงกับผู้ค้าส่งและบริษัทต่าง ๆ ที่ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายอาหารแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการจัดส่ง (Food service distribution companies) ที่หลากหลายทั้งในระดับภูมิภาคและในท้องถิ่น และช่องทางการจัดจำหน่ายของผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้า และแข่งขันโดยอ้อมกับร้านค้าส่งสมัยใหม่ (Modern trade wholesalers) ซึ่งจำหน่ายอาหาร และ/หรือสินค้าทั่วไปในตลาดที่บริษัทฯ ประกอบธุรกิจ โดยเมื่อไม่นานมานี้ บริษัทฯ ประสบกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากตลาดค้าส่งแบบดั้งเดิมในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จากการที่รัฐบาลประกาศใช้มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจที่เน้นให้การสนับสนุนร้านค้าแบบดั้งเดิมและร้านค้าในท้องถิ่น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีคู่แข่งช่องทางออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

### การแข่งขันในตลาดค้าปลีก

ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย Lotus's แข่งขันกับคู่แข่งที่หลากหลายทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่น ซึ่งรวมถึงผู้ประกอบการร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตที่ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้า ทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ ร้านค้ารูปแบบเล็กลงมา รวมถึงตลาดสด และร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ทั้งนี้ ในประเทศไทย หนึ่งในคู่แข่งรายใหญ่ของ Lotus's คือ บิ๊กซี และในประเทศมาเลเซีย คู่แข่งรายใหญ่ของ Lotus's ได้แก่ 99 Speedmart และ Eonsave

Lotus's เป็นหนึ่งในผู้ค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญจากความสามารถที่แข็งแกร่งในด้านการจัดหาและจำหน่ายอาหารสดจากต้นทางถึงปลายทางจากผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าไปยังผู้บริโภค ตลอดจนเครือข่ายร้านค้าที่ครอบคลุมพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศไทย ดังนั้น บริษัทฯ จึงเชื่อมั่นว่าผู้ประกอบการน้อยรายในประเทศไทยที่จะสามารถแข่งขันกับ Lotus's ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในส่วนของกลุ่มสินค้าอาหารสด ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มสินค้าที่ไม่ใช่อาหารสด ที่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากกว่า

### การแข่งขันในธุรกิจศูนย์การค้า

ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย Lotus's แข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่ในธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า ทั้งนี้ ในประเทศไทยผู้ประกอบการที่เป็นคู่แข่งในธุรกิจดังกล่าว รวมถึง เซ็นทรัลพัฒนา และบิ๊กซี และในประเทศมาเลเซีย รวมถึง Giant Aeon Big และ Mydin โดย Lotus's มีการแข่งขันกับผู้ประกอบการศูนย์การค้าดังกล่าว ในแง่ของการดำรงรักษาผู้เช่า อัตราการเช่าพื้นที่ ทำเลที่ตั้งของศูนย์การค้า ความสะดวกสบายสำหรับลูกค้า การคัดเลือกผู้เช่า (Tenant selection) สัดส่วนของผู้เช่า (Tenant mix) และการเป็นที่ยอมรับของแบรนด์ศูนย์การค้า ทั้งนี้ ธุรกิจการเป็นเจ้าของและประกอบการศูนย์การค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสินค้าและบริการหลายประเภทที่ผู้เช่าเคยให้บริการในศูนย์การค้า เช่น บริการด้านการเงิน สามารถให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้เช่าประเภทดังกล่าวจึงไม่จำเป็นต้องเปิดร้านค้าหรือเช่าพื้นที่ในศูนย์การค้าเป็นจำนวนมากเช่นในอดีต

### การแข่งขันในตลาดช่องทางออนไลน์และบนอุปกรณ์พกพา

บริษัทฯ เผชิญกับการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นจากช่องทางออนไลน์ ซึ่งให้บริการโดยคู่แข่งเดิมในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกของบริษัทฯ ในประเทศไทย โดยเฉพาะการค้าปลีกแบบออนไลน์ ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทฯ ต้องปรับตัวให้ทันกับความคาดหวังของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาบริการใหม่ ๆ ของคู่แข่ง ทั้งนี้ ลูกค้าของบริษัทฯ หันมาใช้โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ และ



อุปกรณ์อื่น ๆ ในการจับจ่ายเพิ่มมากขึ้น และติดต่อกับบริษัทฯ ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ วามนิยมที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคดังกล่าว ไม่เพียงแต่เกิดขึ้นในการเลือกซื้อสินค้าเท่านั้น ผู้บริโภคยังคาดหวังที่จะได้รับการจัดส่งสินค้าตรงตามกำหนดเวลา ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ทำการลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญและจะลงทุนต่อไปอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของบริษัทเว็บไซต์และแอปพลิเคชันของบริษัทฯ โดยมุ่งที่จะปรับปรุงกลยุทธ์การผสมผสานช่องทาง O2O (ออฟไลน์และออนไลน์) ช่องทางจัดจำหน่ายออนไลน์และบนอุปกรณ์พกพาดังกล่าวช่วยให้ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบการจับจ่ายผ่านอุปกรณ์ดิจิทัล ซึ่งได้เพิ่มระดับการแข่งขันทั้งจากผู้ประกอบการเดิมและผู้ประกอบการรายใหม่ที่หลากหลาย

### 3) การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

#### ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มธุรกิจค้าส่ง

บริษัทฯ ได้พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าในท้องถิ่น เกษตรกร และชาวประมง (โดยหลายรายนั้น มีความสัมพันธ์มายาวนานกว่า 30 ปี) และมีความสัมพันธ์ในการสั่งซื้อสินค้าโดยตรงกับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าทั้งหมด โดยกลยุทธ์การจัดหาสินค้าธุรกิจค้าส่งของบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสินค้าอาหารสดนั้น จะเป็นการสั่งซื้อสินค้าโดยตรงจากเกษตรกรและผู้ผลิต ตลอดจนผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าในท้องถิ่นและผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่มีการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากจากผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้ารายใดรายหนึ่ง หรือมีการพึ่งพาผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าเพียงรายเดียวในการจัดหาสินค้าใด ๆ ของบริษัทฯ โดยในปี 2565 Makro มีการสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้ารายใหญ่ที่สุดสิบรายแรกของกลุ่มธุรกิจค้าส่งในสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 30 ของยอดสั่งซื้อสินค้าสำหรับธุรกิจค้าส่งทั้งหมดของ Makro โดยไม่มีผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้ารายใดมียอดสั่งซื้อจาก Makro เกินร้อยละ 10 ของยอดสั่งซื้อสินค้าทั้งหมดของ Makro ในรอบระยะเวลาดังกล่าว

นอกจากนี้ บริษัทอื่นในกลุ่มบริษัทฯ ยังมีส่วนช่วยเหลือให้บริษัทฯ สามารถเข้าถึงผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ของบริษัทฯ กับ CPF ทำให้บริษัทฯ สามารถรักษาแหล่งจัดหาสินค้าที่มั่นคงสำหรับสินค้าประเภทเนื้อหมู เนื้อไก่ ไข่ และกุ้ง และยังช่วยส่งเสริมการเติบโตของบริษัทฯ ต่อไป โดย CPF ยังเป็นผู้ประสานงานหลักกับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศสำหรับสินค้าบางประเภท

ทั้งนี้ บริษัทฯ มีเงื่อนไขทางการค้าสำหรับระยะเวลาการจ่ายชำระ (Credit term) กับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งอยู่ในช่วง 7 ถึง 60 วัน

#### ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยของ Lotus's มีการจัดซื้อสินค้าโดยตรงจากผู้ผลิตสินค้าแบรนด์ต่าง ๆ หลายราย ทั้งนี้ Lotus's มีการประสานงานร่วมกับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าเพื่อให้ระบบห่วงโซ่อุปทาน (Value chain) ครบวงจรมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้ Lotus's สามารถนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่คุ้มค่าสำหรับลูกค้าของ Lotus's ผู้จัดซื้อสินค้าของ Lotus's ทุกรายได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และ Lotus's ปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจเพื่อให้การติดต่อกับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าเป็นไปตามหลักจริยธรรมและกฎหมาย

นอกจากนี้ Lotus's ยังใช้ประโยชน์จากระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ในการสร้างความสัมพันธ์อันดี และเสริมสร้างศักยภาพของ Lotus's ในการจัดหาสินค้าและวัตถุดิบโดยตรงกับเกษตรกรและผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าท้องถิ่น Lotus's ยังได้มีการพัฒนากลุ่มสินค้าอาหารสดเพิ่มมูลค่าที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น เนื้อหมัก อาหารพร้อมปรุงผลิตจากเนื้อสัตว์ และอาหารพร้อมรับประทานผลิตจากเนื้อสัตว์ รวมถึงนวัตกรรมด้านสินค้า เช่น เนื้อสังเคราะห์ (Plant-based meat) เป็นต้น

ทั้งนี้ Lotus's มีระยะเวลาการชำระเงินให้กับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย อยู่ในช่วงประมาณ 15 ถึง 90 วัน

ธุรกิจค้าปลีกในประเทศมาเลเซียของ Lotus's มีการจัดซื้อสินค้าโดยตรงจากผู้ผลิตสินค้าแบรนด์ต่าง ๆ หลายราย ทั้งนี้ แม้ว่า Lotus's มีได้จัดซื้อสินค้าจากผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้ารายหนึ่งรายใดเป็นหลัก แต่ Lotus's มีการจัดหาสินค้าในสัดส่วนที่สูงจากแบรนด์ที่ได้รับความนิยมมายี่ห้อ ทั้งนี้ Lotus's พยายามลดต้นทุนในการจัดซื้อสินค้าจากผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าของ Lotus's โดยการเจรจาต่อรองให้ได้ส่วนลดและสิทธิพิเศษเพิ่มเติมจากการจัดซื้อสินค้าในปริมาณมาก ทั้งนี้ Lotus's มีความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับเครือข่ายผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าจำนวนมาก และในกรณีที่เกิดการขาดแคลนสินค้าไม่ว่าด้วยเหตุใด Lotus's ก็สามารถจัดหาสินค้าชนิดเดียวกันหรือใกล้เคียงกันจากผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้ารายอื่นได้ โดยใช้ประโยชน์จากเครือข่ายผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าจำนวนมากของ Lotus's

ทั้งนี้ Lotus's มีระยะเวลาการชำระเงินให้กับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าของธุรกิจค้าปลีกในประเทศมาเลเซียอยู่ในช่วงประมาณ 7 ถึง 105 วัน



## 4) ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1) ทรัพย์สินถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ทรัพย์สินถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ประกอบด้วย

| ประเภททรัพย์สิน              | มูลค่าตามบัญชี (ล้านบาท) ณ วันที่ 31 ธันวาคม |         |
|------------------------------|----------------------------------------------|---------|
|                              | 2564                                         | 2565    |
| ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์      | 118,443                                      | 118,115 |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้         | 36,831                                       | 37,167  |
| อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน | 45,268                                       | 43,910  |

โปรดพิจารณาเพิ่มเติมในเอกสารแนบ 4 “ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน”

### 4.2) สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

สินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่สำคัญของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 มีจำนวน 8,060 ล้านบาท และ 10,521 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และเครื่องหมายการค้าและอื่น ๆ เป็นหลัก - โปรดพิจารณาเพิ่มเติมในเอกสารแนบ 4 “ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน”

### 4.3) เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ

บริษัทฯ มีเครื่องหมายการค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 จำนวน 464 ล้านบาท และ 461 ล้านบาท ตามลำดับ - โปรดพิจารณาเพิ่มเติมในเอกสารแนบ 4 “ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน”

### 4.4) นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนการเติบโตของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ มีผลประกอบการหรือผลกำไรเพิ่มขึ้น หรือลงทุนในธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ (Synergy) ให้กับบริษัทฯ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทฯ และเพื่อให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายในการเป็นผู้ประกอบการชั้นนำในธุรกิจหลักของบริษัทฯ

ทั้งนี้ บริษัทฯ บริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทร่วม อาจพิจารณาลงทุนในธุรกิจอื่นเพิ่มเติมหากเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพการเติบโตทางธุรกิจหรือเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีในการลงทุน โดยบริษัทฯ จะพิจารณาสัดส่วนการลงทุน กำไรที่คาดว่าจะได้รับ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สถานะทางการเงินของบริษัทฯ รวมถึงวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการลงทุนและพิจารณาถึงศักยภาพ ก่อนการตัดสินใจลงทุนในโครงการต่าง ๆ โดยการพิจารณาการลงทุนของบริษัทฯ บริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทร่วมนั้น จะต้องได้รับความเห็นชอบ และ/หรือ การอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัทฯ และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ (แล้วแต่กรณี) ทั้งนี้ ในการขออนุมัติการลงทุนในบริษัทย่อยและ/หรือ บริษัทร่วมดังกล่าวจะต้องสอดคล้องและเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและประกาศ ก.ล.ต. ที่เกี่ยวข้อง



## โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

## กลุ่มธุรกิจค้าส่ง



## ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง

บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด  
(ประเทศไทย) 99.99%บริษัท ไบรมาร์ก จำกัด  
(ประเทศไทย) 99.99%

## ธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส

บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด  
(ประเทศไทย) 99.99%Indoguna Vina Food Service  
Company Limited  
(สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม) 100%

## กลุ่มธุรกิจค้าปลีก



## ธุรกิจค้าปลีกและศูนย์การค้า

บริษัท ซี.พี. รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด  
(ประเทศไทย) 99.99%บริษัท โลตัสส์ สโตร์ส  
(ประเทศไทย) จำกัด  
(ประเทศไทย) 99.99%Lotuss Stores  
(Malaysia) Sdn Bhd  
(ประเทศมาเลเซีย) 100%





## 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ

### 1.3.1 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ

#### (1) นโยบายการแบ่งการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภค และธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าโดยธุรกิจค้าส่งประกอบด้วยธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง (Cash and Carry) ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ภายใต้ชื่อ “Makro” และ “LOTS Wholesale Solutions” และธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส (Food Service) ซึ่งเป็นธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าอาหารพรีเมียม พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่งทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ส่วนธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภคและธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย ดำเนินงานโดย Lotus’s

#### 2. ข้อมูลทั่วไปของนิติบุคคลที่บริษัทฯ ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป

| ชื่อธุรกิจ/ สถานที่ตั้ง                                                                                                                                                                                        | ประเภทธุรกิจ                                                               | ประเทศ<br>ที่ดำเนินธุรกิจ | จำนวนและชนิด<br>ของหุ้นที่จำหน่ายได้<br>แล้วทั้งหมด | ทุนจดทะเบียน               | ทุนชำระแล้ว                | มูลค่าที่<br>ตราไว้<br>หุ้นละ | สัดส่วน<br>การถือหุ้น<br>(ร้อยละ) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| กลุ่มธุรกิจค้าส่ง                                                                                                                                                                                              |                                                                            |                           |                                                     |                            |                            |                               |                                   |
| 1. บริษัท โปรมาร์ท จำกัด<br>1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ<br>เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250<br>โทรศัพท์ : 0 2067 8999<br>โทรสาร : 0 2067 9044                                                                  | กิจการจำหน่ายสินค้าอุปโภค                                                  | ไทย                       | หุ้นสามัญ<br>100,000 หุ้น                           | 10,000,000 บาท             | 2,500,000 บาท              | 100 บาท                       | 99.99                             |
| 2. บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด<br>1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ<br>เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250<br>โทรศัพท์ : 0 2067 8999<br>โทรสาร : 0 2067 9044                                                         | กิจการให้บริการด้านเทคนิคและ<br>การให้บริการสนับสนุนแก่<br>วิสาหกิจในเครือ | ไทย                       | หุ้นสามัญ<br>60,470,000 หุ้น                        | 6,047,000,000 บาท          | 5,947,000,000 บาท          | 100 บาท                       | 99.99                             |
| 3. Makro (Cambodia) Company Limited<br>5734, Street 1003, Bayab Village, Sangkat<br>Phnom Penh Thmey, Khan Sen Sok,<br>Phnom Penh, Cambodia<br>โทรศัพท์ : (855) 23 977 377<br>เว็บไซต์ : www.makrocambodia.com | ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและ<br>กิจการที่เกี่ยวข้อง                       | กัมพูชา                   | หุ้นสามัญ<br>6,800,000 หุ้น                         | 68,000,000<br>ดอลลาร์สหรัฐ | 55,200,000<br>ดอลลาร์สหรัฐ | 10 ดอลลาร์<br>สหรัฐ           | 70                                |



| ชื่อธุรกิจ/ สถานที่ตั้ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ประเภทธุรกิจ                                                                                                                        | ประเทศ<br>ที่ดำเนินธุรกิจ     | จำนวนและชนิด<br>ของหุ้นที่จำหน่ายได้<br>แล้วทั้งหมด | ทุนจดทะเบียน                    | ทุนชำระแล้ว                     | มูลค่าที่<br>ตราไว้<br>หุ้นละ | สัดส่วน<br>การถือหุ้น<br>(ร้อยละ) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 4. CP Wholesale India Private Limited<br>7 <sup>th</sup> & 8 <sup>th</sup> Floor, WeWork BlueOne Square,<br>246, Phase IV, Udyog Vihar, Gurugram<br>122016, India<br>โทรศัพท์ : (91) 124 447 9000<br>โทรสาร : (91) 124 447 9199<br>เว็บไซต์ : <a href="https://corporate.lotswholesale.com">https://corporate.lotswholesale.com</a> | ดำเนินธุรกิจค้าส่งและธุรกิจอื่น ๆ<br>ที่เกี่ยวข้อง                                                                                  | อินเดีย                       | หุ้นสามัญ<br>94,428,564                             | 950,000,000<br>รูปีอินเดีย      | 944,285,640<br>รูปีอินเดีย      | 10 รูปีอินเดีย                | 99.99                             |
| 5. ARO Commercial Company Limited<br>322, Upper Pazundaung Road, Sat San Ward,<br>Mingalar Taung Nyunt Township, Yangon,<br>Myanmar 11171<br>โทรศัพท์ : (95) 9770 330 003                                                                                                                                                           | ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและ<br>กิจการที่เกี่ยวข้อง                                                                                | สาธารณรัฐแห่ง<br>สหภาพเมียนมา | -                                                   | 31,300,000<br>ดอลลาร์สหรัฐ      | 31,300,000<br>ดอลลาร์สหรัฐ      | -                             | 99.99                             |
| 6. Makro (Guangzhou) Food Company<br>Limited<br>11F, B Building, Dongshan Square, No.65,<br>Xian Lie Zhong Road, Yue Xiu District,<br>Guangzhou, China<br>โทรศัพท์ : (86) 020 2333 6999                                                                                                                                             | ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและ<br>กิจการที่เกี่ยวข้อง                                                                                | สาธารณรัฐ<br>ประชาชนจีน       | -                                                   | 178,000,000<br>หยวนเหรินหมินปี้ | 178,000,000<br>หยวนเหรินหมินปี้ | -                             | 99.99                             |
| 7. Guangzhou Huadu Makro Food<br>Supermarket Company Limited<br>No.163 Yingbin Avenue, Gaosheng<br>Square, 1 <sup>st</sup> & 2 <sup>nd</sup> Floor, Huadu District,<br>Guangzhou, China<br>โทรศัพท์ : (86) 020 2221 6688                                                                                                            | ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและ<br>กิจการที่เกี่ยวข้อง                                                                                | สาธารณรัฐ<br>ประชาชนจีน       | -                                                   | 15,000,000<br>หยวนเหรินหมินปี้  | 15,000,000<br>หยวนเหรินหมินปี้  | -                             | 99.99                             |
| 8. บริษัท สยามฟู้ดเซอร์วิส จำกัด<br>2439 ถนนริมทางรถไฟเก่าสายปากน้ำ<br>แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร<br>10110<br>โทรศัพท์ : 0 2782 6000<br>โทรสาร : 0 2782 6009<br>เว็บไซต์ : <a href="http://www.siamfoodservices.com">www.siamfoodservices.com</a>                                                                         | กิจการนำเข้าและจำหน่ายอาหาร<br>จากต่างประเทศและในประเทศ<br>และให้บริการด้านค่าระวางและ<br>จัดส่งสินค้าเข้าและ<br>ค่าเก็บรักษาสินค้า | ไทย                           | หุ้นสามัญ<br>33,930,000 หุ้น                        | 3,393,000,000 บาท               | 3,393,000,000 บาท               | 100 บาท                       | 99.99                             |



| ชื่อธุรกิจ/ สถานที่ตั้ง                                                                                                                                                                                                                           | ประเภทธุรกิจ                                                                      | ประเทศ<br>ที่ดำเนินธุรกิจ | จำนวนและชนิด<br>ของหุ้นที่จำหน่ายได้<br>แล้วทั้งหมด | ทุนจดทะเบียน                              | ทุนชำระแล้ว                               | มูลค่าที่<br>ตราไว้<br>หุ้นละ         | สัดส่วน<br>การถือหุ้น<br>(ร้อยละ) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>9. Indoguna Vina Food Service Company Limited</b><br>44B Phan Xich Long Street, Ward 3, Phu Nhuan District, Ho Chi Minh City, Vietnam<br>โทรศัพท์ : (84) 907 091 188<br>โทรสาร : (84) 28 3995 6756<br>เว็บไซต์ : www.indogunavina.com          | ประกอบธุรกิจทางการค้าและจัดจำหน่าย รวมทั้งธุรกิจนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร | เวียดนาม                  | -                                                   | 6,300,000 ดอลลาร์สหรัฐ                    | 6,300,000 ดอลลาร์สหรัฐ                    | -                                     | 100                               |
| <b>10. Indoguna (Singapore) Private Limited</b><br>36 Senoko Drive, Senoko Industrial Estate, Singapore 758221<br>โทรศัพท์ : (65) 6755 0330<br>โทรสาร : (65) 6755 9522<br>เว็บไซต์ : www.indoguna.sg                                              | ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่าย รวมทั้งธุรกิจนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร         | สิงคโปร์                  | หุ้นสามัญ<br>1,231,579 หุ้น                         | 1,600,000 ดอลลาร์สิงคโปร์                 | 1,600,000 ดอลลาร์สิงคโปร์                 | -                                     | 80                                |
| <b>11. Indoguna Dubai Limited Liability Company</b><br>P.O. Box 123125, Dubai, United Arab Emirates<br>โทรศัพท์ : (971) 4 338 6304<br>โทรสาร : (971) 4 338 6305<br>เว็บไซต์ : www.indogunadubai.com                                               | ประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร                                   | สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์      | หุ้นสามัญ<br>1,800 หุ้น                             | 1,800,000 ดีแรห์ม<br>สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ | 1,800,000 ดีแรห์ม<br>สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ | 1,000 ดีแรห์ม<br>สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ | 80                                |
| <b>12. Maxzi The Good Food Restaurant &amp; Cafe Limited Liability Company</b><br>Al Shafar Investment Building, Shop No. 20, P.O. Box 126113<br>Al Quoz 1, Dubai, United Arab Emirates<br>โทรศัพท์ : (971) 4 395 3988<br>เว็บไซต์ : www.maxzi.ae | ดำเนินธุรกิจร้านอาหาร และร้านอาหารปลีกขนาดเล็ก                                    | สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์      | หุ้นสามัญ<br>8,000 หุ้น                             | 8,000,000 ดีแรห์ม<br>สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ | 7,000,000 ดีแรห์ม<br>สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ | 1,000 ดีแรห์ม<br>สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ | 80                                |



| ชื่อธุรกิจ/ สถานที่ตั้ง                                                                                                                                                                                                                        | ประเภทธุรกิจ                                                                     | ประเทศ<br>ที่ดำเนินธุรกิจ | จำนวนและชนิด<br>ของหุ้นที่จำหน่ายได้<br>แล้วทั้งหมด | ทุนจดทะเบียน               | ทุนชำระแล้ว                | มูลค่าที่<br>ตราไว้<br>หุ้นละ | สัดส่วน<br>การถือหุ้น<br>(ร้อยละ) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| <b>13. Indoguna Lordly Company Limited</b><br>Unit 5A & Unit 7B, Sing Mei Industrial<br>Building, 29-37 Kwai Wing Road, Kwai<br>Chung, Hong Kong<br>โทรศัพท์ : (852) 2730 2025<br>โทรสาร : (852) 2730 2024<br>เว็บไซต์ : www.indogunalordly.hk | ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่าย<br>รวมทั้งธุรกิจนำเข้าและส่งออก<br>ผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร | เขตบริหารพิเศษ<br>ฮ่องกง  | หุ้นสามัญ<br>10,000 หุ้น                            | 10,000<br>ดอลลาร์ฮ่องกง    | 10,000<br>ดอลลาร์ฮ่องกง    | 1 ดอลลาร์<br>ฮ่องกง           | 80                                |
| <b>14. Just Meat Company Limited</b><br>Unit 5A & Unit 7B, Sing Mei Industrial<br>Building, 29-37 Kwai Wing Road,<br>Kwai Chung, Hong Kong<br>โทรศัพท์ : (852) 2730 2025<br>โทรสาร : (852) 2730 2024<br>เว็บไซต์ : www.justmeat.com.hk         | ประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่าย<br>ผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร                               | เขตบริหารพิเศษ<br>ฮ่องกง  | หุ้นสามัญ<br>1,000 หุ้น                             | 1,000,000<br>ดอลลาร์ฮ่องกง | 1,000,000<br>ดอลลาร์ฮ่องกง | 1,000<br>ดอลลาร์<br>ฮ่องกง    | 80                                |
| <b>15. Indoguna (Cambodia) Company<br/>Limited</b><br>No. 5734, Street 1003, Bayab Village,<br>Sangkat Phnom Penh Thmey,<br>Khan Sen Sok, Phnom Penh, Cambodia<br>โทรศัพท์ : (855) 2390 1369                                                   | ประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่าย<br>ผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร                               | กัมพูชา                   | หุ้นสามัญ<br>350,000 หุ้น                           | 3,500,000<br>ดอลลาร์สหรัฐ  | 3,500,000<br>ดอลลาร์สหรัฐ  | 10 ดอลลาร์<br>สหรัฐ           | 99.99                             |





| ชื่อธุรกิจ/ สถานที่ตั้ง                                                                                                                                                                     | ประเภทธุรกิจ                                                         | ประเทศ<br>ที่ดำเนินธุรกิจ | จำนวนและชนิด<br>ของหุ้นที่จำหน่ายได้<br>แล้วทั้งหมด                                                                                                                                                         | ทุนจดทะเบียน           | ทุนชำระแล้ว            | มูลค่าที่<br>ตราไว้<br>หุ้นละ | สัดส่วน<br>การถือหุ้น<br>(ร้อยละ) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| กลุ่มธุรกิจค้าปลีก                                                                                                                                                                          |                                                                      |                           |                                                                                                                                                                                                             |                        |                        |                               |                                   |
| 16. บริษัท ซี.พี. รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด<br>629/1 ถนนนวมินทร์ แขวงนวลจันทร์<br>เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร 10230<br>โทรศัพท์ : 02-797-9000<br>โทรสาร : 02-797-9884                         | สำนักงานปฏิบัติการภูมิภาค                                            | ไทย                       | หุ้นสามัญ<br>2,159,459,845 หุ้น                                                                                                                                                                             | 215,945,984,500<br>บาท | 215,945,984,500<br>บาท | 100 บาท                       | 99.99                             |
| 17. บริษัท โลตัสส์ สโตร์ส (ประเทศไทย) จำกัด<br>629/1 ถนนนวมินทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม<br>กรุงเทพมหานคร 10230<br>โทรศัพท์ : 02-797-9000<br>โทรสาร : 02-797-9884                          | กิจกรรมของบริษัทโฮลดิ้งที่ไม่ได้<br>ลงทุนในธุรกิจการเงินเป็นหลัก     | ไทย                       | หุ้นสามัญ กลุ่ม ก.<br>100 หุ้น <sup>(1)</sup><br>หุ้นบุริมสิทธิ กลุ่ม ข.<br>740,000 หุ้น <sup>(2)</sup><br>หุ้นบุริมสิทธิ กลุ่ม ค.<br>490,000 หุ้น <sup>(1)</sup><br>รวม 1,230,100 หุ้น                     | 12,301,000 บาท         | 12,301,000 บาท         | 10 บาท                        | 99.99                             |
| 18. Lotuss Stores (Malaysia) Sdn Bhd<br>Head Office, Level 3, No.3, Jalan 7A/62A,<br>Bandar Menjalara, 52200 Kuala Lumpur,<br>Malaysia.<br>โทรศัพท์ : 03-6287 6000<br>โทรสาร : 03-6272 8770 | ประกอบกิจการร้านค้าปลีก                                              | มาเลเซีย                  | หุ้นสามัญ กลุ่ม ก จำนวน<br>39,200,000 หุ้น <sup>(1)</sup><br>หุ้นสามัญ กลุ่ม ข จำนวน<br>16,800,000 หุ้น <sup>(1)</sup><br>หุ้นบุริมสิทธิ กลุ่ม ค.<br>60,000,000 หุ้น <sup>(1)</sup><br>รวม 116,000,000 หุ้น | -                      | 856,000,000 ริงกิต     | -                             | 99.99                             |
| 19. บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด<br>629/1 ถนนนวมินทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม<br>กรุงเทพมหานคร 10230<br>โทรศัพท์ : 02-797-9000<br>โทรสาร : 02-797-9884                        | ประกอบกิจการดีสเคาท์สโตร์<br>ซูเปอร์เซ็นเตอร์ และไฮเปอร์<br>มาร์เก็ต | ไทย                       | หุ้นสามัญ<br>513,750,005 หุ้น                                                                                                                                                                               | 5,137,500,050 บาท      | 5,137,500,050 บาท      | 10 บาท                        | 99.99                             |
| 20. บริษัท โลตัสส์ โมบายล์ (ประเทศไทย) จำกัด<br>629/1 ถนนนวมินทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม<br>กรุงเทพมหานคร 10230<br>โทรศัพท์ : 02-797-9000<br>โทรสาร : 02-797-9884                         | กิจกรรมโทรคมนาคมแบบไร้สาย                                            | ไทย                       | หุ้นสามัญ<br>50,000 หุ้น                                                                                                                                                                                    | 5,000,000 บาท          | 5,000,000 บาท          | 100 บาท                       | 99.99                             |



| ชื่อธุรกิจ/ สถานที่ตั้ง                                                                                                                                                                                              | ประเภทธุรกิจ                                                                                                             | ประเทศ<br>ที่ดำเนินธุรกิจ | จำนวนและชนิด<br>ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้ว<br>ทั้งหมด                                                                                             | ทุนจดทะเบียน          | ทุนชำระแล้ว              | มูลค่าที่<br>ตราไว้<br>หุ้นละ | สัดส่วน<br>การถือหุ้น<br>(ร้อยละ) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 21. บริษัท รีเทล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด<br>313 อาคารซี.พี. ทาวเวอร์ ชั้นที่ 1 ถนนสีลม<br>แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500<br>โทรศัพท์ : 02-247-3737<br>โทรสาร : - (ยกเลิก)                                        | การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับ<br>อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเอง<br>หรือเช่าจากผู้อื่นที่ไม่ใช่เพื่อเป็น<br>ที่พักอาศัย | ไทย                       | หุ้นสามัญ กลุ่ม ก. จำนวน<br>1,050,000 หุ้น <sup>(1)</sup><br>หุ้นสามัญ กลุ่ม ข. จำนวน<br>1,050,000 หุ้น <sup>(1)</sup><br>รวม 2,100,000 หุ้น    | 210,000,000 บาท       | 210,000,000 บาท          | 100 บาท                       | 50                                |
| 22. บริษัท โลตัส ม้านี่ เซอร์วิส จำกัด<br>อาคารกรุงศรีเฟลิซจิต ทาวเวอร์ เลขที่ 550<br>ถนนเฟลิซจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน<br>กรุงเทพมหานคร 10330<br>โทรศัพท์ : 1712<br>โทรสาร : 02-627-8615                           | ธุรกิจการเงิน (บัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล)                                                                           | ไทย                       | หุ้นสามัญ กลุ่ม ก. จำนวน<br>10,400,000 หุ้น <sup>(1)</sup><br>หุ้นสามัญ กลุ่ม ข. จำนวน<br>10,400,000 หุ้น <sup>(1)</sup><br>รวม 20,800,000 หุ้น | 2,080,000,000 บาท     | 2,080,000,000 บาท        | 100 บาท                       | 50                                |
| 23. บริษัท ชินเนอร์จิสติก พร็อพเพอร์ตี้<br>ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด<br>999/9 ชั้น 31 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน<br>เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330<br>โทรศัพท์ : 02-667-5555<br>โทรสาร : 02-264-5570                         | การเช่าและการดำเนินการเกี่ยวกับ<br>อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเอง<br>หรือเช่าจากผู้อื่นที่ไม่ใช่เพื่อเป็น<br>ที่พักอาศัย | ไทย                       | หุ้นสามัญ กลุ่ม ก. จำนวน<br>2,325,000 หุ้น <sup>(1)</sup><br>หุ้นสามัญ กลุ่ม ข. จำนวน<br>2,325,000 หุ้น <sup>(1)</sup><br>รวม 4,650,000 หุ้น    | 465,000,000 บาท       | 465,000,000 บาท          | 100 บาท                       | 49.99                             |
| 24. กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่า<br>โลตัส รีเทล โกรท<br>เลขที่ 1 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ ชั้น 32<br>ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร<br>กรุงเทพมหานคร 10120<br>โทรศัพท์ : 02-686-6100<br>โทรสาร : 02-670-0430 | กองทุนรวมจดทะเบียนใน<br>ตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งลงทุนใน<br>ศูนย์การค้าจำนวน 23 แห่ง<br>ทั่วประเทศไทย                         | ไทย                       | หน่วยลงทุน<br>2,337,282,928 หน่วย                                                                                                               | 24,671,416,000<br>บาท | 23,828,131,994.37<br>บาท | 10.19 บาท                     | 25                                |

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> คะแนนเสียง 1 เสียง สำหรับ 1 หุ้น  
<sup>(2)</sup> คะแนนเสียง 1 เสียง สำหรับ 10 หุ้น



### 1.3.2 บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งของบริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม รวมกันเกินกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมนั้น

ในปี 2544 Ek-Chai (บริษัทย่อยของ Lotus's) และ CPG ได้เข้าทำสัญญาร่วมทุน (Joint venture agreement) ลงวันที่ 5 พฤศจิกายน 2544 (“สัญญาร่วมทุน”) เพื่อลงทุนในบริษัท รีเทลพร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (“บริษัทร่วมทุน”) โดย Ek-Chai และ CPG ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 50 และร้อยละ 27 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของบริษัทร่วมทุนตามลำดับ ซึ่งภายหลังที่บริษัทฯ รับโอนกิจการทั้งหมดของ CPRH ด้วยวิธีโอนกิจการทั้งหมด (Entire Business Transfer) Lotus's จึงได้กลายมาเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ และบริษัทร่วมทุนจึงได้กลายมาเป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ โดยการโอนกิจการทั้งหมดดังกล่าว (Entire Business Transfer) เป็นเหตุอันทำให้การลงทุนในบริษัทร่วมทุนดังกล่าว ถูกจัดว่าเป็นการร่วมลงทุนกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งกับบริษัทฯ (ได้แก่ CPG) ซึ่งถือหุ้นอยู่เกินกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงของบริษัทร่วมทุน ตามนิยามที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ได้พิจารณาโครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทร่วมทุนดังกล่าวแล้ว เห็นว่าการจัดโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทร่วมทุน รวมถึงธุรกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดและส่งเสริมธุรกิจของบริษัทฯ Lotus's และ Ek-Chai อยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทร่วมทุนดังกล่าว รวมทั้งธุรกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. การเข้าร่วมลงทุนในบริษัทร่วมทุนเป็นไปเพื่อการส่งเสริมธุรกิจหลักของบริษัทฯ กล่าวคือ เพื่อให้ Ek-Chai สามารถใช้ที่ดินและอาคารในการดำเนินธุรกิจร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต สาขาบางปะกอกเท่านั้น โดยไม่ถือเป็นสาระสำคัญในการประกอบธุรกิจของ

บริษัทฯ และ/หรือ Lotus's : การเข้าร่วมลงทุนของ Ek-Chai ในบริษัทร่วมทุนนั้นเป็นเพียงรูปแบบการลงทุนหนึ่ง ซึ่งพบเห็นโดยทั่วไปในอุตสาหกรรม ซึ่งมีความสมเหตุสมผลในการส่งเสริมธุรกิจหลักของบริษัทฯ Lotus's และ Ek-Chai เมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงและผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน อาทิ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการก่อสร้างและพัฒนาร้านค้า จำนวนเงินลงทุนที่ต้องใช้ รวมถึงผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตจากการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในที่ดินและอาคารผ่านบริษัทร่วมทุน เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบการเช่าลงทุนซึ่งพบเห็นโดยทั่วไปในอุตสาหกรรมอื่น อนึ่ง รูปแบบการเช่าลงทุนซึ่งพบเห็นโดยทั่วไปในอุตสาหกรรมดังกล่าว หมายรวมถึง (ก) การลงทุนในกรรมสิทธิ์ (freehold) ในที่ดินและอาคาร (ข) การลงทุนในสิทธิการเช่า (leasehold) ในที่ดินและอาคาร และ (ค) การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนเพื่อลงทุนในที่ดินและอาคาร และให้เช่าที่ดินและอาคารดังกล่าวแก่ผู้ร่วมลงทุนในบริษัทร่วมทุน

ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต สาขาบางปะกอกดังกล่าว มีทั้งส่วนที่เป็นร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต และศูนย์การค้า โดยตั้งอยู่บนพื้นที่ขนาดใหญ่ มีที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี ใกล้กับแหล่งชุมชนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย โรงเรียน โรงพยาบาล และธนาคาร โดยร้านค้าตั้งอยู่บนถนนหลัก (ถนนสุขสวัสดิ์) มีการคมนาคมสะดวก ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การจัดหาพื้นที่ การเปิดและดำเนินสาขาร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตของ Lotus's และ Ek-Chai ดังนั้น รูปแบบการร่วมลงทุน และโครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทร่วมทุนดังกล่าว มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ได้ประโยชน์ในการเช่าที่ดินและอาคารในการดำเนินธุรกิจร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต สาขาบางปะกอก เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ Lotus's ในบริเวณดังกล่าวเท่านั้น จึงเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดและเป็นการส่งเสริมธุรกิจหลักของบริษัทฯ

2. การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนและสัญญาเช่าที่ดินและอาคาร Bangpakok Land เป็นธุรกรรมที่สมเหตุสมผลและมีข้อตกลงที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไปเสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก : สัญญาร่วมทุน ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงลักษณะธุรกิจ หรือ

การดำเนินการที่มีนัยสำคัญอื่นของบริษัทร่วมทุนจะต้องได้รับคะแนนเสียงจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทของบริษัทร่วมทุนที่เป็นเอกฉันท์เท่านั้น และได้รับการอนุมัติจากตัวแทนที่ได้รับมอบอำนาจ (Authorised Representative) ของแต่ละคู่สัญญา

นอกจากนั้น สัญญาเช่าที่ดินและอาคาร Bangpakok Land ประกอบไปด้วยสัญญาเช่าที่ดินระยะยาวซึ่งได้มีการจดทะเบียนสิทธิการเช่าที่ดินให้ Ek-Chai เป็นระยะเวลา 30 ปี (จนถึงปี 2575) ทั้งนี้ Ek-Chai มีสิทธิในการต่ออายุสัญญาเช่าที่ดินตามเงื่อนไขสัญญาที่จะตกลงใหม่ในอนาคต และสัญญาเช่าอาคารบนที่ดิน Bangpakok Land ซึ่งมีระยะเวลาการเช่า 3 ปี โดยสัญญากำหนดให้ Ek-Chai มีสิทธิในการต่ออายุสัญญาเช่าอาคารใหม่ครั้งละ 3 ปีตามเงื่อนไขและค่าเช่าตามสัญญาเดิม

บริษัทฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าธุรกรรมและข้อตกลงในสัญญาร่วมทุนและสัญญาเช่าที่ดินและอาคารดังกล่าว สมเหตุสมผล โดย ณ วันที่เข้าทำธุรกรรมดังกล่าว CPG เป็นบุคคลภายนอกของ Ek-Chai ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ภายใต้การดำเนินการและถือหุ้นทางอ้อมโดย Tesco ดังนั้น ธุรกรรมและสัญญาทั้งหลายดังกล่าว จึงมีข้อตกลงที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไปเสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอกอยู่แล้ว และสัญญาร่วมทุนมิได้มีข้อตกลงใดๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อ CPG รวมทั้ง CPG ก็ได้เป็นผู้บริหารจัดการร้านไฮเปอร์มาร์เก็ตสาขาดังกล่าวแต่อย่างใด

3. การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนและโครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทร่วมทุนเกิดขึ้นประมาณ 20 ปีก่อนที่บริษัทฯ จะรับโอนกิจการทั้งหมดของ CPRH ด้วยวิธีโอนกิจการทั้งหมด (Entire Business Transfer) รวมถึงขอบเขตในการดำเนินธุรกิจของบริษัทร่วมทุน มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน : การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนมีขึ้นตั้งแต่ปี 2544 ซึ่ง Ek-Chai ณ ขณะนั้นอยู่ภายใต้การดำเนินการและถือหุ้นทางอ้อมโดยบริษัทที่ถือหุ้นเดิม ได้แก่ Tesco โดยวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนดังกล่าว เป็นไปเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต สาขาบางปะกอก ของ Ek-Chai และ



ภายใต้สัญญาร่วมทุนมีการกำหนดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจนดังต่อไปนี้

- 1) เข้าซื้อที่ดินบริเวณเขตราชบุรีบูรณะ แขวงบางปะกอก (“Bangpakok Land”)
- 2) ดำเนินการก่อสร้างและดำรงความเป็นเจ้าของศูนย์การค้าไฮเปอร์มาร์เก็ต สาขาบางปะกอก และ
- 3) อนุญาตให้ Ek-Chai เช่าที่ดินและอาคารที่ตั้งอยู่บน Bangpakok Land เพื่อดำเนินธุรกิจร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต สาขาบางปะกอก (“สัญญาเช่าที่ดินและอาคาร Bangpakok Land”)

โดยในปัจจุบันบริษัทร่วมทุนไม่มีการประกอบธุรกิจอื่นนอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น

ทั้งนี้ ในปัจจุบัน Ek-Chai มิได้มีเจตนาที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงธุรกิจของบริษัทร่วมทุนแต่อย่างใด การแก้ไขเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบริษัทร่วมทุน (หากมี) ในอนาคตจะต้องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการบริษัท และดำเนินการตามขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทฯ ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความสุจริต โปร่งใส และเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกราย เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และปฏิบัติตามมาตรการการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งรวมถึงมาตรการการเข้าทำรายการกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งกับบริษัทฯ เช่น ในการอนุมัติรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ จะต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการตรวจสอบให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้มั่นใจว่าการเข้าทำรายการดังกล่าวสมเหตุสมผล มีข้อตกลงที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไปเสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ นอกจากนี้ กฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับกับบริษัทจดทะเบียนยังช่วยสนับสนุนให้เกิดความโปร่งใสและความเป็นธรรมในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้เสียจะไม่มีสิทธิออกเสียงในฐานกรรมการบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นในการเข้าร่วมในการเข้าทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ข้างต้น

### 1.3.3 ความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่

#### (1) ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ CPALL

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 CPALL ถือหุ้นในบริษัทฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นสัดส่วนรวมร้อยละ 59.92 ของจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ โดย CPALL มีธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ ภายใต้เครื่องหมายการค้า “7-Eleven” ในประเทศไทย (“ร้าน 7-Eleven”) โดยร้าน 7-Eleven จะมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการได้ครอบคลุมกิจกรรมในชีวิตประจำวันของลูกค้าแต่ละราย (Customer Daily Life) และมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน โดยสามารถแบ่งหมวดสินค้าออกเป็น (1) อาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งสินค้าหลัก ๆ ได้แก่ เครื่องดื่ม อาหารและผักผลไม้พร้อมรับประทาน (Ready-to-Eat: RTE) ขนมปัง ขนมหวาน รวมไปถึงกาแฟ All Café เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการสร้างให้ 7-Eleven เป็นจุดหมายปลายทางของลูกค้าเมื่อนึกถึงอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage Destination) ตามสโลแกน “หิวเมื่อไรก็แวะมา” ที่ร้าน 7-Eleven และ (2) สินค้าอุปโภคบริโภคไม่รวมบัตรโทรศัพท์ ซึ่งสินค้าหลัก ๆ ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัว และของใช้ในบ้าน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น CPALL มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากบริษัทฯ และ Lotus’s ซึ่งประกอบด้วย (1) ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งมีรูปแบบร้านค้าที่หลากหลาย (ซึ่งรวมถึง (ก) ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง (cash and carry) (ข) ไฮเปอร์มาร์เก็ต (ค) ซูเปอร์มาร์เก็ต และ (ง) มินิซูเปอร์มาร์เก็ต) และ (2) ธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า ทั้งนี้ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจค้าปลีกของ Lotus’s สำหรับซูเปอร์มาร์เก็ตและมินิซูเปอร์มาร์เก็ต จะเน้นในเรื่องการนำเสนอสินค้าอาหารสด ตามแนวคิดร้าน Go Fresh ซึ่งเป็นการปรับแบรนด์ใหม่ของ Lotus’s และเป็นปัจจัยหลักของกลยุทธ์ “เอาชนะด้วยสินค้าที่สดใหม่” (“Winning with Fresh”) โดยร้าน Go Fresh จะเน้นรูปแบบและบรรยากาศของร้านที่เป็นเสมือนตลาดสดสมัยใหม่และวางจำหน่ายอาหารสดที่มีคุณภาพเพื่อนำไปปรุงอาหารและใช้ในครัวเรือนประจำวันของลูกค้า อนึ่ง ในส่วนร้านมินิซูเปอร์มาร์เก็ตจะอยู่

ภายใต้แบรนด์ “Lotus’s Go Fresh” เน้นการจำหน่ายอาหารสดและสินค้าบริโภค รวมถึงสินค้าจำเป็นอื่นที่ไม่ใช่อาหาร โดยร้านมินิซูเปอร์มาร์เก็ตเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่จับจ่ายสินค้าเพื่อการประกอบอาหารประจำวันและความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าเพิ่มเติม (top-up) ดังนั้น CPALL จึงไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์เนื่องจาก CPALL มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน และไม่คู่แข่งของกันและกันโดยตรงกับธุรกิจของบริษัทฯ และ Lotus’s

นอกจากนี้ บริษัทฯ จะดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการแข่งขันอย่างเสรี และมีความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจโดยปราศจากการครอบงำที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับผู้ถือหุ้นของ บริษัทฯ โดยการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัทฯ จะอยู่บนหลักการเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นของแต่ละฝ่ายเป็นสำคัญ

#### (2) ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ CPF

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 CPF ถือหุ้นในบริษัทฯ ผ่านทาง CPM (ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ CPF ถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมรวมกันร้อยละ 99.9) เป็นสัดส่วนร้อยละ 8.85 ของจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ โดย CPF มีธุรกิจหลัก คือ การดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหารครบวงจร ซึ่งสามารถจำแนกธุรกิจตามลักษณะผลิตภัณฑ์เป็น 3 ประเภทคือ (ก) ธุรกิจอาหารสัตว์ (Feed) ได้แก่ การผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์ (ข) ธุรกิจเลี้ยงสัตว์และแปรรูป (Farm and Processing) ได้แก่ การเพาะพันธุ์สัตว์ การเลี้ยงสัตว์เพื่อการค้า และการแปรรูปเนื้อสัตว์ขั้นพื้นฐาน และ (ค) ธุรกิจอาหาร (Food) ได้แก่ การผลิตผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์แปรรูปกึ่งปรุงสุกและปรุงสุก และอาหารสำเร็จรูปหรืออาหารพร้อมรับประทาน รวมถึงกิจการช่องทางการจำหน่ายอาหารและร้านอาหาร



### 1.3.4 ผู้ถือหุ้น

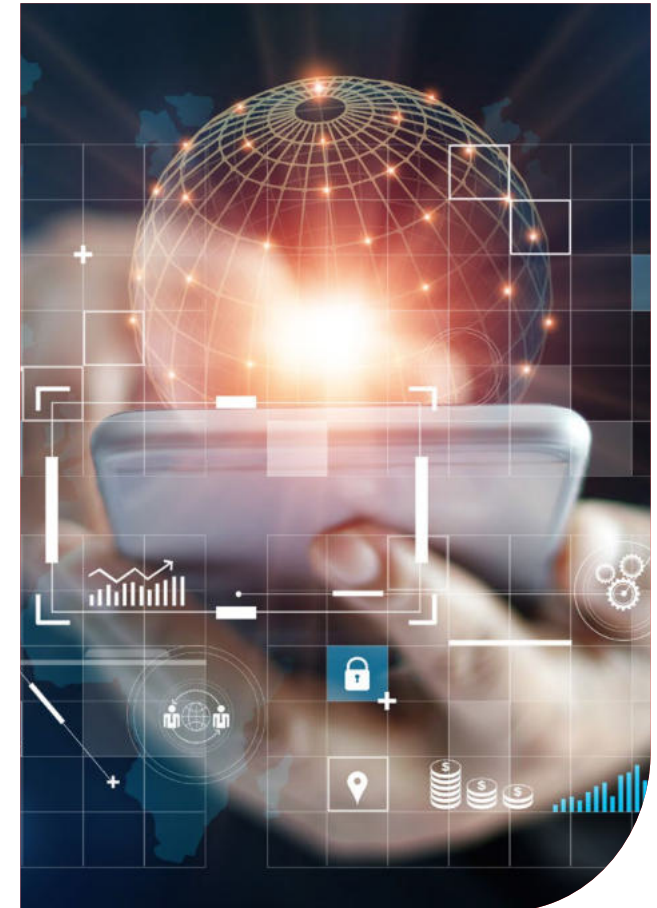
#### 1. รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

| รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ 10 รายแรก                                | จำนวนหุ้น<br>(หุ้น) | สัดส่วนการถือหุ้น<br>(ร้อยละ) |
|----------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| 1. CPALL <sup>(1)</sup>                                        | 3,699,728,100       | 34.97                         |
| 2. บริษัท สยามแม็คโคร โฮลดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด <sup>(1)</sup> | 2,640,302,800       | 24.95                         |
| 3. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์โฮลดิ้ง จำกัด <sup>(1)</sup>            | 1,712,132,145       | 16.18                         |
| 4. บริษัท ซี.พี.เมอร์แซนไดซิง จำกัด <sup>(1)</sup>             | 936,066,072         | 8.85                          |
| 5. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด                                | 203,083,859         | 1.92                          |
| 6. MAYBANK KIM ENG SECURITIES PTE. LTD.                        | 85,397,900          | 0.81                          |
| 7. UOB KAY HIAN (HONG KONG) LIMITED - Client Account           | 79,440,500          | 0.75                          |
| 8. SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED                | 48,141,169          | 0.46                          |
| 9. นายปริญญา เขียววรร                                          | 26,310,000          | 0.25                          |
| 10. N.C.B.TRUST LIMITED-NORGES BANK 1                          | 23,947,519          | 0.23                          |
| รวมทั้งหมด                                                     | 9,454,550,064       | 89.36                         |

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> กลุ่มบริษัทในเครือ CPG โดยผู้ถือหุ้นรวมกันร้อยละ 84.95 ของจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้วทั้งหมด

#### (2) ข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นใหญ่ (Shareholders Agreement)

ไม่มีข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นใหญ่ที่มีบริษัทฯ ร่วมลงนาม ซึ่งมีผลกระทบต่อการออกและเสนอขายหลักทรัพย์หรือการบริหารงาน และสาระสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ







## 1.4 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 5,586,161,750.00 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 11,172,323,500 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท และทุนที่เรียกชำระแล้ว 5,290,161,750.00 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 10,580,323,500 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด ถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ จำนวน 203,083,859 หุ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 1.91 ของจำนวนหุ้นที่ออกและจำหน่ายได้ทั้งหมดของบริษัทฯ โดยผู้ลงทุนที่ถือหุ้นไทยเอ็นวีดีอาร์จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางการเงินเสมือนการลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัทฯ ทุกประการ ไม่ว่าจะเป็นเงินปันผล สิทธิในการจองซื้อหุ้นเพิ่มทุน หรือใบสำคัญแสดงสิทธิในการซื้อหุ้นสามัญ (Warrant) แต่จะไม่มีสิทธิในการออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด จะไม่ใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น เว้นแต่จะเป็นการออกเสียงเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการเพิกถอนหลักทรัพย์ออกจาก การเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## 1.5 การออกหลักทรัพย์อื่น

- ไม่มี -

## 1.6 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

### 1.6.1 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ

หากไม่มีความจำเป็นอื่นใด คณะกรรมการบริษัทฯ มีนโยบายที่จะเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ แก่ผู้ถือหุ้นเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิที่หักภาษีเงินได้แล้วในแต่ละปี ตามงบการเงินรวม โดยเริ่มจากผลการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2537 เป็นต้นไป

### 1.6.2 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

คณะกรรมการของบริษัทย่อยจะพิจารณานโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยเป็นครั้งคราวไป

### 1.6.3 ประวัติการจ่ายเงินปันผล (งวดปี 2561 ถึงงวดปี 2565)

|                                | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | 2565 <sup>(1)</sup> |
|--------------------------------|------|------|------|------|---------------------|
| กำไรต่อหุ้น (บาท)              | 1.24 | 1.30 | 1.37 | 2.38 | 0.73                |
| เงินปันผลต่อหุ้น (บาท)         | 0.96 | 0.96 | 1.00 | 0.72 | 0.51                |
| อัตราการจ่ายเงินปันผล (ร้อยละ) | 77.5 | 73.8 | 73.1 | 40.0 | 70.0                |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติให้เสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 เพื่อพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานงวดปี 2565 จำนวน 0.51 บาทต่อหุ้น โดยได้จ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้แก่ผู้ถือหุ้นแล้วจำนวน 0.18 บาทต่อหุ้น เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2565 คงเหลือการจ่ายเงินปันผลอีกจำนวน 0.33 บาทต่อหุ้น โดยจะจ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นที่มีรายชื่อปรากฏ ณ วันกำหนดสิทธิผู้ถือหุ้นในการรับเงินปันผล (Record Date) ในวันที่ 28 เมษายน 2566 และกำหนดจ่ายเงินปันผลดังกล่าวในวันที่ 17 พฤษภาคม 2566

# 2

## การบริหารจัดการความเสี่ยง



### 2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ เนื่องด้วยธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีความผันผวนทั้งด้านราคาของสินค้า ด้าน Supply Chain Management ความเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้บริโภค การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและ Food Safety จึงเป็นเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการประเมินและบริหารจัดการมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรโดยการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของบริษัทฯ จำนวน 12 ท่าน (ปี 2565) เพื่อวางนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและพัฒนากรอบการประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยรวบรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งครอบคลุมและเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และทำการจัดอันดับความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร พร้อมกำหนดผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดและจำกัดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ คณะกรรมการชุดดังกล่าวยังมีหน้าที่กำกับดูแลและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร และตั้งแต่ปี 2564 ได้มีมติให้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงชุดย่อย (Sub-Risk Management Committee) ขึ้น 4 คณะ ประกอบด้วย คณะที่ 1 มีหน้าที่กำกับดูแลและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มบริษัทต่างประเทศจำนวน 4 ประเทศ (สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สาธารณรัฐอินเดีย กัมพูชา และสาธารณรัฐประชาชนจีน) คณะที่ 2 มีหน้าที่กำกับดูแลและสนับสนุนงานบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทสยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด คณะที่ 3 มีหน้าที่กำกับดูแลและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในด้าน Digital Transformation และเทคโนโลยีสารสนเทศ และคณะที่ 4 มีหน้าที่กำกับดูแลและสนับสนุนงานบริหารความเสี่ยงของโครงการต่าง ๆ ที่เกิดจากการร่วมมือกัน

ระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทย่อย โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อให้คณะกรรมการชุดย่อยได้พิจารณาความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและแผนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงชุดย่อยทั้งสี่ชุดนี้จะรายงานตรงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

#### มาตรฐานที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ นำมาตรฐานสากล COSO (The Committee of Sponsoring Organisations of Treadway Commission) มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ผ่านการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ กรอบการบริหารความเสี่ยง และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งประกาศเจตนารมณ์ในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยผ่านการรับรองเป็นสมาชิกโครงการแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai Private Sector Collective Action Against Corruption หรือ CAC) ในปี 2561 และได้รับการต่ออายุการรับรองเป็นสมาชิกเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2564

#### เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริษัทฯ ได้นำเครื่องมือต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรทั้งด้านการดำเนินธุรกิจและการลงทุนของบริษัทฯ ในรูปแบบแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator: KRI) เพื่อประเมินผลกระทบและกำหนดมาตรการรับมือเชิงรุก รวมถึงให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างปี เพื่อเตรียมมาตรการจัดการความเสี่ยงในเชิงรุก นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้มีการจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ บริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส จำกัด เพื่อมาให้คำแนะนำในการบริหารความเสี่ยง แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ



## 2.2 ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกบริษัทฯ ติดตามเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ แนวโน้มทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี คู่แข่ง สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ รวมถึงคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับบริษัทในธุรกิจเดียวกันจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญภายนอก นำมาวิเคราะห์ในการกำหนดเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีความสำคัญระดับองค์กรที่ต้องบริหารจัดการและติดตามในปี 2565 ดังนี้

### 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

#### 1.1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้สัมฤทธิ์ผลเป็นสิ่งสำคัญในการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะยาวของบริษัทฯ ภายใต้แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งที่เป็นโอกาส และเป็นความเสี่ยง นอกจากนี้ การเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัทฯ ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นั้น อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงจากภายใน องค์กรในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ บริษัทฯ จึงได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์และมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งติดตามผลจากมาตรการป้องกันความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

บริษัทฯ ได้พัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ที่สามารถตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายการเติบโตตามวิสัยทัศน์ อีกทั้ง มีการระบุโครงการสำคัญเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวของบริษัทฯ โดยแต่ละโครงการมีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกัน ในการตอบสนองต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลาด และความ ต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และมีกระบวนการติดตามการดำเนินโครงการอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าแต่ละโครงการบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและให้ผลตอบแทนกับบริษัทฯ ตามที่ตั้งเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

#### 1.2) ความเสี่ยงเนื่องมาจากการบริหารโครงการด้านกลยุทธ์

สืบเนื่องจากการกำหนดโครงการด้านกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของบริษัทฯ ตามที่กล่าวข้างต้นและจากการที่โลกธุรกิจเข้าสู่ยุค Digital Disruption ที่เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องปรับเปลี่ยน (Transform) องค์กรให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น ทั้งรูปแบบการดำเนินธุรกิจ กระบวนการทำงาน บุคลากร รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ก้าวทันคู่แข่งและสร้างความแข็งแกร่งบนโลกธุรกิจได้ อีกทั้งบริษัทฯ ได้ริเริ่มโครงการที่เป็น Digital Transformation หลายโครงการ ด้วยเหตุนี้ บริษัทฯ จึงได้ระบุความเสี่ยงเรื่อง Digital Transformation เป็นความเสี่ยงของบริษัทฯ ที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งได้มีการพิจารณาความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนโครงการ การดำเนินการตามแผนงาน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนากระบวนการทำงาน การบริหารโครงการ เป็นต้น

ผู้บริหารและทีมงานของบริษัทฯ ร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านกลยุทธ์ที่จะเกิดขึ้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละโครงการ ร่วมกันกำหนดแผนงานการดำเนินโครงการ และได้กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการ เพื่อสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการสรรหาและพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมถึงการสร้าง Mindset สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร และปรับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บริษัทฯ มีบุคลากรที่มีจำนวนเพียงพอและเป็นบุคลากรที่มีทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัลเพื่อให้สามารถปรับตัวได้กับสภาพธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำระบบและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ เช่น AI, Big Data, Paperless Workflow เป็นต้น อีกทั้งบริษัทฯ ยังได้จัดตั้งหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ในการติดตามความคืบหน้าและความสำเร็จของโครงการด้านกลยุทธ์ และมีการพิจารณาจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเพื่อเป็นที่ปรึกษาโครงการด้านกลยุทธ์อีกด้วย

#### 1.3) ความเสี่ยงด้านการลงทุนในต่างประเทศและธุรกิจอื่น ๆ

การขยายธุรกิจในต่างประเทศเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การเติบโตของบริษัทฯ ซึ่งการลงทุนดังกล่าวอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการและการบริหารงาน บริษัทฯ จึงกำหนดให้ผู้บริหารในแต่ละประเทศประเมินความเสี่ยงและผลกระทบ รวมถึงกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ และทบทวนมาตรการที่กำหนดขึ้นเป็นประจำ และบริษัทฯ ได้มีการติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ย่อยในต่างประเทศอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

การบริหารกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและการขยายสาขาตามแผนงานที่กำหนดไว้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ ดังนั้น บริษัทฯ จึงพิจารณาว่าจ้างผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในแต่ละประเทศ รวมทั้งพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงจากประเทศไทยเพื่อถ่ายทอดความรู้และแบ่งปันประสบการณ์ในการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจให้แก่ผู้บริหารและทีมงานในประเทศต่าง ๆ ที่เข้าไปลงทุน และได้มีการติดตามการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ในต่างประเทศอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถรับรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ มีการนำเสนอโครงการพัฒนาต่าง ๆ หรือวิธีการแก้ปัญหาในลักษณะเดียวกันนั้นที่ประเทศไทย และร่วมแก้ปัญหากับผู้บริหารระดับสูงในแต่ละประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และให้มั่นใจว่าประเทศต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถดำเนินงาน และได้ผลประโยชน์ตามงบประมาณที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ยังคงมีการเฝ้าติดตามสถานการณ์ในแต่ละประเทศอย่างใกล้ชิด และให้คำปรึกษาและคำแนะนำเกี่ยวกับมาตรการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติในประเทศไทยเพื่อนำไปปรับใช้ในแต่ละประเทศเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง



## 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

### 2.1) ความเสี่ยงด้านความพร้อมขององค์กรและบุคลากร

อีกหนึ่งปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ได้แก่ ความพร้อมของทรัพยากรบุคคล ทั้งในแง่ของทักษะ ความรู้ ความสามารถ จำนวนที่เพียงพอ และโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์

บริษัทฯ ได้จัดทำแผนการอบรมและดำเนินการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงานและผู้บริหารทุกคน โดยกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละระดับ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่บริษัทฯ กำหนดไว้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ โดยพนักงานที่มีความสามารถจะได้รับพิจารณาสำหรับการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ (Succession Management) ที่มีความเหมาะสมต่อทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงคุณลักษณะเฉพาะของพนักงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานได้เห็นถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างชัดเจน (Career Path) และมีการทำแผนพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดและฝึกอบรม (Succession and Capability Management) เพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็นแก่พนักงานในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (People Committee) ขึ้น เพื่อบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ด้านทรัพยากรบุคคล กำหนดนโยบายในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงกำหนดขั้นตอนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมต่อการสนับสนุนความสำเร็จทางธุรกิจของบริษัทฯ

### 2.2) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของอาหาร (Food Safety) และ คุณภาพของสินค้า (Product Quality)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในเรื่องการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีและมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ และความเชื่อมั่นของลูกค้าในสินค้าและบริการของบริษัทฯ

บริษัทฯ จึงได้พัฒนากระบวนการต่าง ๆ เพื่อควบคุมคุณภาพของสินค้าให้มีความปลอดภัยและได้มาตรฐานสากล เริ่มตั้งแต่การสรรหาวัตถุดิบไปจนถึงการขนส่งสินค้า มีการตรวจสอบผู้ผลิตสินค้า และแหล่งที่มาของสินค้า (Ethical Sourcing) เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้านำมาจำหน่ายล้วนมาจากแหล่งผลิตที่ได้คุณภาพ มีการพัฒนาเรื่องความปลอดภัยด้านอาหารซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการรับรองต่าง ๆ เช่น GLP/Q Mark/ HACCP/ GMP Codex เป็นต้น จัดทำโครงการอาหารปลอดภัย ได้แก่ Quality Pro สำหรับสินค้ากลุ่มผักและผลไม้ จัดทำระบบ Makro i-Trace เพื่อให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบที่มาของสินค้านย้อนกลับได้ผ่านการสแกน QR Code มีการเฝ้าระวัง ติดตาม และกำหนดมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ โดยมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับภาครัฐ เพื่อติดตามข่าวสารอย่างทันทั่วถึง และกำหนดการจัดการเป็นรูปธรรม ตั้งแต่ การป้องกันการควบคุม การตอบสนองเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ทำให้มีความมั่นใจว่าบริษัทฯ สามารถจัดการต่อความเสี่ยงนี้ได้ อีกทั้งบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการโครงการความยั่งยืน เพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และขั้นตอนการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและปลอดภัย รวมทั้งบริษัทฯ มีการจัดทำมาตรฐาน MIA (Makro Initiative Accreditation) เพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้าและยกระดับผู้ผลิตสินค้าของบริษัทฯ ให้มีมาตรฐานการควบคุมคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานการควบคุมคุณภาพระดับสากล

### 2.3) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)

การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเชื่อมโยงข้อมูลทั่วทั้งองค์กร การโจมตีและภัยด้านไซเบอร์นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น มีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น บริษัทฯ ตระหนักดีว่าภัยคุกคามดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยด้านไซเบอร์และได้กำหนดมาตรการเชิงรุกเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดภัยคุกคามดังกล่าว

บริษัทฯ จัดตั้งหน่วยงานรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security Team) ที่มีความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะขึ้น ซึ่งมีหน้าที่หลัก ได้แก่ การวางแผนงานและการกำกับดูแลภาพรวมด้านความปลอดภัย การป้องกันและตรวจสอบพร้อมตอบสนองต่อภัยคุกคามไซเบอร์ การตรวจสอบเชิงรุกโดยจำลองเหตุการณ์คุกคามทางไซเบอร์เสมือนจริง และการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยภายในบริษัทฯ (Security culture) ผ่านการฝึกอบรมให้แก่พนักงานเพื่อสร้างความตระหนักจนนำไปสู่ความปลอดภัยทางไซเบอร์ภายในบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบที่ใช้งานอยู่สามารถป้องกันภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาทำการทดสอบเจาะระบบ (Penetration Testing) เพื่อทดสอบแผนการรับมือกับภัยคุกคามการโจมตีด้านไซเบอร์และช่องโหว่ระบบสำรองฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วถึง และเป็นการลดระดับความเสียหายของระบบและข้อมูลของบริษัทฯ ที่อาจเกิดขึ้น

เพื่อยกระดับการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและความปลอดภัยสารสนเทศ (IT & Security Committee) โดยมี ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (Chief Information Officer: CIO) ที่เป็นหนึ่งในสมาชิกของคณะเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทฯ เป็นประธานคณะกรรมการฯ ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ยังได้รายงานผลการดำเนินงานตรงต่อคณะเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทฯ (EBD) อีกด้วย





นอกจากนี้ บริษัทฯ สร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ให้พนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบ Phishing Testing, Phishing Training, Security Email Alert เกี่ยวกับภัยคุกคามใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น วิธีการป้องกัน และกฎหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในของบริษัทฯ และการจัดฝึกอบรม

## 2.4) ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ O2O

บริษัทฯ เห็นความสำคัญของการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่โดยเชื่อมโยงการซื้อขายสินค้าแบบ Online และประสบการณ์การบริการลูกค้าแบบ Offline เข้าด้วยกัน จึงทำให้เกิดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจแบบ Online to Offline Model หรือ O2O อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน นอกจากนั้น บริษัทฯ ต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความคาดหวังในสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บริษัทฯ เกิดความเสี่ยงใหม่จากการทำธุรกิจรูปแบบ O2O ที่มีผลกระทบทั้งในด้านเงินลงทุนในการพัฒนาระบบ ประสิทธิภาพในการทำงาน และ ความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การสั่งซื้อสินค้าและบริการจัดส่งสินค้าซึ่งอาจมีปัญหาเรื่องความล่าช้าและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าโดยเฉพาะสินค้าประเภทอาหารสด เป็นต้น ดังนั้น บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ O2O พร้อมกำหนดมาตรการเชิงรุกเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ

บริษัทฯ มีการพัฒนาปรับปรุงระบบ O2O อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น ความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทาง Online ความหลากหลายของสินค้าและวิธีการชำระเงิน รวมทั้งทางเลือกในการรับสินค้าที่สาขาและบริการจัดส่งสินค้า เป็นต้น มีการจัดสรรพื้นที่ของบางสาขาในกรุงเทพฯ เพื่อเป็นศูนย์เก็บสินค้าและกระจายสินค้า ปรับปรุงกระบวนการในการบรรจุและจัดส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และปรับปรุงอุปกรณ์ที่ใช้ในการให้บริการธุรกิจ O2O ให้มีความเหมาะสม เช่น อุปกรณ์ในการจัดส่ง อุปกรณ์ควบคุมอุณหภูมิ เป็นต้น รวมถึงวิธีการรักษาความสะอาดและการบำรุงรักษาเพื่อให้การจัดส่งมีประสิทธิภาพและรักษาคุณภาพของสินค้า นอกจากนี้

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงหลักสูตรการอบรมให้แก่พนักงานและบริษัทที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัทขนส่งและจัดส่ง เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ O2O และการจัดการด้านคุณภาพของสินค้าที่จัดส่ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงาน และบริษัทที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจแบบ O2O

## 3) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

### 3.1) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของบริษัท (Corporate Reputation Risk)

บริษัทฯ ตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสารข้อมูลเชิงลบหรือข้อมูลที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับบริษัทฯ ทั้งในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับสินค้า บริการ และองค์กร ที่จะมีความขึ้น และรวดเร็วขึ้น จากการใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ และอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทฯ สินค้าและตัวบุคคล ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้กำหนดมาตรการเพื่อให้สามารถจัดการเหตุการณ์ดังกล่าวอย่างทันท่วงที และลดโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบจากข่าวเชิงลบต่าง ๆ

บริษัทฯ จัดให้มีทีมงานและระบบเทคโนโลยีเพื่อเฝ้าติดตามดูแลเหตุการณ์บนสื่อสังคมออนไลน์ที่อาจเป็นความเสี่ยงต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร มีการรายงานเหตุการณ์ดังกล่าวให้ผู้บริหารรับทราบพร้อมแนวทางแก้ไขและป้องกัน โดยมีการกำหนดเวลาในการรายงาน การตอบสนองต่อเหตุการณ์ และการแก้ไขเหตุการณ์ ไว้อย่างชัดเจน มีการจัดทำโครงการเพื่อปรับปรุงในประเด็นที่มีความเห็นด้านลบต่อบริษัทฯ เช่น ความเห็นเรื่องการให้บริการของพนักงาน คุณภาพสินค้า และ การจัดการต่าง ๆ ในสาขา เป็นต้น เพื่อป้องกันการวิจารณ์ด้านลบต่อบริษัทฯ และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะปรับปรุงและตอบสนองต่อความเห็นต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีระบบการสื่อสารทั้งภายในสถานการณ์ปกติและในภาวะวิกฤต มีการซักซ้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอย่างทันท่วงที และมีการทบทวนขั้นตอนในการรับมือกับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

## 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk)

4.1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามจริยธรรมและกฎหมายกฎระเบียบ บริษัทฯ ยึดหลักในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรม ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการและจริยธรรมธุรกิจ และภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบทั้งในประเทศ และประเทศที่บริษัทฯ ได้ดำเนินธุรกิจอยู่ ไม่เฉพาะแต่กฎหมายที่ออกโดยภาครัฐเท่านั้น แต่บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบภายในของบริษัทฯ ด้วย ดังนั้น การไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบ และนโยบายเพียงบางส่วน อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทฯ เกิดความล่าช้าของการดำเนินงาน และอาจนำมาซึ่งการถูกลงโทษและถูกปรับ หรือสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

ฝ่ายกฎหมายของบริษัทฯ มีการติดตามข่าวสารที่สำคัญของภาครัฐที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อแจ้งให้คณะผู้บริหารและหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องรับทราบ และจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลงแก่หน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และฝ่ายกฎหมายยังมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการทำงานที่อาจได้รับผลกระทบหรือต้องเปลี่ยนแปลงจากกฎหมายเหล่านั้น เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามกฎหมายต่าง ๆ อย่างถูกต้องและครบถ้วน และมีการพัฒนาระบบเพื่อช่วยติดตามและรายงานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น การจัดทำสัญญา การต่ออายุสัญญา และใบอนุญาตต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

สำหรับธุรกิจของบริษัทฯ ย่อยในต่างประเทศ บริษัทฯ ได้ว่าจ้างที่ปรึกษากฎหมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด รวมถึงให้คำแนะนำทางกฎหมายในประเทศที่บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจ





บริษัทฯ ได้จัดช่องทางรับเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสหากพบผู้ปฏิบัติพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และขัดต่อจริยบรรณธุรกิจ โดยผู้แจ้งเรื่องร้องเรียนจะได้รับการคุ้มครองที่เหมาะสมจากบริษัท ทั้งนี้ ผู้พบเห็นเหตุการณ์สามารถแจ้งเรื่องร้องเรียนผ่านช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน (Whistle-blowing) ทางหน้าเว็บไซต์ของบริษัทฯ

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต บริษัทฯ ได้ประกาศเจตนารมณ์เข้าเป็นแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai Private Sector Collective Action against Corruption หรือ CAC) โดยได้รับการรับรองเป็นสมาชิกโครงการ CAC เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2561 และได้รับการต่ออายุการรับรองเป็นสมาชิกเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2564 รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงด้านคอร์รัปชันของกิจกรรมภายในบริษัทฯ ที่ต้องติดต่อกับหน่วยงานของภาครัฐและมีความเสี่ยงที่จะเกิดคอร์รัปชัน

#### 4.2) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act)

เนื่องด้วยพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act หรือ PDPA) ได้เริ่มมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2565 นั้น บริษัทฯ ได้พิจารณาถึงผลกระทบของกฎหมายดังกล่าวที่มีต่อข้อมูลส่วนบุคคลที่บริษัทฯ จัดเก็บไว้ ซึ่งมีทั้งข้อมูลของลูกค้าสมาชิก พนักงาน ผู้ผลิต และผู้จำหน่ายสินค้า

บริษัทฯ ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์ และขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องและกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการด้าน PDPA เพื่อกำกับดูแลกระบวนการทำงาน ทรัพยากร และพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดในกฎหมายฉบับนี้ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน นอกจากนี้ ยังได้จัดอบรมเกี่ยวกับกฎหมายดังกล่าวให้แก่ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบและตระหนักถึงผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย บริษัทฯ ได้ประกาศนโยบาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายข้อมูลส่วนบุคคล รายละเอียดของการใช้ข้อมูล การขอใช้สิทธิข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งช่องทางเพื่อแจ้งการเปลี่ยนแปลงการยินยอมไว้ในหน้าเว็บไซต์ของบริษัทฯ

### 5) ความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมและภัยอันตราย (Environmental and Hazard Risk)

#### 5.1) ความเสี่ยงจากโรคระบาดร้ายแรง (Pandemic)

ในปัจจุบัน บริษัทฯ ยังคงเผชิญกับความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเป็นโรคระบาดร้ายแรงทั่วโลก (Pandemic) ที่เริ่มแพร่ระบาดตั้งแต่ปี 2563 ซึ่งมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจในวงกว้าง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างมีสาระสำคัญ ทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ จากทางภาครัฐ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปซื้อสินค้าออนไลน์เพิ่มขึ้น และผลกระทบต่อกำลังซื้อหรือใช้จ่ายใช้สอยของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการระบาดของโรคโควิด-19 อย่างต่อเนื่อง โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และการประกาศมาตรการของรัฐบาล เพื่อติดตาม และกำหนดการทำงานต่าง ๆ ทั้งในการป้องกัน เช่น การเตรียมอุปกรณ์ป้องกันได้แก่หน้ากาก แอลกอฮอล์ล้างมือ การตรวจวัดอุณหภูมิทั้งพนักงานและลูกค้า มาตรการให้พนักงานของบริษัทฯ สลับแบ่งทีมทำงานจากที่บ้าน (work from home) เพื่อลดความแออัด และลดความเสี่ยงของการแพร่กระจายของโรค และการกำหนดมาตรการการจัดการแก้ไขเมื่อพบว่าพนักงานมีความเสี่ยงในการได้รับเชื้อโรค โดยตัวอย่างของมาตรการที่จะจำกัดไม่ให้มีการแพร่ระบาดขึ้นมาในบริษัทฯ ได้แก่ การสับเปลี่ยนที่มีความเสี่ยง และคัดแยกผู้ที่มีความเสี่ยงออกนอกพื้นที่ ไม่ให้มีการแพร่กระจาย รวมทั้งบริษัทฯ ยังสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโควิด-19 เพื่อให้พนักงานมีภูมิคุ้มกัน และมีผลถึงลดการแพร่กระจายเชื้อโรคไปที่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางมาตรการการสื่อสาร ให้ข้อมูล ทำความเข้าใจใน

สถานการณ์ต่าง ๆ อย่างถูกต้องกับทั้งพนักงานในบริษัทฯ ผู้เกี่ยวข้อง และหน่วยงานราชการภายนอก

#### 5.2) ความเสี่ยงจากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติ (Climate Resilience and Natural Disaster)

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงสภาพภูมิอากาศปัจจุบันที่มีความแปรปรวนอย่างรุนแรงมากขึ้น เช่น ภัยแล้ง อุทกภัย และวาตภัย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรของคู่ค้า รวมถึงการจัดส่งสินค้าจากคู่ค้าถึงบริษัทฯ หรือเครือข่ายการขนส่งและกระจายสินค้าของบริษัทฯ การเดินทางของลูกค้าที่ไม่สะดวกมาเลือกซื้อสินค้าที่สาขา บริษัทฯ จึงได้มีการจัดทำแผนการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต (BCM) ซึ่งรวมถึงการมีสาขาและศูนย์กระจายสินค้าทั่วประเทศที่สามารถส่งสินค้าแทนกันได้กรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน นอกจากนี้ บริษัทฯ มีเครือข่ายคู่ค้าจำนวนมาก ซึ่งจะสามารถจัดหาสินค้าให้ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีบริการส่งสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าไม่ต้องเดินทางไปซื้อสินค้าที่สาขา

การพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติในอนาคต โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านอุทกภัย บริษัทฯ ได้กระจายที่ตั้งศูนย์กระจายสินค้าโดยคัดเลือกสถานที่ที่มีความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติต่าง ๆ อยู่ในระดับต่ำ และวางมาตรการช่วยเหลือในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างรัดกุม เช่น การใช้ไฟฟ้าจากหลายแหล่ง รวมถึงการผลิตไฟฟ้าใช้เองด้วยแผงพลังงานแสงอาทิตย์ที่ติดตั้งไว้บนหลังคาของศูนย์จำหน่ายสินค้า เพื่อช่วยให้สาขาเปิดให้บริการได้ตามปกติในกรณีเกิดภัยธรรมชาติ

บริษัทฯ จัดทำกลยุทธ์รับมือการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ โดยมีแนวทางลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางตรงและทางอ้อมด้วยการใช้พลังงานหมุนเวียนและการใช้พลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในบริษัทฯ รวมทั้งการส่งเสริมการปลูกต้นไม้ภายในพื้นที่บริษัทฯ เพื่อช่วยดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ด้วยกลไกทางธรรมชาติ ควบคู่ไปกับการสร้างความตระหนักสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน คู่ค้าธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด



บริษัทฯ ปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงานโดยการเปลี่ยนหลอดไฟให้แสงสว่างประสิทธิภาพสูงที่ศูนย์จำหน่ายสินค้า 26 สาขา และเลือกใช้เครื่องทำน้ำเย็นสำหรับระบบปรับอากาศ ชนิด Variable Speed Drive Chiller ควบคู่กับสารทำความเย็นที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ณ ศูนย์จำหน่ายสินค้า 17 สาขา รวมถึงปรับเปลี่ยนน้ำยาทำความเย็นที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในระบบตู้แช่อาหารสด และเพิ่มสัดส่วนพลังงานไฟฟ้าจากโซลาร์รูฟท็อป โครงการทั้งหมดที่กล่าวมานอกจากส่งผลให้ความเข้มข้นของการใช้พลังงานลดลงแล้ว ยังส่งผลให้ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลงด้วยเช่นกัน

## 6) ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

บริษัทฯ มีการทบทวนประเด็นและแนวโน้มที่อาจเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเป็นประเด็นหรือความเสี่ยงใหม่เป็นประจำทุกปี เพื่อมุ่งหามาตรการและแนวทางการจัดการในการรองรับความเสี่ยงดังกล่าว พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้อย่างทันท่วงที โดยในปี 2565 มีประเด็นความเสี่ยงเกิดใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

### 6.1) ความเสี่ยงจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป (Consumer Preference Change)

จากวิถีชีวิตผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนเป็นแบบ New Normal มากขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องปรับตัวรับวิถีชีวิตแบบใหม่นี้ที่กำลังเติบโต รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับช่องทางออนไลน์และบริการจัดส่งสินค้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้นแทนการเดินทางเลือกซื้อสินค้าในศูนย์จำหน่ายสินค้า ซึ่งที่ผ่านมามีแพลตฟอร์มขายสินค้าออนไลน์เกิดขึ้นหลายราย เป็นผลจากการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้บริษัทฯ แข่งขันได้อย่างยั่งยืนและสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นสำหรับผู้บริโภคในกลุ่มเดียวกัน บริษัทฯ จึงได้พัฒนาแพลตฟอร์มช่องทางการขายสินค้าออนไลน์ เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าในการเข้าถึงสินค้าและบริการของบริษัทฯ ให้มีช่องทางที่หลากหลายมากกว่าการซื้อสินค้าผ่านหน้าร้านเพียงอย่างเดียวซึ่งลูกค้าจำนวนมาก

มีความกังวลในเรื่องของความปลอดภัย โดยพัฒนากระบวนการและระบบเพื่อบริหารจัดการช่องทางที่หลากหลาย (Omni Channel) ให้ประสานเป็นหนึ่งเดียวกัน ช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของบริษัทฯ ได้อย่างง่ายดายทุกที่ทุกเวลา เป็นการผสมผสานช่องทางร้านค้าลักษณะออฟไลน์และออนไลน์เข้าไว้ด้วยกัน ทั้งยังเพิ่มความสะดวกในการชำระสินค้าผ่านอี-เพย์เมนต์ พัฒนารูปแบบการขนส่งสินค้าที่มีความปลอดภัยและทันเวลารวมไปถึงการทำกิจกรรมการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ (Digital Marketing) และกิจกรรมส่งเสริมการขายผ่านทางแอปพลิเคชันขายออนไลน์และเว็บไซต์ของบริษัทฯ ตลอดจนการสื่อสารข้อมูลข่าวสารและรับความคิดเห็นจากผู้บริโภค ผ่านหลายช่องทางทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์อีกด้วย

### 6.2) ความเสี่ยงจากนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ (Disruptive Digital Technology)

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการดำเนินชีวิตประจำวันและการทำธุรกิจ มีการแข่งขันสูง รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เข้าสู่การแข่งขันและขับเคลื่อนธุรกิจด้วย “นวัตกรรม” มากขึ้นหลังจากที่รัฐบาลประกาศยุทธศาสตร์ “Thailand 4.0” อาทิ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการขนส่ง การทำการตลาด และการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ซึ่งในระยะยาวการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจและช่องทางการจัดจำหน่ายแบบเดิมจนทำให้บริษัทฯ อาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งอาจเป็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อีกทั้ง การเติบโตและก้าวหน้าของเทคโนโลยียังส่งผลให้มีความเสี่ยงในแง่ของการขาดแคลนบุคลากรในกลุ่มเทคโนโลยีหรือ Digital Talent อีกด้วย

บริษัทฯ จึงได้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์องค์กรประจำปีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจรวมทั้งจัดทำกลยุทธ์การเตรียมความพร้อมด้านดิจิทัล (Digital Transformation) ทั้งในเรื่องของการวางแผนงาน การติดตามการปฏิบัติตามแผนงาน การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยี และบุคลากร เป็นต้น

### 6.3) ความเสี่ยงจากโรคระบาดใหญ่บ่อยขึ้นและกลายเป็นเรื่องปกติในอนาคต

จากการแพร่ระบาดครั้งใหญ่ของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ในปัจจุบัน นักวิทยาศาสตร์ เชื่อว่ามนุษย์อาจจะต้องใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับโรคนี้ต่อไป อีกทั้ง คาดว่ายังมีเชื้อไวรัสอีกมากมายที่สามารถกลายเป็นโรคชนิดอื่นได้อีกจากปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือจากความควบคุมของบริษัทฯ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เช่น อุณหภูมิที่สูงขึ้น ทำให้เชื้อโรคเจริญเติบโต แพร่พันธุ์ได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งยังมีเชื้อโรค เช่น ไวรัสในสัตว์ที่มีโอกาสแพร่สู่มนุษย์ได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ ในลักษณะนี้มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้บ่อยและกลายเป็นเรื่องปกติในอนาคต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาระผูกพันทางธุรกิจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสู่วิถีชีวิตใหม่ (New Normal) มากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการบรรเทาความเสี่ยงในเรื่องนี้ บริษัทฯ จะมีการทบทวน พัฒนาแผนการรับมือต่อโรคระบาดและยกระดับแผนขึ้น เพื่อรองรับโอกาสและความเสี่ยงจากโรคระบาดใหญ่ที่บ่อยขึ้น และความเป็นไปได้ที่อาจมีการกลายพันธุ์เป็นสายพันธุ์ใหม่ได้ตลอดเวลาในอนาคต รวมถึงบริษัทฯ จะพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้สะดวก และปลอดภัย

### 6.4) ความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และพันธะสัญญาที่เกิดจากการควบรวมกิจการ

สืบเนื่องจากการขยายการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยการเข้าซื้อกิจการของ Lotus's ในช่วงปลายปี 2564 นั้น ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่ประกาศโดยสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า รวมทั้งจากพันธะสัญญาที่ประกาศต่อผู้ลงทุน สำหรับเรื่องของประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการควบรวมกิจการ การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และพันธะสัญญานั้น อาจส่งผลกระทบต่อผลของการควบรวมกิจการ การดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่อง และชื่อเสียงของบริษัท



บริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้ร่วมกันจัดตั้งคณะกรรมการ TCCT Compliance ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายกฎหมาย และผู้ที่เกี่ยวข้องของทั้ง 2 บริษัท เพื่อร่วมกันกำกับดูแลการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด และการพิจารณากำหนดแผนงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงของการไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของกฎหมาย โดยในปี 2565 นั้น คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการประชุมเพื่อติดตามแผนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน

เนื่องจากข้อกำหนดของพันธะสัญญาที่ประกาศไว้ต่อผู้ลงทุนนั้น จะเกิดจากโครงการที่ทั้ง 2 บริษัทร่วมมือกัน (Synergy Projects) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อกำหนดต่าง ๆ ได้ดำเนินการแล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น จึงได้จัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ เพื่อคอยติดตามให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยคณะทำงานจะมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอและรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 2 บริษัท อีกทั้งยังมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงชุดย่อย เพื่อกำกับดูแลโครงการที่จัดทำร่วมกันอีกด้วย

## 7) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้นหลักทรัพย์

**ความเสี่ยงจากการมีกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 75** ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2565 กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ได้แก่ 1) กลุ่ม ซีพี ออลล์ ประกอบด้วย บริษัท สยามแม็คโคร โฮลดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนการถือหุ้นรวมกันร้อยละ 55.92 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้ทั้งหมด 2) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์โฮลดิ้ง จำกัด ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 16.18 และ 3) บริษัท ซี.พี.เมอร์แซนไดซิง จำกัด ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 8.85 โดยทั้ง 4 บริษัทเป็นบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีสัดส่วนการถือหุ้นรวมกันร้อยละ 84.95 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้ทั้งหมด ทั้งนี้ ด้วยสัดส่วนการถือหุ้นดังกล่าวอาจส่งผลให้นักลงทุนเกิดความกังวลถึงความเสี่ยงที่กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่มีสัดส่วนการถือหุ้นรวมกันมากกว่าร้อยละ 75 จะควบคุมและกระบวนกาตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทฯ รวมถึงมติพิเศษของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทำให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เสนอได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล จึงเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันให้กับผู้ถือหุ้นรายย่อยในการนำเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าเป็นวาระการประชุม และเสนอข้อบุคคลเพื่อพิจารณาคัดเลือกเป็นกรรมการล่วงหน้าก่อนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี นอกจากนั้น คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอิสระซึ่งล้วนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและเป็นที่ยอมรับในสังคม จำนวน 5 ท่าน คิดเป็น 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด เพื่อทำหน้าที่พิทักษ์สิทธิและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ถือหุ้นรายย่อย และมีการแต่งตั้งกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่านเป็นกรรมการตรวจสอบเพื่อสร้างความโปร่งใสในการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจในการบริหารจัดการของบริษัทฯ ทั้งนี้ หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือเป็นธุรกรรมที่เป็นรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ จะต้องดำเนินการตามมาตรการหรือขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างถูกต้องภายใต้กรอบของกฎหมาย



# 3 การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ความยั่งยืนสู่ปี 2573

## 3.1 นโยบายและเป้าหมายการจัดการด้านความยั่งยืน



### วิสัยทัศน์การพัฒนาอย่างยั่งยืน

มุ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้คิดธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ ส่งมอบผลิตภัณฑ์คุณภาพชั้นเลิศและปลอดภัยในราคายุติธรรม เพื่อสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสียโดยไม่บันทึกโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรของคนรุ่นต่อไปในอนาคต

บริษัทฯ ประกาศยุทธศาสตร์ความยั่งยืนปี 2573 เพื่อเป็นกรอบการทำงาน และจัดการประเด็นทางด้านความยั่งยืน ซึ่งครอบคลุม 3 มิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายและแผนงานที่ครอบคลุมระยะเวลาดำเนินงาน 10 ปี นับตั้งแต่ มกราคม 2564 ถึง ธันวาคม 2573

| ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ระบบบริหาร ชีพสู่ความเป็นเลิศ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | The 10 UNGC Principles<br>17 UN SDGs & UNGP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | กฎระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <div>HEART</div> <div>Living Right</div> <div><div><div>การกำกับดูแลกิจการ</div></div><div><div>สิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน</div></div><div><div>การศึกษาและการลดความเหลื่อมล้ำ</div></div><div><div>การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคล</div></div><div><div>ความปลอดภัยทางไซเบอร์และการปกป้องข้อมูล</div></div></div> | <div>HEALTH</div> <div>Living Well</div> <div><div><div>สุขภาพและสุขภาวะที่ดี</div></div><div><div>คุณค่าและการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้สังคม</div></div><div><div>ความมั่นคงทางอาหารและการเข้าถึงโภชนาการ</div></div><div><div>การบริหารจัดการนวัตกรรม</div></div><div><div>การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย</div></div></div> | <div>HOME</div> <div>Living Together</div> <div><div><div>การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</div></div><div><div>ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน</div></div><div><div>การดูแลทรัพยากรน้ำ</div></div><div><div>การปกป้องระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ</div></div><div><div>การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างรับผิดชอบ</div></div></div> |                              |



## การสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ

บริษัทฯ ได้นำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) มาบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ทั้ง 15 ประการของยุทธศาสตร์ความยั่งยืนปี 2573 และแผนดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการนำศักยภาพของบริษัทฯ สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขับเคลื่อนให้เป็นทศวรรษแห่งการลงมือปฏิบัติ ที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม

|                              | กลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ความยั่งยืนของกลุ่มบริษัทฯ                                                                                     | เป้าหมายภายในปีพ.ศ. 2573                                                                                                   | เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HEART</b><br>Living Right |  <b>การกำกับดูแลกิจการ</b>                        | <b>100%</b> ของกลุ่มธุรกิจได้รับการประเมินผลที่ได้รับการยอมรับของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ                        |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                              |  <b>สิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน</b>       | <b>100%</b> ของกลุ่มธุรกิจมีการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนจากกิจกรรมขององค์กรและคู่ค้าโดยตรงที่มีความเสี่ยงสูงเป็นประจำ |                                                                                             |
|                              |  <b>การศึกษาและการลดความเหลื่อมล้ำ</b>            | ผู้ได้รับโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเสริมสร้างทักษะที่จำเป็น <b>150,000</b> คน   |       |
|                              |  <b>การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคล</b>           | พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการด้านความยั่งยืนเป็นประจำทุกปี                                 |                                                                                   |
|                              |  <b>ความปลอดภัยทางไซเบอร์และการปกป้องข้อมูล</b> | <b>100%</b> ของบริษัทฯ ได้รับการรับรองด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัวของข้อมูลตามมาตรฐานระดับสากล              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |





# HEALTH

## Living Well



สุขภาพและ  
สภาวะที่ดี

**70%** ของยอดขายมาจากผลิตภัณฑ์และบริการ  
แบบ B2B และ B2C ที่ส่งเสริมสุขภาพ  
และสภาวะที่ดี



คุณค่าและการสร้างประโยชน์  
ทางเศรษฐกิจให้สังคม

สร้างงานหรือรายได้ให้กับชุมชน  
รวม **400,000** ราย



ความมั่นคงทางอาหาร  
และการเข้าถึงโภชนาการ

เยาวชน และประชาชน **150,000** คน  
สามารถเข้าถึงอาหารที่ปลอดภัยและ  
มีคุณค่าทางโภชนาการ



การบริหารจัดการ  
นวัตกรรม

สิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรได้  
รับการขึ้นทะเบียน **6** ฉบับ



การสร้างความผูกพัน  
กับผู้มีส่วนได้เสีย

คะแนนความผูกพันของผู้มีส่วนได้เสีย  
เป็น **80%**





|                                            | กลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ความยั่งยืน<br>ของกลุ่มบริษัทฯ                                                                                     | เป้าหมายภายในปีพ.ศ. 2573                                                                                                     | เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>HOME</div> <div>Living Together</div> |  <b>การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</b>      | ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (Scope 1&2) เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutral)                               |                   |
|                                            |  <b>ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน</b>                         | ขยะอาหาร ไปสู่หลุมฝังกลบเป็นศูนย์ และใช้บรรจุภัณฑ์ยั่งยืน เพื่อมุ่งสู่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน <b>100%</b>                      |                   |
|                                            |  <b>การดูแลทรัพยากรน้ำ</b>                            | ความเข้มข้นของน้ำต่อหน่วยรายได้ลดลง <b>20%</b> เมื่อเทียบกับปีฐาน 2563                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                            |  <b>การปกป้องระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ</b> | บริษัทฯ มีโครงการหรือความร่วมมือกับพันธมิตรที่เกี่ยวข้องในระดับสากล เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพ                       |                                                                                                                                                                                 |
|                                            |  <b>การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างรับผิดชอบ</b>        | <b>100%</b> ของวัตถุดิบที่มีความเสี่ยงสูงสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และคู่ค้าที่มีความเสี่ยงสูงได้รับการประเมินด้านความยั่งยืน |       |



## 3.2 การจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ





## การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียของแต่ละกิจกรรม

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ โดยบริษัทฯ วิเคราะห์และแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมออกเป็น 10 กลุ่ม พร้อมทั้งทบทวนช่องทางการมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ

| กิจกรรมหลัก                                                                                                                                                                                                                                 | กิจกรรมสนับสนุน                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>การค้นหาและจัดซื้อสินค้า</b><br>สรรหาสินค้าอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนสินค้าที่ดีต่อสุขภาพ ะมีรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม                           |  <b>การบริหารทรัพยากรบุคคล</b><br>พัฒนานักงานให้เกิดทักษะที่จำเป็น และเติบโตในสายอาชีพอย่างมั่นคง                                  |
|  <b>การจัดเก็บและการกระจายสินค้า</b><br>เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารคลังสินค้า และการขนส่ง และลดผลกระทบต่อชุมชน และสังคม                                      |  <b>การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ</b><br>ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของผู้มีส่วนได้เสีย                                                      |
|  <b>การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ</b><br>สร้างยอดขายที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการลดของเสีย และการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในสินค้าและบริการ |  <b>การบริหารบัญชี</b><br>เปิดเผยข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ถูกต้อง โปร่งใส และปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ                                 |
|  <b>การตลาดและการขาย</b><br>กำหนดราคาที่เหมาะสม เป็นธรรม และแข่งขันได้ ร่วมกับการบริหารแบรนด์ ให้เป็นที่จดจำของลูกค้า                                    |  <b>การสนับสนุนระบบบริหารจัดการ</b><br>ประสานงานและสนับสนุนทุกฝ่าย ให้สามารถตอบโจทยความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเหมาะสม |
|  <b>การบริการหลังการขาย</b><br>บริการหลังการขาย เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า                                                                           |  <b>โครงสร้างพื้นฐาน</b><br>ลดผลกระทบต่อชุมชน และสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ                                       |

## ผู้มีส่วนได้เสียของเบ็คโคร





## การประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

การประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนประจำปี พิจารณาจากภาพรวมองค์กร บทบาทธุรกิจในช่วงโซ่คุณค่า กิจกรรม และบริบทด้านความยั่งยืนขององค์กร ร่วมกับการพิจารณาผลกระทบ และประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสนใจ โดยอ้างอิงกระบวนการประเมินตามมาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืนของ GRI Sustainability Reporting Standards (GRI 3 : Material Topics 2021) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้



### ขั้นตอนที่ 1

การระบุประเด็นด้านความยั่งยืนของบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนโดยพิจารณาจากบริบททั้งภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดกฎหมาย ยุทธศาสตร์ความยั่งยืนปี 2573 ทั้ง 15 เป้าหมาย ดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices: DJSI) คณะกรรมการว่าด้วยมาตรฐานทางบัญชีความยั่งยืน (Sustainability Accounting Standards Board: SASB) แนวโน้มของโลก (Global Trend) ผลจากการสำรวจ ตรวจสอบ และข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสียผ่านช่องทางต่าง ๆ \* ตลอดจน ประเด็นสำคัญอื่นๆ จากบริษัทแม่ หรือบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อระบุผลกระทบที่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ ที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่า ทั้งที่เป็นผลกระทบในเชิงบวก และผลกระทบเชิงลบ



### ขั้นตอนที่ 2

ประเมินของผลกระทบ และจัดลำดับความสำคัญ

ประเมินความสำคัญของผลกระทบจากประเด็นความยั่งยืน โดยตัวแทนผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าสายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียทั้ง 10 กลุ่ม ผ่านการประชุมปฏิบัติการของคณะกรรมการพัฒนาความยั่งยืน และคณะทำงาน



### ขั้นตอนที่ 3

ทวนสอบประเมินความสำคัญของผลกระทบ

นำประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน นำเสนอต่อประธานคณะผู้บริหารฯ เพื่อพิจารณายืนยันและอนุมัติ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ว่าจ้างหน่วยงานอิสระจากภายนอกทวนสอบและรับรองความถูกต้องของกระบวนการจัดทำรายงานความยั่งยืนตาม GRI Standard และเปิดเผยข้อมูลในรายงานอย่างต่อเนื่อง



### ขั้นตอนที่ 4

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดลำดับความสำคัญของผลกระทบ และทวนสอบความถูกต้อง

ทบทวนกระบวนการจัดทำและเปิดเผยข้อมูลในรายงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดเตรียมช่องทางรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำไปสู่การพัฒนา และปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

หมายเหตุ: \*ดูรายละเอียดช่องทาง และประเด็นจากเนื้อหาในหัวข้อการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสียในหน้า 152 - 156





## การบ่งชี้ความคาดหวัง และบริหารผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (GRI 102-29)

| ประเด็นสำคัญ                                                                                                                 | ผู้มีส่วนได้เสีย                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ความคาดหวัง/ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม                                                                                                                                                                                                                                                    | กลยุทธ์และเป้าหมาย                                                                                               |                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  การกำกับดูแลกิจการ                         |  ผู้ถือหุ้น และนักลงทุน<br> พนักงาน<br> คู่ค้าธุรกิจ |  ผู้รับเหมา<br> สถาบันการเงิน                                                                                                         | ความเสี่ยงของการละเมิดข้อกำหนด หลักธรรมาภิบาลความเสี่ยงด้านทุจริต และการเปิดเผยข้อมูลตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์ฯ | ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับด้านธรรมาภิบาล เคร่งครัด และบริหารความเสี่ยงอย่าง รวมถึงเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง                                             |
|  สิทธิมนุษยชน และการปฏิบัติด้านแรงงาน       |  พนักงาน<br> คู่ค้าธุรกิจ                                                                                                             |  ผู้รับเหมา<br> ภาครัฐ                                                                                                                | ความเสี่ยงการละเมิดสิทธิมนุษยชน กฎหมายแรงงานและการเลือกปฏิบัติในห่วงโซ่อุปทาน                                    | ปกป้องสิทธิมนุษยชน และส่งเสริมความหลากหลาย และการอยู่ร่วมกัน โดยมีนโยบายไม่ทนต่อการเลือกปฏิบัติ การคุกคาม และการคุกคามทางเพศ                         |
|  อาชีวอนามัย และความปลอดภัย                 |  พนักงาน<br> ผู้รับเหมา                                                                                                               |  ลูกค้า<br> ชุมชน                                                                                                                     | อุบัติเหตุการบาดเจ็บ โรคจากการทำงาน อุบัติเหตุจากการขนส่ง                                                        | อุบัติเหตุชั้นหยุดงานเป็นศูนย์ และส่งเสริมการขนส่งปลอดภัย                                                                                            |
|  การศึกษา และ การลดความเหลื่อมล้ำ           |  ลูกค้า                                                                                                                                                                                                                |  ชุมชน                                                                                                                                                                                                                 | ผลกระทบเชิงบวกจากการเรียนรู้ และ ส่งเสริมทักษะที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพ หรือธุรกิจเกี่ยวกับอาหาร หรือค้าปลีก    | ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ การสร้างงาน ให้กับชุมชนในทุกประเทศ ที่ดำเนินธุรกิจ                                                                  |
|  การพัฒนาผู้นำและ ทรัพยากรบุคคล           |  พนักงาน                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะที่จำเป็นต่อการเติบโตของธุรกิจ                                                         | พัฒนาความเป็นผู้นำ ทักษะดิจิทัล และบริหารจัดการกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถ (Talent management) โดยมีเป้าหมาย เป็นองค์กรที่คนทุกรุ่นอยากเข้ามาร่วมงาน |
|  ความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการปกป้องข้อมูล |  ผู้ถือหุ้น และนักลงทุน<br> พนักงาน<br> ลูกค้า |  คู่ค้าธุรกิจ<br> ผู้รับเหมา<br> สถาบันการเงิน | ความเสี่ยงการถูกโจมตีทางไซเบอร์ และ การละเมิดความเป็นส่วนตัวของข้อมูล                                            | ประเมินความเสี่ยงด้านไซเบอร์ และ การรั่วไหลของข้อมูล รวมถึงดำเนินการลดความเสี่ยง                                                                     |



| ประเด็นสำคัญ                                                                                                                       | ผู้มีส่วนได้เสีย                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ความคาดหวัง/ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม                                                               | กลยุทธ์และเป้าหมาย                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  สุขภาพและ<br>สุขภาวะที่ดี                        |  ลูกค้า                                                                                                                                                                                                             | ผลกระทบเชิงบวกจากการได้รับอาหาร<br>ที่มีคุณภาพ ดีต่อสุขภาพ และสุขภาวะ                                              | 70% ของยอดขายมาจากการสนับสนุนสุขภาพและโภชนาการ                                                                                                                |
|  คุณค่าและการสร้างประโยชน์<br>ทางเศรษฐกิจให้สังคม |  คู่ค้าธุรกิจ  ชุมชน                                                                                                               | ผลกระทบเชิงบวกผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริม<br>คุณค่าทางสังคม และเศรษฐกิจ                                                 | เป้าหมายการเป็นที่รักของชุมชน<br>ผ่านกิจกรรม CSR ร่วมกับชุมชน และ<br>สนับสนุนสินค้าเกษตรจากเกษตรกร<br>และผู้ประกอบการรายย่อยในท้องถิ่น                        |
|  ความมั่นคงทางอาหาร<br>และการเข้าถึงโภชนาการ      |  ลูกค้า  ชุมชน                                                                                                                     | ผลกระทบเชิงบวกให้ชุมชนสามารถเข้าถึง<br>อาหารปลอดภัย มีคุณภาพ และสามารถ<br>ตรวจสอบย้อนกลับได้                       | เป็นแหล่งอาหาร ที่มีคุณภาพ ปริมาณที่<br>ถูกต้อง และปลอดภัยกลับแหล่งที่มาได้                                                                                   |
|  การบริหารจัดการ<br>นวัตกรรม                      |  ผู้ถือหุ้น และ<br>นักลงทุน  ชุมชน<br><br> ลูกค้า | สร้างผลกระทบเชิงบวกจากสินค้า หรือ<br>โมเดลทางธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการ<br>ทั้งในแง่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม | ปลูกฝังวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม<br>การสร้างโมเดลธุรกิจ หรือสินค้าใหม่<br>เพื่อนำเสนอสิ่งที่ดีกว่า และเป็นมิตรต่อ<br>สิ่งแวดล้อม ให้กับลูกค้า และผู้บริโภค     |
|  การสร้างความผูกพัน<br>กับผู้มีส่วนได้เสีย       |  ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม                                                                                                                                                                                          | ผลกระทบเชิงบวกผ่านการสร้างความผูกพัน<br>กับผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง                                          | สื่อสารและรับฟังข้อเสนอแนะด้านเศรษฐกิจ<br>สังคม และสิ่งแวดล้อม จากผู้มีส่วนได้เสีย<br>เพื่อนำมาประเมินความเสี่ยง จัดทำแผน<br>ตอบสนอง และเปิดเผยผลการดำเนินงาน |



| ประเด็นสำคัญ                                                                                                                          | ผู้มีส่วนได้เสีย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ความคาดหวัง/ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม                                                                                                                    | กลยุทธ์และเป้าหมาย                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</b>     |  ผู้ถือหุ้น และ นักลงทุน<br> สถาบันการเงิน                                                                                                                                                                                                                                                                                |  ภาครัฐ<br>ผลกระทบต่อธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมจากสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง และ ต้นทุนพลังงาน | ลดการปลดปล่อย และชดเชย เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน                                                                                                                  |
|  <b>ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน</b>                        |  ผู้ถือหุ้น และ นักลงทุน<br> สถาบันการเงิน                                                                                                                                                                                                                                                                                |  ภาครัฐ<br>ผลกระทบต่อธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมจากขยะ และขยะอาหาร<br>บรรลุวัตนที่ยั่งยืน    | ขยะ และขยะอาหารไปหลุมฝังกลบเป็นศูนย์                                                                                                                                       |
|  <b>การดูแลทรัพยากรน้ำ</b>                           |  คู่ค้าธุรกิจ<br> ผู้รับเหมา<br> สถาบันการเงิน<br> ภาครัฐ                                                                                               | ความเสี่ยงต่อการขาดแคลนน้ำ และผลกระทบจากการปล่อยน้ำเสีย                                                                                                                 | การบริหารความเสี่ยงของการขาดแคลนน้ำ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำ และการบำบัดน้ำเสีย                                                                                           |
|  <b>การปกป้องระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ</b> |  คู่ค้าธุรกิจ<br> ผู้รับเหมา<br> ชุมชน<br> ภาครัฐ                                                                                                   | ความเสี่ยงต่อผลกระทบต่อนิเวศ และสัตว์จากการดำเนินธุรกิจ หรือการจัดซื้อสินค้า                                                                                            | ไม่ตัดไม้ทำลายป่า และไม่ดำเนินธุรกิจในพื้นที่อนุรักษ์ หรือเขตป่าสงวน<br>การประมงอย่างยั่งยืน                                                                               |
|  <b>การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างรับผิดชอบ</b>       |  ลูกค้า<br> คู่ค้าธุรกิจ<br> ผู้รับเหมา<br> ชุมชน<br> ภาครัฐ | ผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมจากห่วงโซ่อุปทาน                                                                                                                          | ประเมิน และบริหารความเสี่ยงด้าน ESG ในห่วงโซ่อุปทาน สนับสนุนสินค้าที่ได้การรับรองด้านความยั่งยืน และส่งเสริมคู่ค้าธุรกิจให้นำการจัดซื้ออย่างยั่งยืนไปปฏิบัติต่อคู่ค้าของตน |



## ผลการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

| มีความสำคัญสูงสุด                                                                                                                                                | มีความสำคัญมาก                                                                                                                                                      | มีความสำคัญ                                                                                                                                                                             | มีนัยยะต่อการรายงาน                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>ความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการปกป้องข้อมูล (+)</p>                            |  <p>สิทธิมนุษยชนและ การปฏิบัติด้านแรงงาน : ความเท่าเทียมและ การไม่เลือกปฏิบัติ</p> |  <p>การดูแล ทรัพยากรน้ำ</p>                                                                          |  <p>การปกป้องระบบนิเวศ และ ความหลากหลายทางชีวภาพ</p> |
|  <p>การกำกับดูแลกิจการ : การเปิดเผยข้อมูล ตามข้อกำหนดใหม่ ของตลาดหลักทรัพย์</p> |  <p>สิทธิมนุษยชนและ การปฏิบัติด้านแรงงาน : ความปลอดภัยในการทำงาน (+)</p>           |  <p>การพัฒนาผู้นำและ ทรัพยากรบุคคล</p>                                                               |                                                                                                                                         |
|  <p>สิทธิมนุษยชนและ การปฏิบัติด้านแรงงาน : ความปลอดภัยในการขนส่ง (+)</p>        |  <p>ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน : ลดขยะอาหาร (↑)</p>                                     |  <p>สิทธิมนุษยชนและ การปฏิบัติด้านแรงงาน : การป้องกันการคุกคามทุกกรณี และการล่วงละเมิดทางเพศ (+)</p> |                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                  |  <p>การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ (↑)</p>                              |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                  |  <p>ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน : บรรจุภัณฑ์ยั่งยืน (+)</p>                             |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                  |  <p>การจัดการห่วงโซ่อุปทาน อย่างรับผิดชอบ</p>                                    |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |

หมายเหตุ: (↑) ลำดับสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา (+) ประเด็นสำคัญใหม่



## ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน และกรอบการรายงาน

| หัวข้อในรายงาน                 | ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน                     | กรอบของ GRI Standard                                                                                                    |
|--------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HEART</b><br>Living Right   | การกำกับดูแลกิจการ                              | 102-11, 102-12, 102-13, 102-18, 102-22, 102-24, 102-30, 102-35, 102-38, 103-1, 103-2, 103-3, 205-1, 205-2, 205-3, 406-1 |
|                                | สิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน             | 102-41, 103-1, 103-2, 103-3, 401-2, 403-1, 403-2, 403-3, 403-4, 403-5, 403-6, 403-7, 403-9, 403-10, 405-1, 405-2, 412-1 |
|                                | การศึกษาและการลดความเหลื่อมล้ำ                  | 103-1, 103-2, 103-3, 203-2                                                                                              |
|                                | การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคล                   | 103-1, 103-2, 103-3, 401-1, 404-1, 404-2, 404-3                                                                         |
|                                | ความปลอดภัยทางไซเบอร์และการปกป้องข้อมูล         | 102-19, 102-20, 103-1, 103-2, 103-3, 418-1                                                                              |
| <b>HEALTH</b><br>Living Well   | สุขภาพและสุขภาวะที่ดี                           | 103-1, 103-2, 103-3, 417-1                                                                                              |
|                                | คุณค่าและการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้แก่สังคม | 103-1, 103-2, 103-3, 201-1, 413-1                                                                                       |
|                                | ความมั่นคงทางอาหารและการเข้าถึงโภชนาการ         | 103-1, 103-2, 103-3                                                                                                     |
|                                | การบริหารจัดการนวัตกรรม                         | 103-1, 103-2, 103-3                                                                                                     |
|                                | การสร้าง ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย          | 103-1, 103-2, 103-3, 102-40, 102-41, 102-42, 102-43, 102-44                                                             |
| <b>HOME</b><br>Living Together | การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ        | 103-1, 103-2, 103-3, 302-1, 302-3, 302-4, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5                                             |
|                                | ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน                           | 103-1, 103-2, 103-3, 306-1, 306-2, 306-3, 306-4, 306-5                                                                  |
|                                | การดูแลรักษาทรัพยากรน้ำ                         | 103-1, 103-2, 103-3, 303-1, 303-2, 303-3, 303-4, 303-5                                                                  |
|                                | การปกป้องระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ      | 103-1, 103-2, 103-3, 304-1, 304-2                                                                                       |
|                                | การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างรับผิดชอบ            | 103-1, 103-2, 103-3, 204-1, 308-1, 414-1                                                                                |





# HEART

## LIVING RIGHT

เพื่อให้ธุรกิจของบริษัทฯ เติบโตอย่างยั่งยืนไปพร้อมกับ  
การพัฒนาของประเทศ บริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับระบบ  
การดำเนินงานภายในที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกฎหมาย  
กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ โดยยึดหลักการดำเนินธุรกิจ  
อย่างมีจริยธรรม การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน การพัฒนาศักยภาพ  
ของพนักงาน ต่อยอดไปถึงการพัฒนาศักยภาพแก่ประชาชน  
เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อม  
รับมือกับการก้าวสู่ยุคดิจิทัล ด้วยการบริหารจัดการความปลอดภัย  
ทางไซเบอร์และการปกป้องข้อมูล



### การกำกับ ดูแลกิจการ

- การกำกับดูแลกิจการ
- การต่อต้านการคอร์รัปชัน
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- การดำเนินงานด้านภาษีตามหลักธรรมาภิบาล



### สิทธิมนุษยชนและ การปฏิบัติด้านแรงงาน

- สิทธิมนุษยชน
- การปฏิบัติด้านแรงงาน
- อาชีวอนามัยและความปลอดภัย



### การศึกษาและ การลดความเหลื่อมล้ำ

- การส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาการศึกษา
- การส่งเสริมกิจกรรมสนับสนุนสังคมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ
- การลดอัตราการว่างงาน



### การพัฒนาผู้นำและ ทรัพยากรบุคคล

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร
- การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ



### ความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการปกป้องข้อมูล

- การบริหารจัดการด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์
- การบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์
- การสร้างความตระหนักด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์
- การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล





## รางวัลด้านความยั่งยืน ประจำปี 2565

|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>FTSE4Good</p> | <p>บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกดัชนีความยั่งยืนระดับโลก “FTSE4Good Index Series” เป็นหนึ่งในดัชนีชั้นนำด้านความยั่งยืนที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก ซึ่งจัดอันดับองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) การได้รับเลือกเป็นสมาชิกในดัชนี FTSE4Good Index Series สะท้อนถึงความมุ่งมั่น การเปิดเผยข้อมูล ESG และการดำเนินธุรกิจ ควบคู่กับการมีธรรมาภิบาลที่ดี ความรับผิดชอบต่อด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>                                                                                                                                                                                      |    | <p>บริษัทฯ ได้รับรางวัล “องค์กรส่งเสริมอารยสถาปัตย์แห่งปี 2565 หรือ Friendly Design Awards 2565 ประเภทดีการอารยสถาปัตย์เพื่อคนทั้งมวล” จากการออกแบบอาคารให้มีระบบบริการที่เป็นมิตรต่อผู้พิการและผู้สูงอายุทุกเพศ ทุกวัย อีกทั้งให้ความสะดวกและปลอดภัยกับลูกค้าทุกกลุ่ม</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                   | <p>บริษัทฯ ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกในรายงานประจำปี ของ S&amp;P Global Sustainability Yearbook ในกลุ่ม Food &amp; Staples Retailing เป็นปีแรกด้วยคะแนน <b>63/100</b> (ณ วันที่ 7 ก.พ. 2566)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    | <p>องค์กรต้นแบบสิทธิมนุษยชน ด้านการส่งเสริมผู้พิการ</p> <p>บริษัทฯ ได้รับรางวัล องค์กรต้นแบบความยั่งยืนตลาดทุนไทย ด้านสนับสนุนคนพิการ ประจำปี 2565 ประเภทรางวัลดีเด่น ซึ่งรางวัลดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ร่วมกับกระทรวงแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมการจัดหางาน กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และ สมาคมสถานประกอบการทุกประเภทแห่งประเทศไทย จัดขึ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานในตลาดทุนไทยที่มีความพร้อมและมีศักยภาพในการจ้างงานคนพิการและสนับสนุนอาชีพคนพิการเพิ่มขึ้น และเชิดชูเกียรติหน่วยงานที่สนับสนุนและส่งเสริมการจ้างงานและอาชีพคนพิการ</p> |
|                   | <p>บริษัทฯ ได้รับการประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยในระดับดีเลิศ (Excellent CG Scoring) ประจำปี 2565 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2022 : CGR) หรือระดับ 5 ดาวต่อเนื่องเป็นปีที่ 5 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) โดยการสนับสนุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) สะท้อนให้เห็นถึงเจตนาธรรมของ บริษัทฯ ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน</p> |    | <p>Makro-TH ได้รับรางวัลเกียรติคุณ : Sustainability Disclosure Award (ระดับสูงสุด) จากสถาบันไทยพัฒน์ ด้านการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนต่อสาธารณะและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง โดยบริษัทฯ ได้รับรางวัลการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนนี้ ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                 | <p>บริษัทฯ ได้รับรางวัล UN Women 2022 Thailand WEPs Awards องค์กรที่ส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศในภาคธุรกิจ รางวัลชนะเลิศ UN Women 2022 Thailand Women’s Empowerment Principles Award (WEPs) สาขาสถานที่ทำงานที่มีความเท่าเทียมทางเพศ (Gender-Inclusive Workplace category) เมื่อเร็ว ๆ นี้ ตอกย้ำการเป็นองค์กรที่คำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะความเท่าเทียมทางเพศ ภายใต้หลักการเสริมสร้างศักยภาพสตรี หรือ Women's Empowerment Principles (WEPs)</p>                                                                                                                                                    |  | <p>บริษัทฯ ได้รับรางวัลซีพีเพื่อความยั่งยืน จากเครือเจริญโภคภัณฑ์จำนวน 7 โครงการ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Makro-TH รักโลก-ขวดเปล่า ไม่ให้สูญเปล่า</li> <li>• สานสายใยกล้วย ช่วยเศรษฐกิจชุมชน เพื่อความยั่งยืน</li> <li>• ธนาครน้ำใต้ดิน สู่อุโมงค์ไฟ และสักทองคลั่งใจ</li> <li>• ปลูกคืนชีพ สร้างอาชีพ</li> <li>• โครงการเก็บกล่องกระดาษเข้าสู่ระบบรีไซเคิลเพื่อนำไปผลิตเป็นเตียงสนามเพื่อช่วยผู้ป่วยโควิด-19 (Boxes to Beds)</li> <li>• โครงการลดขยะอาหาร (Food Waste Reduction Program)</li> <li>• School Adoption Program</li> </ul>                                                               |
|                 | <p>บริษัทฯ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รางวัลระดับประเทศจำนวน <b>18</b> รางวัล ระดับจังหวัด จำนวน <b>5</b> รางวัล จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ปี 2565</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



## การกำกับดูแลกิจการ (CORPORATE GOVERNANCE)

### ความเสี่ยงและโอกาส

เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตและบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันและการขยายโอกาสทางธุรกิจในระยะยาว



## เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

### เป้าหมายปี 2565



**100%** ของกลุ่มธุรกิจมีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ และไม่มีข้อละเมิดต่อผู้มีส่วนได้เสีย

### ผลการดำเนินงานปี 2565



ของเป้าหมาย

**100%** ของกลุ่มธุรกิจดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ

- **100%** ของธุรกิจมีโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ
- **100%** มีการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานกำกับดูแลกิจการ
- **100%** มีระบบการติดตามการปฏิบัติตามนโยบาย
- **100%** มีการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร
- **100%** ติดตามการปฏิบัติตามข้อกำหนด รายงานผลการสอบสวน และติดตามการแก้ไขเป็นระยะ พร้อมทั้งดำเนินการลงโทษทางวินัย กับกรณีการละเมิดกฎเกณฑ์
- **100%** ของกลุ่มธุรกิจ ไม่มีการละเมิดสิทธิมนุษยชน แรงงาน ชุมชน สิ่งแวดล้อม และข้อกฎหมาย



บริษัทฯ ได้รับการประกาศให้อยู่ในระดับ “ดีเลิศ” จากโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการ บริษัทฯ จดทะเบียนไทย (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies: CGR) ซึ่งเป็นระดับสูงสุด และยังคงได้คะแนนเต็ม **100** คะแนน ต่อเนื่องเป็นปีที่ 5

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

บริษัทฯ มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจอย่างเคร่งครัด (Zero tolerance policy) โดยจัดทำคู่มือเพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง ตลอดจนตัวแทนของบริษัทฯ ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยได้แปลคู่มือเป็นภาษาไทย อังกฤษ และ กัมพูชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึง พนักงานทุกคนต้องลงนามรับทราบและปฏิบัติตามคู่มือดังกล่าว เพื่อรักษามาตรฐานสูงสุดด้านจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

หมายเหตุ: \*ศึกษารายละเอียดคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจได้ที่ [https://www.siammakro.co.th/investor\\_corporate.php](https://www.siammakro.co.th/investor_corporate.php)



## การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ

บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการธุรกิจโดยยึดถือหลักการกำกับดูแลกิจการและจริยธรรมธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้ เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน



## การดำเนินงานด้านจริยธรรม

| กลยุทธ์                               | รายละเอียด และผลการดำเนินการในปี 2565                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>นโยบายและระเบียบปฏิบัติ*          | คู่มือการกำกับดูแลกิจการ และจรรยาบรรณธุรกิจ แนวปฏิบัติทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางการค้า นโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน หลักปฏิบัติสำหรับลูกค้า                                                                                        |
| <br>การให้คำปรึกษา และรับข้อร้องเรียน | เผยแพร่ความรู้ และช่องทางขอรับคำปรึกษา ผ่านทางวารสาร CG รายไตรมาส ช่องทางการร้องเรียนและการคุ้มครองผู้ร้องเรียน                                                                                                                           |
| <br>สื่อสาร และฝึกอบรม                | รายชื่อหลักสูตรการกำกับดูแลกิจการ, จรรยาบรรณธุรกิจ, การต่อต้านคอร์รัปชัน เป็นต้น ลงนามรับทราบ <b>16,009</b> ราย                                                                                                                           |
| <br>รางวัลและการลงโทษทางวินัย         | มีผลต่อการขึ้นค่าจ้าง และการรับโบนัสประจำปี ใช้ประกอบประเมินผลงาน และการเลื่อนตำแหน่ง มีบทลงโทษทางวินัยตามคู่มือพนักงาน ผล Disciplinary action of breach case as Company's Rules Manual                                                   |
| <br>ตรวจสอบประเมินรับรอง              | ได้รับการประกาศให้อยู่ในระดับ "ดีเลิศ" จากโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทฯ จดทะเบียนไทย (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies: CGR) จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ซึ่งเป็นระดับ ต่อเนื่องเป็นปีที่ห้า |

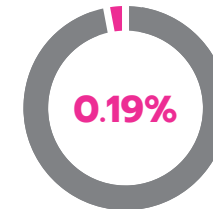
## ผลการอบรม และสื่อสารด้านจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการ\*



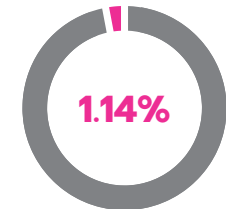
คณะกรรมการบริษัทฯ



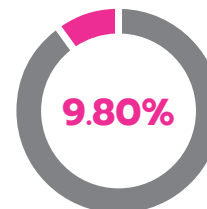
ผู้บริหารระดับสูง



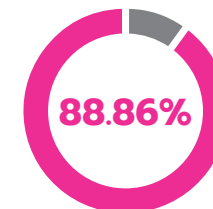
ผู้บริหารระดับกลาง



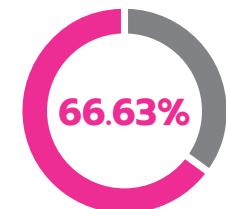
ผู้บริหารระดับต้น



พนักงาน



ผู้รับเหมา คู่ค้าลำดับ 1



หมายเหตุ: \*ศึกษารายละเอียดคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจได้ที่  
<https://www.siammakro.co.th/en/investor-corporate>

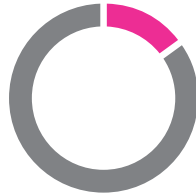


## คณะกรรมการบริษัทฯ

## ความหลากหลายของคณะกรรมการบริษัทฯ



เพศชาย

13 ราย  
87%

เพศหญิง

2 ราย  
13%

## โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทฯ



กรรมการที่เป็นผู้บริหาร

2 ราย  
13%

กรรมการอิสระ

5 ราย  
33%

กรรมการที่ไม่มีส่วนร่วมบริหาร

13 ราย  
87%

ระยะเวลาดำรงตำแหน่งเฉลี่ย

7.81 ปี

## ผลดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทฯ

การเข้าร่วมประชุมของ  
คณะกรรมการบริษัทฯ

98%

จำนวนขั้นต่ำของคณะกรรมการบริษัทฯ  
เพื่อดำเนินการประชุม

50%

คะแนนการประเมินผลการดำเนินงาน  
ของคณะกรรมการ

98.5%



จำนวนหุ้นทั้งหมด

10,580,323,500 หุ้น



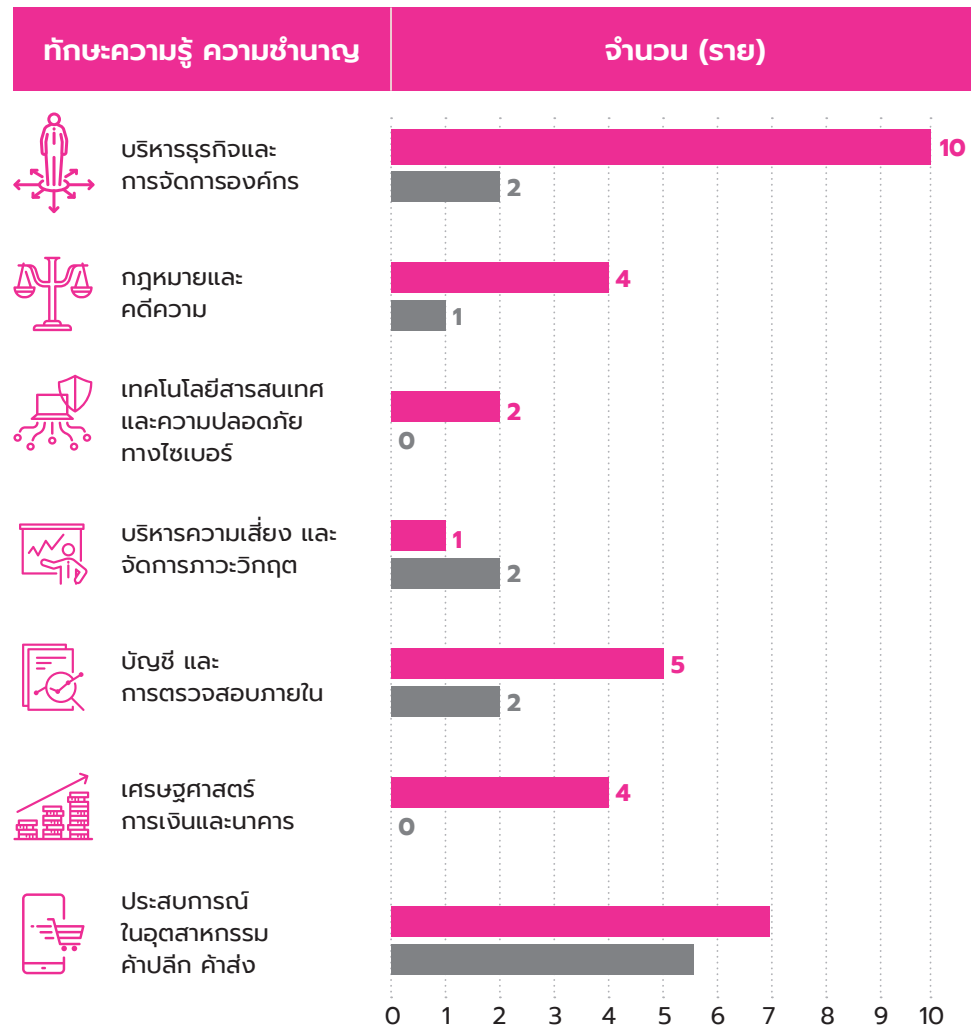
จำนวนหุ้นที่มีสิทธิลงคะแนน

10,580,323,500 หุ้น





## เมทริกซ์ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านของคณะกรรมการบริษัท



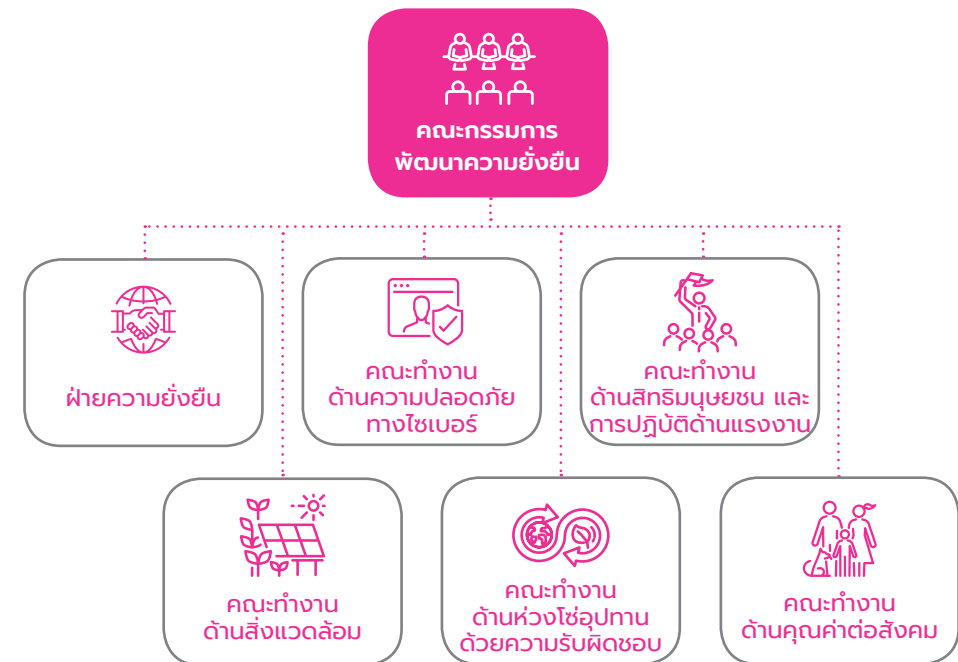
■ กรรมการอิสระ / ไม่ได้มีส่วนร่วมบริหาร\* ■ กรรมการที่เป็นผู้บริหาร

หมายเหตุ: \*กรรมการอิสระ / ไม่ได้มีส่วนร่วมบริหารในอุตสาหกรรมที่มีประสบการณ์รายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทย
2. นายเรวัต ฉ่ำเฉลิม
3. นางกรรณิการ์ งามโสภิ
4. นายจักร บุญ-หลง
5. นายประสพสุข บุญเดช

## คณะกรรมการพัฒนาความยั่งยืน

บริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาความยั่งยืนขึ้นเพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร คณะกรรมการชุดดังกล่าวประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงจากทุกภาคส่วนตามมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่กำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน และทบทวนการดำเนินงานให้สำเร็จตาม กลยุทธ์และเป้าหมายความยั่งยืน พ.ศ.2573 และปรับรายชื่อคณะกรรมการฯ ตามความเหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร รวมถึงแต่งตั้งคณะทำงานชุดย่อยเพื่อช่วยผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้



## สมาคมที่บริษัทฯ เข้าร่วมเป็นสมาชิกประจำปี 2565

- หอการค้าไทย
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- สมาคมผู้ค้าปลีกไทย
- สมาคมผู้ประกอบการชาวกรุงไทย
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- สมาคมเภสัชกรรมทะเบียนและกฎหมายผลิตภัณฑ์ (ประเทศไทย)
- Thai-Russian Chamber of Commerce
- Netherlands Thai Chamber of Commerce
- สมาคมเครือข่ายโกลบอลคอมแพ็ก
- สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน



## จำนวนเงินค่าสมาชิกสำหรับการเข้าร่วมสมาคมการค้าของบริษัทฯ

| กิจกรรม                                                                              | 2562<br>(บาท) | 2563<br>(บาท)     | 2564<br>(บาท)       | 2565<br>(บาท)       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| การวิ่งเต้นเพื่อเปลี่ยนแปลง<br>โน้มน้าว หรืออย่างอื่นที่คล้ายกัน                     | 0             | 0                 | 0                   | 0                   |
| การรณรงค์หาเสียงทางการเมือง /<br>สมาคม / ผู้สมัครระดับท้องถิ่น<br>ภูมิภาค หรือประเทศ | 0             | 0                 | 0                   | 0                   |
| สมาคมการค้าหรือกลุ่มที่ได้รับการ<br>ยกเว้นภาษี (เช่นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)               | 0             | 248,988.85        | 1,028,817.14        | 1,048,253.77        |
| อื่น ๆ<br>(เช่น การใช้จ่ายที่เกี่ยวกับมาตรการ<br>การลงคะแนนเสียงหรือประชามติ)        | 0             | 0                 | 0                   | 0                   |
| <b>รวม</b>                                                                           | <b>0</b>      | <b>248,988.85</b> | <b>1,028,817.14</b> | <b>1,048,253.77</b> |

## การร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นอกเหนือจากการร่วมประกาศความมุ่งมั่นตามข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations Global Compact: UN Global Compact) ในการดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับหลักปฏิบัติสากล 10 ประการ ในด้านสิทธิมนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อม และการต่อต้านการทุจริต รวมถึงเข้าร่วมกับสมานักธุรกิจโลก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (World Business Council on Sustainable Development: WBCSD) แล้ว ในปี 2564 บริษัทฯ ยังลงนามรับหลักการเสริมสร้างศักยภาพสตรี (Women's Empowerment Principles: WEPs) เพื่อผลักดันนโยบายและแนวทางปฏิบัติ ที่ส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศตลอดห่วงโซ่อุปทาน

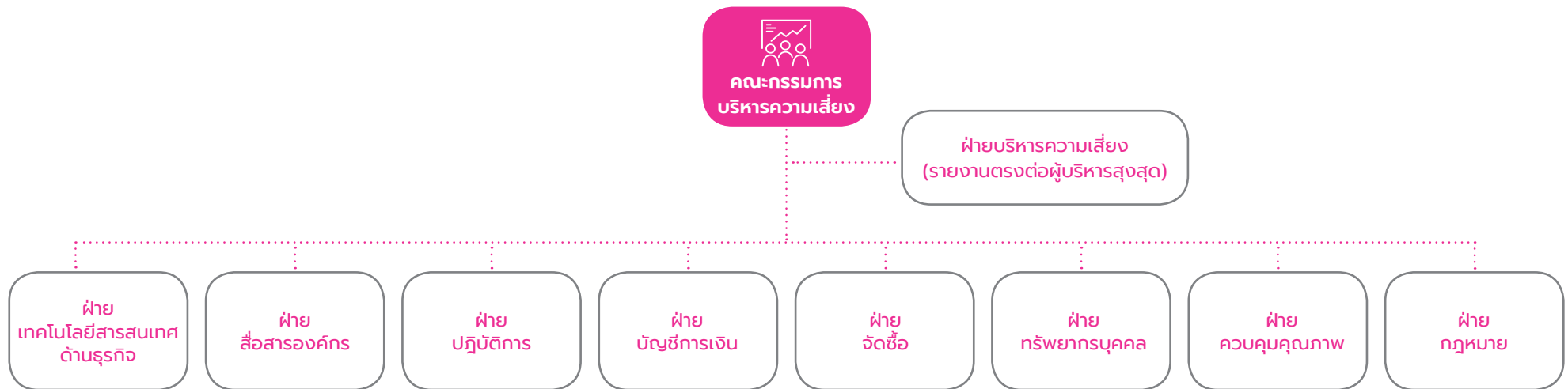
## ค่าสมาชิกองค์กรภายนอกและสมาคมต่าง ๆ 3 อันดับแรก

| ลำดับ<br>ที่ | ชื่อสมาคม                                     | รายละเอียดสมาคม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | จำนวนเงินสนับสนุน<br>ในปีงบประมาณ<br>2565 (บาท) |
|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1            | สมาคมเครือข่าย<br>โกลบอลคอมแพ็ก               | เป็นเครือข่ายการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนที่ใหญ่<br>ที่สุดในโลก โดยดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์<br>ที่ช่วยผลักดันเป้าหมายของสังคมใน<br>วงกว้าง มุ่งเน้นที่การสร้างภาคีความร่วมมือ<br>และการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งวาง<br>ยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการที่สอดคล้อง<br>กับหลักสากล 10 ประการ ของ UN Global<br>Compact ซึ่งครอบคลุม 4 เรื่องสำคัญ คือ<br>การต่อต้านทุจริต การปกป้องสิ่งแวดล้อม<br>มาตรฐานแรงงาน และสิทธิมนุษยชน | 1,489,624                                       |
| 2            | สภาธุรกิจโลก<br>เพื่อการพัฒนา<br>อย่างยั่งยืน | เป็นองค์กรระดับโลกที่รวบรวม CEO ธุรกิจ<br>ชั้นนำจากทั่วโลกกว่า 200 แห่ง ที่ต้องการ<br>กระตุ้นให้ภาคธุรกิจร่วมเป็นส่วนหนึ่งใน<br>การสร้างอนาคตที่ยั่งยืน ทั้งในแง่เศรษฐกิจ<br>สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยสภาฯ ทำงาน<br>ในหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา<br>ที่ยั่งยืน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนา<br>ที่ยั่งยืน (SDGs) 17 ประการ                                                                            | 167,525                                         |
| 3            | หอการค้าไทย                                   | เป็นสถาบันสื่อกลางที่ทำหน้าที่ส่งเสริม<br>การประกอบวิสาหกิจและประสานงาน<br>ระหว่างนักธุรกิจ พ่อค้า ภาคเอกชนกับ<br>ภาครัฐบาลของไทย โดยมีหน้าที่ตาม<br>กฎหมายที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ<br>หอการค้า 2509                                                                                                                                                                                                       | 23,021                                          |



## การบริหารจัดการความเสี่ยง

## โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



หมายเหตุ: <https://www.siammakro.co.th/pdf/Risk%20Management%20Committee%20Charter.pdf>

## การปลูกฝังวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงให้กับองค์กร

| กลยุทธ์                                       | การมีส่วนร่วม<br>ประเมินความเสี่ยง<br>องค์กร                                                                          | การฝึกอบรม<br>หลักสูตรการบริหาร<br>จัดการความเสี่ยง                                                                               | กำหนดเป็น KPI<br>ชี้วัดผลงานประจำปี                                                                                                              | พิจารณาประกอบ<br>คำตอบแทน                                                  | พนักงานและผู้บริหาร<br>มีส่วนร่วมแจ้ง หรือ<br>รายงานความเสี่ยง<br>ที่อาจเกิดขึ้น | ปรับปรุง<br>อย่างต่อเนื่อง                                                                                                | สายการ<br>บังคับบัญชา                                                           |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| รายละเอียด และ<br>ผลการดำเนินการ<br>ในปี 2565 | หน่วยงาน<br>ที่มีความเสี่ยง<br>ได้รับการประเมิน<br><b>100%</b><br>ความเสี่ยงได้รับ<br>การแก้ไขแล้วเสร็จ<br><b>80%</b> | ชื่อหลักสูตร<br>Store Compliance<br>and Risk Management<br>ฝึกอบรมให้กับ<br>กรรมการบริษัท<br>และผู้บริหาร<br><b>100%</b> (131 คน) | ผู้บริหารระดับสูง<br><b>67</b> คน<br>ผู้บริหารระดับกลาง<br><b>17</b> คน<br>ผู้บริหารระดับต้น<br><b>23</b> คน<br>รวม <b>107</b> คน ( <b>36%</b> ) | ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณา<br>การขึ้นเงินเดือน<br>และโบนัสประจำปี<br>ของผู้บริหาร | จำนวน <b>4</b> ประเด็น<br>จากพนักงาน และ<br>ผู้จัดการที่ดูแลพื้นที่              | ติดตามในที่ประชุม<br>คณะกรรมการบริหาร<br>ความเสี่ยงเป็นประจำ<br>ทุกไตรมาส และ<br>ทบทวนเป็นแผนงาน<br>ประจำปีอย่างต่อเนื่อง | ฝ่ายบริหาร<br>ความเสี่ยง<br>มีความเป็นอิสระ<br>และขึ้นตรงกับ<br>ผู้บริหารสูงสุด |



## การต่อต้านการคอร์รัปชัน

บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการธุรกิจโดยยึดถือหลักการกำกับดูแลกิจการและจริยธรรมธุรกิจเป็นบริษัทฯ ประกาศต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบอย่างชัดเจนในนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันและนโยบายงดรับของขวัญในทุกเทศกาล (No Gift Policy) ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานทั่วไป แนวทางการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการสนับสนุนและช่วยเหลือทางการเมือง เงินบริจาคเพื่อการกุศล เงินสนับสนุน การให้หรือรับของขวัญและของกำนัลจากบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องทางธุรกิจ มีการกำกับดูแลและตรวจติดตาม การส่งเสริมวัฒนธรรมต่อต้านคอร์รัปชันในองค์กร โดยประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มธุรกิจแม็คโคร ซึ่งรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการบริษัทฯ และมีคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งรายงานตรงต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ทำหน้าที่กำกับดูแลให้การดำเนินกิจกรรมของบริษัทฯ เป็นไปตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน รวมถึงจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อป้องกันการกระทำใด ๆ ที่เป็นการคอร์รัปชันจากการดำเนินธุรกิจ

### การสื่อสารนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน

100%

ของคณะกรรมการบริษัทฯ ได้รับการสื่อสารนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันและ Code of Conduct

100%

ของพนักงานได้รับการสื่อสารและลงนามในนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน และ จรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct)

100%

ของคู่ค้าธุรกิจได้รับการสื่อสารนโยบายต้านคอร์รัปชันและจรรยาบรรณคู่ค้าธุรกิจ (Supplier's Code of Conduct)

### การฝึกอบรมด้านการต่อต้านการคอร์รัปชัน

100%

ผู้บริหารระดับบังคับบัญชา

100%

เจ้าหน้าที่และพนักงานระดับปฏิบัติการ

65%

พนักงานใหม่

เฉลี่ย 12.65 ชั่วโมง ต่อคน ต่อปี

## 6 SEPTEMBER 2022 ANTI-CORRUPTION DAY





## การดำเนินงานด้านภาษีตามหลักธรรมาภิบาล

บริษัทฯ มีนโยบายปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎหมาย ด้านภาษี และหลักธรรมาภิบาล ในทุกประเทศที่ดำเนินธุรกิจ รวมถึงเปิดเผยข้อมูลรายงานด้านภาษีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียสามารถพิจารณาความเสี่ยงด้านภาษีของบริษัทฯ ตามรายละเอียดในตารางด้านล่าง และบทที่ 3 งบการเงินในรายงานฉบับนี้ โดยมีเนื้อหาโดยสรุปภาพรวมและเปรียบเทียบย้อนหลัง 3 ปี ดังต่อไปนี้



| ลักษณะการประกอบธุรกิจ                                                 | รายชื่อบริษัทฯ และบริษัทย่อย:                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>makro</b><br><b>ผู้ค้าปลีก</b><br><b>กลุ่มธุรกิจค้าส่ง (Makro)</b> | บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) บ.โพรมาร์ท จำกัด ARO Company Limited, Indoguna (Singapore) Private Limited, Makro (Cambodia) Company Limited, CP Wholesale India Private Limited, Makro (Guangzhou) Food Company Limited, ARO Commerical Company Limited, Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited, |
| <b>makro</b><br><b>food service</b><br><b>กลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส</b> | Siam Food Service Company Limited, Indoguna Vina Food Service Company Limited, Indoguna Dubai Limited Liability Company, Indoguna Lordly Company Limited, Indoguna (Cambodia) Company Limited, Just Meat Company Limited, Maxzi The Good Food Restaurant & Café Limited Liability Company,                         |
| <b>Lotus's</b><br><b>กลุ่มธุรกิจค้าปลีก (Lotus's)</b>                 | Lotus's Store (Thailand) Limited, บ.เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด และ Lotus's Store (Malaysia) Sdn.Bhd.                                                                                                                                                                                                       |

| ข้อมูลชี้วัด                  | 2563          | 2564                  | 2565           |
|-------------------------------|---------------|-----------------------|----------------|
| จำนวนพนักงาน (คน)             | 16,108        | 68,096                | 71,591         |
| รายได้ (ล้านบาท) <sup>1</sup> | 218,760       | 266,367               | 469,131        |
| กำไรก่อนหักภาษี (บาท)         | 8,273,590,138 | 15,425,105,573        | 10,410,668,467 |
| ภาษีรายได้ที่โอนมา (บาท)      | 927,351,890   | 1,126,006,053         | 953,853,181    |
| ภาษีรายได้ที่จ่าย (บาท)       | 1,733,590,589 | 2,383,385,892         | 3,635,698,357  |
| รายได้ก่อนหักภาษี (บาท)       | 8,273,590,138 | 15,425,105,573        | 10,410,668,467 |
| ภาษีที่รายงาน (บาท)           | 1,812,840,394 | 2,127,544,688         | 2,728,827,225  |
| จำนวนปรับเปลี่ยนสะสม          | 0             | 0                     | 0              |
| อัตราภาษีที่แท้จริง (%)       | 21.91117      | 13.79274 <sup>2</sup> | 26.21183       |
| ภาษีที่จ่ายไว้ (บาท)          | 1,733,590,584 | 2,383,385,892         | 3,635,698,357  |
| อัตราภาษีที่จ่ายไว้ (%)       | 20.95331      | 15.45134              | 17.37216       |

หมายเหตุ: 1 Makro-TH รวมรายได้กับ Lotus's-TH วันที่ 25 ตุลาคม 2564 เป็นต้นไป และรายได้ที่ใช้คำนวณภาษีมาจากหน้า 11

2 อัตราภาษีที่แท้จริงต่ำกว่าอัตราภาษีตามกฎหมายเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากการเข้าซื้อกิจการซึ่งเป็นรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว





## การรายงานข้อมูลเชิงเปิดเผย / พิพาท

## การละเมิดด้านจริยธรรม

| รายละเอียด                             | หน่วย | รวมทั้งบริษัทฯ | Makro-TH | Lotus's-TH | มาตรการทางวินัย  |                            |        |          |
|----------------------------------------|-------|----------------|----------|------------|------------------|----------------------------|--------|----------|
|                                        |       |                |          |            | ตักเตือนด้วยวาจา | ตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร | พักงาน | เลิกจ้าง |
| จำแนกตามประเภท                         |       |                |          |            |                  |                            |        |          |
| • ทุจริต                               | กรณี  | 3              | 2        | 1          | —                | —                          | —      | •        |
| • ฉ้อโกง และติดสินบน                   | กรณี  | 32             | 0        | 32         | •                | •                          | —      | •        |
| • ความประพฤติผิด / ละเมิดทางเพศ        | กรณี  | 3              | 0        | 3          | —                | —                          | —      | •        |
| อยู่ระหว่างสอบสวน                      | กรณี  | 0              | 0        | 0          |                  |                            |        |          |
| ยืนยันการกระทำผิดจริง                  | กรณี  | 38             | 2        | 32         |                  |                            |        |          |
| ค่าปรับที่เกิดขึ้น                     | บาท   | 0              | 0        | 0          |                  |                            |        |          |
| การเยียวยาแก้ไขแล้วเสร็จ               | %     | 100            | 100      | 100        |                  |                            |        |          |
| มาตรการการแก้ไขที่ได้ดำเนินการ (ถ้ามี) | %     | 100            | 100      | 100        |                  |                            |        |          |

## การละเมิด / ข้อพิพาทกับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

| รายละเอียด                             | หน่วย | รวมทั้งบริษัทฯ | Makro-TH | Lotus's-TH |
|----------------------------------------|-------|----------------|----------|------------|
| จำนวนข้อพิพาทที่เกิดขึ้น               | กรณี  | 0              | 0        | 0          |
| ค่าปรับที่เกิดขึ้น                     |       | 0              | 0        | 0          |
| การเยียวยาแก้ไขแล้วเสร็จ               | %     | 0              | 0        | 0          |
| มาตรการการแก้ไขที่ได้ดำเนินการ (ถ้ามี) |       | —              | —        | —          |

## ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน



ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ/ประธานกรรมการ/ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร/หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ  
เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250



cgoffice@siammakro.co.th



โทร. 0 2067 9300



โทรสาร: 0 2067 9119



## สิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน (HUMAN RIGHTS & LABOR PRACTICES)

### ความเสี่ยงและโอกาส

การยอมรับความแตกต่างและเคารพในสิทธิของผู้อื่นเป็นพื้นฐานสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งหากไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อธุรกิจได้ บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน อาทิ การส่งเสริมความเท่าเทียม การไม่เลือกปฏิบัติ การบริหารความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิมนุษยชนในทุกกิจกรรมการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงปกป้องบุคลากรจากการเลือกปฏิบัติและการถูกคุกคาม



### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



**100%** ของกลุ่มธุรกิจมีการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนจากกิจกรรมขององค์กร และคู่ค้าโดยตรงที่มีความเสี่ยงสูง

#### ผลการดำเนินงานปี 2565



ของเป้าหมาย

**100%** ของกลุ่มธุรกิจและคู่ค้าที่มีความเสี่ยงสูงได้รับการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน

• มีกระบวนการตรวจสอบอย่างรอบด้านเพื่อระบุและประเมินผลกระทบที่มีโอกาสเกิดขึ้นและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเคารพสิทธิมนุษยชน

• **100%** หน่วยปฏิบัติการ ได้รับการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนทุก 3 ปี

• **100%** ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนที่มีโอกาสเกิดขึ้น ได้รับการแก้ไข

• **100%** ของผู้จัดการศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง ผ่านการฝึกอบรมด้านสิทธิมนุษยชน

• **75%** ผู้รับเหมาหลักลำดับ 1 ได้การสื่อสารนโยบายสิทธิมนุษยชน

• **100%** ผู้รับเหมาที่มีความเสี่ยงสูง ได้รับการตรวจประเมินพนักงาน และดำเนินการแก้ไขเพื่อลดความเสี่ยงจนแล้วเสร็จ

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

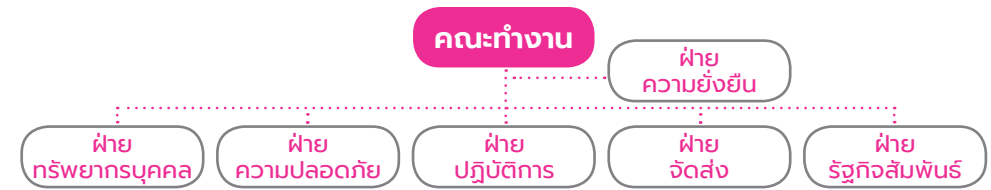
บริษัทฯ เคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน ตามหลักมาตรฐานสากล ได้แก่ ปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติ หลักการข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ หลักปฏิบัติของสหประชาชาติว่าด้วยการดำเนินธุรกิจและสิทธิมนุษยชน และปฏิญญาว่าด้วยหลักการและสิทธิขั้นพื้นฐานในการทำงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ รวมถึงข้อกำหนดกฎหมายในทุกประเทศที่ประกอบธุรกิจ โดยบริษัทฯ ดำเนินกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน อย่างต่อเนื่อง และประกาศนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงานให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง



## กระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (Human Rights Due Diligence)

|  |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | ความมุ่งมั่น                     | <ul style="list-style-type: none"><li>ทบทวนนโยบายสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน และเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li></ul>                                                                                                                                                                                                                   |
|  | การปลูกฝังในองค์กร               | <ul style="list-style-type: none"><li>สื่อสารและอบรมพนักงานด้านสิทธิมนุษยชนผ่านการปฐมนิเทศ พนักงานใหม่และการอบรมเพื่อทบทวนความรู้แก่พนักงานปัจจุบัน</li><li>จัดตั้งคณะทำงานด้านสิทธิมนุษยชน</li></ul>                                                                                                                                               |
|  | การประเมินผลกระทบ                | <ul style="list-style-type: none"><li>ประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน (Human Rights Risk Assessment)</li><li>ประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน (Human Rights Impact Assessment) ทุก 3 ปี</li><li>ประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนของคู่ค้า</li></ul>                                                                                                |
|  | การบูรณาการ                      | <ul style="list-style-type: none"><li>พัฒนาแนวปฏิบัติเพื่อบริหารจัดการประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนที่สำคัญ (Human Rights Salient Issues)</li><li>บังคับใช้นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน</li><li>ติดตามแผนดำเนินการเพื่อแก้ไขสาเหตุของความเสี่ยงของคู่ค้าที่ได้รับการประเมินว่ามีความเสี่ยงในการละเมิดสิทธิมนุษยชน</li></ul> |
|  | การติดตามประสิทธิภาพ             | <ul style="list-style-type: none"><li>ติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ</li><li>ติดตามผลการดำเนินงานของคู่ค้าที่มีความเสี่ยงในการละเมิดสิทธิมนุษยชน</li></ul>                                                                                                                                                                                 |
|  | การสื่อสาร                       | <ul style="list-style-type: none"><li>จัดทำรายงานสิทธิมนุษยชนประจำปีร่วมกับเครือเจริญโภคภัณฑ์</li><li>เปิดเผยผลการดำเนินงานใน One-Report</li></ul>                                                                                                                                                                                                  |
|  | การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย | <ul style="list-style-type: none"><li>สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อประเมินประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนที่สำคัญ</li><li>สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียระหว่างกระบวนการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน</li></ul>                                                                                                                        |
|  | การเยียวยา รับข้อร้องเรียน       | <ul style="list-style-type: none"><li>พัฒนาช่องทางรับเรื่องร้องเรียนที่สอดคล้องกับหลักการอิงสิทธิมนุษยชน (Rights-based Approach)</li><li>กำหนดหลักการพิจารณาเยียวยาประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนที่สำคัญ</li></ul>                                                                                                                                        |

## คณะทำงานสิทธิมนุษยชนรอบด้าน



เพื่อให้กระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ ดังนั้นผู้บริหารสูงสุดจึงแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน หรือ Human Rights Due Diligence (HRDD) ทำหน้าที่ทบทวนนโยบายให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมถึงผลักดันผลการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชน การปฏิบัติด้านแรงงาน และความปลอดภัย อาชีวอนามัย ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมทั้งภายในองค์กร และตลอดห่วงโซ่อุปทาน

### นโยบายสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน

ปี 2565 บริษัทฯ ปรับปรุงนโยบายสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงานให้เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมแนวทางปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนตามสากล โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

#### การเคารพสิทธิมนุษยชน

- สิทธิพลเมืองและสิทธิทางการเมือง
- สิทธิทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม
- สิทธิความเท่าเทียมระหว่างเพศ
- สิทธิของชุมชน
- สิทธิมนุษยชนในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- สิทธิในที่ดินและทรัพยากรธรรมชาติ
- สิทธิความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคล

#### การปฏิบัติด้านแรงงาน

- การค้ามนุษย์และแรงงานบังคับ
- แรงงานเด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ และแรงงานข้ามชาติ
- การไม่เลือกปฏิบัติและการให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกัน
- การป้องกันการคุกคามทุกรูปแบบ และการล่วงละเมิดทางเพศ
- สิทธิในการรวมตัวกันโดยสันติ
- สิทธิในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี การเข้าถึงน้ำที่ปลอดภัยและถูกสุขอนามัย
- การแจ้งเบาะแส

หมายเหตุ: ศึกษานโยบายสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงานได้ที่ <https://www.siammakro.co.th/pdf/sustain/2022/10.นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน.pdf>



## ความก้าวหน้าของกระบวนการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน



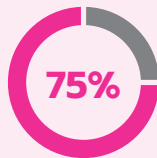
ของธุรกิจ  
ได้รับการประเมิน  
ความเสี่ยง  
ด้านสิทธิมนุษยชน  
ครบทุกกิจกรรม



ของประเด็น  
ความเสี่ยง  
ด้านสิทธิมนุษยชน  
ได้รับการกำหนด  
แผนการบริหาร  
จัดการความเสี่ยง  
และปิดประเด็นสำคัญ  
ทั้งหมด



ผู้จัดการสาขา  
ประจำศูนย์จำหน่าย  
สินค้าแม่โคร  
ได้รับการฝึกอบรม  
หลักสูตร  
ด้านสิทธิมนุษยชน

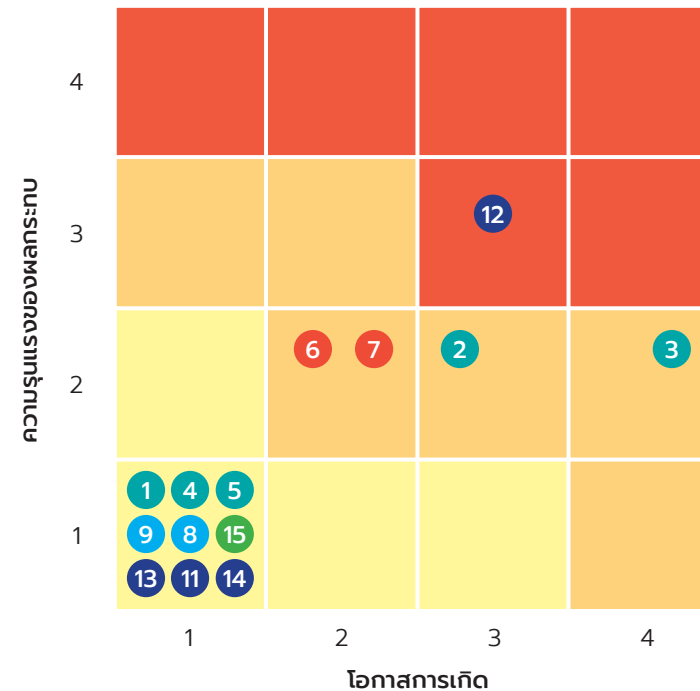


คู่ค้าธุรกิจ และ  
ผู้รับเหมาลำดับ 1  
ได้รับการสื่อสาร  
นโยบาย  
ด้านสิทธิมนุษยชน

## การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน

ในปี 2565 บริษัทฯ ได้ประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน (Human Rights Risk Assessment; HRRRA) ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท ซึ่งพิจารณาประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนจาก 15 หัวข้อ ซึ่งพบว่าประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนที่สำคัญ (Silent Human Rights Issue) 5 ประเด็น โดยคณะทำงานด้านสิทธิมนุษยชนทำหน้าที่ติดตามสาเหตุของความเสี่ยง ดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยง และหาแนวทางป้องกันสำหรับแต่ละประเด็นความเสี่ยง โดยที่ผ่านมานั้นยังไม่มีประเด็นการละเมิดสิทธิมนุษยชนใดที่เกิดขึ้นจนถึงขั้นที่ต้องได้รับการเยียวยา โดยมีขอบเขตการพิจารณาครอบคลุมทั้งพนักงาน ผู้รับเหมา คู่ค้า แรงงานต่างด้าว ชุมชน ลูกค้า และกลุ่มเปราะบาง เช่น ผู้พิการ สตรี และเด็ก เป็นต้น โดยพบว่าพื้นที่ภายใต้การดำเนินงานของ Makro-TH มีประเด็นที่ต้องได้รับการแก้ไข ในขณะที่มี 3 แห่งในกลุ่มผู้รับเหมาที่ต้องแก้ไขปรับปรุงในประเด็นด้าน และได้ดำเนินการแล้วเสร็จ 100% ภายในปี 2565

## Makro



## ประเด็นสำคัญด้านสิทธิมนุษยชน

### การปฏิบัติต่อพนักงาน

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- สุขภาพ และความปลอดภัย
- การไม่เลือกปฏิบัติ และป้องกันการคุกคาม
- ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน
- สิทธิในการรวมตัวกันโดยสันติ

### การปฏิบัติต่อชุมชน

- สุขภาพ และความปลอดภัย
- มาตรฐานการดำรงชีพ

### การปฏิบัติต่อลูกค้า

- สุขภาพ และความปลอดภัย
- การเลือกปฏิบัติ
- Data Privacy (mentioned in #15)

### การปฏิบัติต่อคู่ค้าธุรกิจ และผู้รับเหมา

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- สุขภาพ และความปลอดภัย
- การเลือกปฏิบัติ
- ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน

### การปฏิบัติต่อผู้ถือสิทธิ์

- Data Privacy / Cybersecurity



## ผลการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน และการดำเนินงาน

| ประเด็นความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน (Salient Issue) | กลุ่มที่อาจได้รับผลกระทบ                   | ระดับความเสี่ยง | ผลการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อุบัติเหตุระหว่างการขนส่ง 12                      | ผู้รับเหมา<br>แรงงานเด็ก<br>แรงงานต่างด้าว | สูง             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ฝึกอบรมด้านความปลอดภัยในการขับขี่ให้กับผู้รับเหมา</li> <li>จัดทำคู่มือปฏิบัติสำหรับผู้รับเหมาบริการขนส่ง และนโยบายห้ามใช้แรงงานเด็กต่ำกว่า 18 ปี และแรงงานต่างด้าวที่ผิดกฎหมาย</li> <li>ตรวจประเมินหน้างานด้านความปลอดภัยในกลุ่มผู้รับเหมาบริการขนส่งที่มีความเสี่ยงสูงจำนวน 3 ราย และดำเนินการแก้ไขจนแล้วเสร็จ <b>100%</b></li> </ul> |
| อุบัติเหตุจากการทำงาน 2                           | พนักงาน<br>ผู้รับเหมา                      | ปานกลาง         | <ul style="list-style-type: none"> <li>การตรวจประเมินประสิทธิภาพด้านความปลอดภัย</li> <li>การตรวจความปลอดภัย แบบ Self inspection ผ่านระบบ Operation excellence platform (OEP)</li> <li>รายงานและสอบสวนอุบัติเหตุ ผ่านแพลตฟอร์ม Incident investigation report platform</li> <li>สื่อสารบทเรียนจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น เป็นรายสัปดาห์</li> </ul>                                |
| การเลือกปฏิบัติ และการคุกคาม 3                    | พนักงาน<br>ลูกค้า<br>เด็ก และสตรี<br>ชุมชน | ปานกลาง         | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำนโยบายป้องกันการเลือกปฏิบัติ และการคุกคาม</li> <li>ฝึกอบรมความหลากหลาย และการอยู่ร่วมกันให้กับผู้จัดการสาขาทั้งหมดของ ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าปลีก</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| สุขภาพและความปลอดภัยของชุมชน 6                    | ชุมชน<br>เด็ก และสตรี                      | ปานกลาง         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบอุปกรณ์ความปลอดภัย</li> <li>ฝึกซ้อมแผนระงับเหตุฉุกเฉิน</li> <li>แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยประจำทุกสาขา</li> <li>กฎระเบียบและบทลงโทษทางวินัยของพนักงานและผู้รับเหมาที่ให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน</li> </ul>                                                                                                                      |
| ผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม 7                  | ชุมชนข้างเคียง                             | ปานกลาง         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ป้องกันเสียงดังระกวนในช่วงเวลาพักผ่อน</li> <li>จัดการจราจร เพื่อลดกระทบ</li> <li>ควบคุมไม่ให้เกิดปัญหามลพิษ กลิ่น และสิ่งรบกวนต่อชุมชน</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |





บริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูล จำนวนและกรณีการละเมิดสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน ครอบคลุมในพื้นที่ของบริษัทฯ ผู้รับเหมา คู่ค้า พร้อมมาตรการแก้ไขที่ได้ดำเนินการ ดังนี้

### จำนวนข้อพิพาทหรือข้อร้องเรียนการละเมิดด้านสิทธิมนุษยชนและแรงงาน

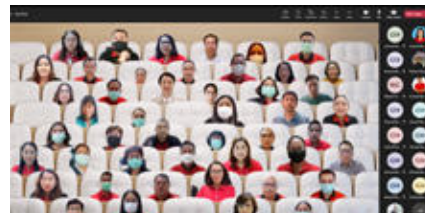
| ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน                                                   | หน่วย | รวมทั้งบริษัทฯ | Makro-TH | Lotus's-TH | มาตรการทางวินัย (ถ้ามี) |                            |        |          |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|----------|------------|-------------------------|----------------------------|--------|----------|
|                                                                           |       |                |          |            | ตักเตือนด้วยวาจา        | ตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร | พักงาน | เลิกจ้าง |
| การเลือกปฏิบัติ                                                           | กรณี  | 2              | 0        | 2          | •                       | —                          | —      | •        |
| การใช้แรงงานเด็ก                                                          | กรณี  | 0              | 0        | 0          | —                       | —                          | —      | —        |
| การใช้แรงงานบังคับ                                                        | กรณี  | 47             | 0        | 47         | •                       | •                          | —      | •        |
| การคุกคามทางเพศ                                                           | กรณี  | 3              | 0        | 3          | •                       | —                          | —      | •        |
| การละเมิดสิทธิของชนเผ่าพื้นเมือง                                          | กรณี  | 0              | 0        | 0          | —                       | —                          | —      | —        |
| การรวมกลุ่มเพื่อเจรจาหรือ<br>กับบริษัทเกี่ยวกับผลประโยชน์<br>และสวัสดิการ | กรณี  | 0              | 0        | 0          | —                       | —                          | —      | —        |
| การละเมิดสิทธิ ความเสมอภาค<br>และการปฏิบัติต่อแรงงาน<br>อย่างไม่เป็นธรรม  | กรณี  | 0              | 0        | 0          | —                       | —                          | —      | —        |
| ยืนยันกระทำความผิดจริง                                                    | กรณี  | 52             | 0        | 52         | —                       | —                          | —      | —        |
| ค่าปรับที่เกิดขึ้น                                                        | บาท   | 0              | 0        | 0          | —                       | —                          | —      | —        |
| การเยียวยาแก้ไขแล้วเสร็จ                                                  | %     | 100            | 100      | 100        | —                       | —                          | —      | —        |

ในปี 2565 มีข้อร้องเรียนที่พิสูจน์แล้วว่าผู้กระทำความผิดจริงจำนวน 52 กรณี ซึ่งบริษัทฯ ดำเนินการลงโทษตามข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้ในนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน นอกเหนือจากบทลงโทษที่กล่าวมา



## การฝึกอบรมให้ความรู้หลักสิทธิมนุษยชน

บริษัทฯ ยังจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานแก่พนักงานระดับผู้บริหาร 2 รุ่น จำนวนทั้งหมด **131** คน คิดเป็น **100%** ของผู้จัดการศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งทุกสาขา ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นตัวแทนสำคัญที่จะนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสิทธิมนุษยชนในการทำงาน ไปปฏิบัติเป็นตัวอย่าง และกำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการป้องกัน และลดความเสี่ยง การละเมิดด้านสิทธิมนุษยชน



## การปฏิบัติด้านแรงงาน

บริษัทฯ ยึดถือและปฏิบัติตามมาตรฐานแรงงานทั้งในระดับประเทศและระดับสากลอย่างเคร่งครัด กำหนดสภาพการทำงานอย่างเหมาะสม และเคารพสิทธิในการรวมตัวกันอย่างสันติ บริษัทฯ ยังได้จัดตั้ง คณะกรรมการสวัสดิการสถานประกอบการขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการรับฟังและติดตาม ข้อเสนอแนะด้านสวัสดิการจากพนักงาน ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานปี พ.ศ. 2541 ปัจจุบัน คณะกรรมการสวัสดิการของบริษัทประกอบด้วยสมาชิกทั้งสิ้น **1,972** คน ซึ่งคิดเป็น **2.97%** ของพนักงานทั้งหมด นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีช่องทางร้องทุกข์เพื่อให้พนักงาน คู่ค้า ผู้รับเหมาแสดงความคิดเห็น และแจ้งข้อกังวลได้ เช่น กล้องรับความคิดเห็น โทรศัพท์ อีเมล เป็นต้น

## นโยบายการไม่เลือกปฏิบัติ

บริษัทฯ ยอมรับในความหลากหลายและความแตกต่าง สอดคล้องตามนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน และคู่มือการดำเนินธุรกิจสำหรับคู่ค้า ที่พนักงาน คู่ค้า และผู้รับเหมาต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมโดยไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ สัญชาติ เผ่าพันธุ์ สีผิว ศาสนา สถานะทางสังคม เพศ อายุ ความพิการ แนวคิดทางการเมือง ตลอดจนสถานภาพเกี่ยวกับการสมรส ฯลฯ



นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังดำเนินการวิเคราะห์การจ่ายเงินที่เท่าเทียม เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทั้งหญิงและชายได้รับค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน รวมถึงทบทวนการพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับพนักงาน ให้สามารถแข่งขันกับกลุ่มอุตสาหกรรมใกล้เคียงและบริษัทชั้นนำในประเทศไทยเป็นประจำทุกปี



## การเปิดเผยข้อมูลค่าตอบแทนเพศหญิงต่อชาย

## สัดส่วนเพศหญิง แยกตามระดับ



## สัดส่วนค่าตอบแทนเพศหญิง ต่อชาย\*

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง  
**0.88 : 1.00**

ผู้บริหารระดับต้น  
**0.96 : 1.00**

เจ้าหน้าที่  
**1.02 : 1.00**

\*\*Mean gender pay gap = 1.5  
Mean bonus gap = -3.2

\*\*Median gender pay gap = -2.1  
Median bonus gap = -5.7

ผลลัพธ์มีค่าเป็นลบแสดงให้เห็นว่าเพศหญิงมีค่าตอบแทนสูงกว่าเพศชาย

หมายเหตุ: \*สัดส่วนค่าตอบแทน = ค่าตอบแทนเฉลี่ยเพศหญิง / ค่าตอบแทนเฉลี่ยเพศชาย  
\*\*Mean pay gap = (รายได้เฉลี่ยเพศชาย - รายได้เฉลี่ยเพศหญิง) / รายได้เฉลี่ยเพศชาย  
\*\*Median pay gap = (ค่ากลางรายได้เพศชาย - ค่ากลางรายได้เพศหญิง) / ค่ากลางรายได้เพศชาย

## การจ้างงานผู้พิการ



การจ้างงาน  
ผู้พิการ **270** ราย

อัตราการจ้างงานผู้พิการเพิ่มขึ้น  
**18.47%** เทียบกับปีก่อน

บริษัทฯ มีภาพรวมสัดส่วนพนักงานเพศหญิงเท่ากับ **59%** เพศชาย **41%** และมีสัดส่วนค่าตอบแทนระหว่างเพศหญิงสูงกว่าเพศชายในระดับเจ้าหน้าที่ และใกล้เคียงกันในกลุ่มผู้บริหารระดับต้น ในขณะที่เดียวกันกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและสูง มีสัดส่วนต่ำกว่าเพศชาย 12% นอกจากนี้ยังส่งเสริมการจ้างงานผู้พิการในงานที่เหมาะสมตามศักยภาพ ทำให้ในปี Makro-TH ได้รับรางวัลชนะเลิศ ในสาขาสถานที่ทำงานที่มีความเท่าเทียมทางเพศ จาก UNWomen และ “รางวัลองค์กรต้นแบบความยั่งยืนในตลาดทุนไทย ด้านสนับสนุนคนพิการ”

## เครือข่ายร่วมส่งเสริมความเท่าเทียม

WOMEN'S  
EMPOWERMENT  
PRINCIPLES

เมื่อ 15 ตุลาคม 2564 บริษัทฯ ได้ลงนามรับหลักการเสริมสร้างศักยภาพสตรี (Women's Empowerment Principles: WEPS) เพื่อเผยแพร่นโยบายและแนวทางปฏิบัติในองค์กรที่ส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศสู่สาธารณชน

**"วัฒนธรรม ความเท่าเทียม และ  
การไม่เลือกปฏิบัติ คือพื้นฐาน  
การทำงานของชาวแม็คโคร"**

นางสาวลักขณ์ ติฐาพันธ์

ประธานคณะผู้บริหาร กลุ่มธุรกิจค้าส่งแม็คโคร

ศึกษาเพิ่มเติมได้ที่ <https://www.weps.org/company/siam-makro-public-company-limited>



## Makro-TH ได้รับรางวัลชนะเลิศ ในสาขาสถานที่ทำงานที่มีความเท่าเทียมทางเพศ จาก UNWomen Makro achieved the first prize for 2022 UN Women's Award: Gender-Inclusive Workplace category

บริษัทฯ ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งยังเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้นำหลักสิทธิมนุษยชน การบริหารจัดการด้วยความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ มาบูรณาการเข้ากับทุกกระบวนการ เช่น ออกแบบสินค้า อาคารสถานที่ และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่สรรหา การฝึกอบรมพัฒนา สวัสดิการและผลตอบแทน การประเมินผลงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับโอกาสการเรียนรู้ พัฒนาสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ มีโอกาสก้าวหน้าบนเส้นทางอาชีพอย่างเป็นธรรม สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันบนความหลากหลาย และปฏิบัติด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน นอกจากนี้บริษัทฯ เชื่อว่าความเท่าเทียม และความหลากหลาย เป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ จึงมุ่งเน้นการยกระดับให้คู่ค้าตลอดห่วงโซ่อุปทานให้ดำเนินธุรกิจที่เคารพสิทธิมนุษยชน ความเท่าเทียม และการไม่เลือกปฏิบัติเช่นเดียวกัน

จากการดำเนินงานต่อเนื่อง ส่งผลให้ในปี พ.ศ.2565 นี้ บริษัทฯ ได้รับ รางวัลชนะเลิศ ในสาขาสถานที่ทำงานที่มีความเท่าเทียมทางเพศ (first prize for Gender-Inclusive Workplace category) จาก UN Women ภายใต้หลักการเสริมสร้างศักยภาพสตรี หรือ Women's Empowerment Principles (WEPs) ซึ่งประกอบด้วยกรอบปฏิบัติสำหรับองค์กรธุรกิจ ในการเสริมสร้างศักยภาพสตรี และส่งเสริมความเท่าเทียมในสถานที่ทำงาน การค้า และชุมชน



## ตัวอย่างโครงการสนับสนุนพนักงาน ลูกค้า และผู้ใช้บริการ

การจัดพื้นที่จอดรถและห้องน้ำสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุ



**100%**

ทุกสาขามีพื้นที่จอดรถทางลาด และห้องน้ำสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุ

ห้องเตรียมนม



**100%**

ทุกสาขามีพื้นที่ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานหญิงจัดเตรียมนมบุตร

ห้องประกอบพิธีตามหลักศาสนา



**100%**

สำนักงานใหญ่จัดให้มีพื้นที่และเวลาสำหรับประกอบพิธีกรรมทางศาสนา

## "รางวัลองค์กรส่งเสริมอารยสถาปัตย์แห่งปี 2565"

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการใช้บริการของผู้สูงอายุหรือผู้ที่มีข้อจำกัดด้านร่างกาย โดยจัดให้มีทางลาด ที่จอดรถเฉพาะ และห้องน้ำสำหรับผู้ใช้บริการกลุ่มดังกล่าว อาทิ มีราวจับ มีปุ่มสัญญาณขอความช่วยเหลือกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน รวมถึงถังล้างมือที่สามารถนำแก้วหรือหลอดน้ำเข้าไปได้ เป็นต้น

ผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ปี พ.ศ.2565 บริษัทฯ ได้รับรางวัล “องค์กรส่งเสริมอารยสถาปัตย์แห่งปี 2565 หรือ Friendly Design Awards 2565 ประเภทอาคารอารยสถาปัตย์เพื่อคนทั้งมวล” จากการออกแบบอาคารให้มีระบบบริการที่เป็นมิตรต่อผู้พิการและผู้สูงอายุ ทุกเพศ ทุกวัย อีกทั้งยังให้ความสำคัญและปลอดภัยกับลูกค้าทุกกลุ่ม โดยรับมอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในงานมหกรรมอารยสถาปัตย์และนวัตกรรมสุขภาพเพื่อคนทั้งมวล ครั้งที่ 5 (Thailand Friendly Design Expo 2022) ณ ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค-บางนา







## "รางวัลองค์กรต้นแบบความยั่งยืนในตลาดทุนไทย ด้านสนับสนุนคนพิการ"

บริษัทฯ รับมอบรางวัล องค์กรต้นแบบความยั่งยืนตลาดทุนไทย ด้านสนับสนุนคนพิการ ประเภท “ดีเด่น” ประจำปี 2565 เพื่อเชิดชูเกียรติองค์กรธุรกิจในตลาดทุนไทย ที่มีผลการดำเนินงานด้านการจ้างงาน และการสนับสนุนอาชีพให้กับกลุ่มผู้เปราะบาง และผู้พิการ ให้สามารถช่วยเหลือและพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งจัดขึ้นโดย สำนักงาน ก.ล.ต. ร่วมกับกระทรวงแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมการจัดหางาน กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสมาคมสภาคนพิการทุกประเภทแห่งประเทศไทย ในวันที่ 21 พฤศจิกายน 2565



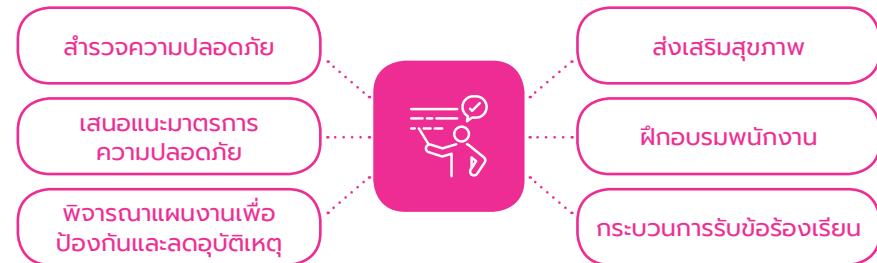
## ความปลอดภัย และอาชีวอนามัย

บริษัทฯ มีระบบบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่สอดคล้องกับกฎหมาย มีนโยบายความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ตั้งแต่สภาพการทำงาน อุปกรณ์เครื่องจักร มาตรการป้องกันและควบคุมความเสี่ยง การฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน รวมถึงการจัดการสุขอนามัยและสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ปฏิบัติงานในแต่ละสาขา

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยฯ และคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำหน้าที่กำกับดูแลระบบบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในแต่ละพื้นที่ โดยคณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วยผู้แทนจากพนักงานที่มาจากการเลือกตั้งและตัวแทนผู้บริหารในสัดส่วนตามกฎหมายกำหนด

| ผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย | จำนวน (คน) |
|--------------------------------------------|------------|
| ฝ่ายความปลอดภัย                            | 4          |
| คณะกรรมการความปลอดภัยฯ                     | 639        |
| จป.บริหาร                                  | 1,572      |
| จป. หัวหน้างาน                             | 1,444      |

## หน้าที่คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน



บริษัทฯ นำแนวทางระบบการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย ISO 45001 และนโยบายด้านความปลอดภัยของเครือเจริญโภคภัณฑ์ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีระเบียบปฏิบัติงานทั้งหมด 15 หัวข้อ ซึ่งผลักดันการบริหารด้านความปลอดภัยฯ ให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง







## เป้าหมาย และสถิติอุบัติเหตุปี 2565

| เป้าหมาย: การบาดเจ็บขั้นหยุดงานขึ้นไปเป็นศูนย์      |          |            |                                                     |          |            |
|-----------------------------------------------------|----------|------------|-----------------------------------------------------|----------|------------|
| พนักงาน                                             |          |            | ผู้รับเหมา                                          |          |            |
| อัตราการเกิดอุบัติเหตุขั้นหยุดงาน (LTIFR)           |          |            | อัตราการเกิดอุบัติเหตุขั้นหยุดงาน (LTIFR)           |          |            |
| รวมทั้งบริษัท                                       | Makro-TH | Lotus's-TH | รวมทั้งบริษัท                                       | Makro-TH | Lotus's-TH |
| 0.88                                                | 2.44     | 0.31       | 0.88                                                | 1.22     | 0.26       |
| อัตราการเกิดอุบัติเหตุขั้นเสียชีวิต (Fatality Rate) |          |            | อัตราการเกิดอุบัติเหตุขั้นเสียชีวิต (Fatality Rate) |          |            |
| รวมทั้งบริษัท                                       | Makro-TH | Lotus's-TH | รวมทั้งบริษัท                                       | Makro-TH | Lotus's-TH |
| 0.00                                                | 0.00     | 0.00       | 0.01                                                | 0.02     | 0.00       |

หมายเหตุ: อัตราการเกิดอุบัติเหตุ ต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน

จากมาตรการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัท ทำให้ผลการปฏิบัติงาน ในปี 2565 ไม่มีพนักงานประสบอุบัติเหตุจากการทำงานถึงขั้นเสียชีวิต อย่างไรก็ตาม อุบัติเหตุขั้นเสียชีวิตของผู้รับเหมา 1 ราย ผลจากการสอบสวนอุบัติเหตุพบว่า เป็นอุบัติเหตุทางถนน ในขณะที่ขนส่งและได้กำหนดแนวทางแก้ไขป้องกันโดยกำหนดให้ผู้ขับขี่ทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยการขับขี่ และผู้ให้บริการทุกรายต้องส่งผลตรวจสอบความปลอดภัยของพาหนะและผู้ขับขี่ให้บริษัทฯ ทุกเดือนรวมถึงมาตรการเชิงรุกด้วยการประเมินพนักงานผู้ให้บริการที่มีความเสี่ยงสูงทุกราย

## ระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัย และอาชีวอนามัย

บริษัทฯ นำแนวทางจากระบบบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ISO 45000 มาประยุกต์ใช้ โดยมีกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถควบคุมความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป



บ่งชี้และ  
ประเมินความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้บูรณาการความเสี่ยงด้านความปลอดภัยฯ เข้ากับระบบประเมินความเสี่ยงขององค์กร โดยในปีพ.ศ. 2565 บริษัทฯ ได้ประเมินความเสี่ยง และกำหนดให้กิจกรรมของคู่ค้าด้านบริการที่มี บริการการประเภ Delivery เพื่อบริการส่งสินค้าให้กับลูกค้า โดยรถขนส่ง 4 ล้อและมอเตอร์ไซด์ 2 ล้อ โดยผู้รับเหมาเป็นผู้ให้บริการขนส่ง เป็นความเสี่ยงสูงต่อการเกิดอุบัติเหตุระหว่างการขนส่ง จึงได้กำหนดแผนงานแก้ไข โดยส่งเสริมให้ความรู้แก่ผู้รับเหมาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยขณะขับขี่ การตอบสนองและแก้ไขปัญหา เมื่อพบอันตรายระหว่างปฏิบัติหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยให้ผู้รับเหมากลุ่มงานขนส่งสินค้าให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และอนุญาตให้เฉพาะผู้ปฏิบัติงานใหม่ ที่ผ่านการอบรม e-Learning มาแล้วเท่านั้นที่สามารถเข้าปฏิบัติงานได้

## ผลลัพธ์ ปี 2565

- **100%** ของพื้นที่และกิจกรรมหลัก ได้รับการบ่งชี้ และประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัย
- ประเด็นความเสี่ยงที่ได้รับการบ่งชี้ 3 ประเด็น ได้แก่ อุบัติเหตุจากการทำงานของพนักงาน อุบัติเหตุที่เกิดกับลูกค้า / ผู้ใช้บริการ และความเสี่ยงจากอัคคีภัย
- ผลจากการตรวจประเมินด้านความปลอดภัยจากเครื่องจักรอุปกรณ์ทุกระบุความเสี่ยงใน 4 ประเด็น ได้แก่ การป้องกันอุบัติเหตุ ใบอนุญาตทำงาน การตอบสนองภาวะฉุกเฉิน และการสอบสวนอุบัติเหตุ



จัดลำดับความสำคัญ

ใช้เกณฑ์พิจารณาระดับความเสี่ยง จากความรุนแรง x โอกาสการเกิด และนำผลมาเปรียบเทียบกับตารางจัดลำดับความสำคัญของประเด็นหัวข้อความปลอดภัยที่นัยสำคัญ จะนำไปเปรียบเทียบกับจัดลำดับความสำคัญเป็น 4 ระดับ คือ สำคัญอย่างมาก สำคัญปานกลาง มีความสำคัญน้อย ไม่มีความเสี่ยง โดยประเด็นที่มีลำดับตั้งแต่ปานกลางเป็นต้นไป ต้องได้รับการแก้ไข และรวบรวมนำเสนอในที่ประชุม Risk Committee ทุกไตรมาส

## ผลลัพธ์ ปี 2565

ประเด็นความเสี่ยงด้านความปลอดภัยฯ ได้รับการจัดลำดับความสำคัญจำนวน 3 ประเด็น ได้แก่ อุบัติเหตุจากการทำงานของพนักงาน อุบัติเหตุที่เกิดกับลูกค้า / ผู้ใช้บริการ และความเสี่ยงจากอัคคีภัย



### จัดทำแผนงาน ปรับปรุง

นำประเด็นหัวข้อความเสี่ยงที่ต้องได้รับการแก้ไข ประกอบกับข้อมูลจากการทบทวนข้อกำหนดกฎหมาย เพื่อจัดทำแผนงานความปลอดภัยประจำปี และเป็นหนึ่งในเกณฑ์การพิจารณาการผลงานประจำปี

### ผลลัพธ์ ปี 2565

กำหนดแผนงานประจำปี 4 แผนงานหลัก ได้แก่ แผนงานตรวจประเมินประสิทธิภาพด้านความปลอดภัย แผนงานตรวจสอบความปลอดภัยรายวันกับรายเดือน และแผนงานตรวจจับพฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัยผ่านระบบ AI Camera คิดเป็น **100%** ของประเด็นความเสี่ยงด้านความปลอดภัยฯ ที่ต้องได้รับการแก้ไข



### การเตรียมการและ ตอบสนองภาวะฉุกเฉิน

หน่วยงานความปลอดภัย มีหน้าที่จัดทำและดำเนินงานตามแผนการบริหารและป้องกันกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินและการระงับอัคคีภัย นอกจากนี้หน่วยงานความปลอดภัย ยังร่วมกับ คณะ BCM (Business Continuity Management) แผนน้ำท่วม แผนโรคระบาด ฯลฯ โดยจัดเตรียมอุปกรณ์และทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ตลอดจนจัดให้มีการซ้อมดับเพลิงและอพยพหนีไฟเป็นประจำทุกปี ตามข้อกำหนดของกฎหมาย เพื่อให้บริษัทฯ สามารถตอบสนองและควบคุมเหตุการณ์วิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### การติดตามและประสิทธิภาพ

แผนงาน เป้าหมาย และผลการดำเนินการ จะถูกนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการความปลอดภัยให้ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานด้านความปลอดภัยฯ ทราบเป็นรายไตรมาส



### การตรวจตรา ความปลอดภัย และ การตรวจสอบภายใน

ผู้จัดการพื้นที่ กำกับดูแลการประเมินและตรวจสอบความปลอดภัยประจำวัน (SHE Daily Inspection) ที่ศูนย์จำหน่ายสินค้า และคลังจัดเก็บสินค้าทุกสาขา เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานตลอดเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานและผู้รับเหมาในพื้นที่ รวมถึงความปลอดภัยของลูกค้าระหว่างใช้บริการหน่วยตรวจสอบ



### การสอบสวนอุบัติเหตุ อุบัติการณ์

ระเบียบปฏิบัติกำหนดให้พนักงานผู้เห็นเหตุการณ์แจ้งเหตุ ให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานทราบ และเมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสาขา และผู้บริหารสูงสุด และเมื่อรับทราบรายละเอียดเหตุการณ์ สอบสวนเหตุการณ์ หาแนวทางแก้ไขและป้องกัน ภายใน 24 ชั่วโมง นับจากการเกิดเหตุ



### ฝึกอบรม ให้ความรู้ ปลูกจิตสำนึก

ส่งเสริมการฝึกอบรมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความตระหนักด้านความปลอดภัยให้กับผู้ปฏิบัติงาน ผ่านการฝึกอบรมความปลอดภัยทั่วไปและความปลอดภัยเฉพาะงาน เช่น การฝึกอบรมขับขีรถยก (Forklift Training) อย่างปลอดภัยเป็นต้น ผู้จัดการประจำสาขาสื่อสารประเด็นด้านอาชีวอนามัยความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Safety Talk) และการตรวจประเมินความปลอดภัยศูนย์จำหน่ายสินค้า และศูนย์กระจายสินค้าประจำปี (SHE Audit) ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ในปี 2564 บริษัทฯ ยกระดับการสร้างความปลอดภัยโดยการนำเทคโนโลยี Smart CCTV ในการตรวจจับ Unsafe behavior มาใช้ภายในสาขา เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน



### เกณฑ์ความปลอดภัย สำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง

นำเกณฑ์ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย เป็นหนึ่งในการประเมิน ESG Assessment เพื่อใช้ประเมินการจัดซื้อจัดจ้างแรกเข้า และการประเมินคู่ค้าประจำปี โดยเกณฑ์ด้านความปลอดภัยฯ จะคิดเป็นน้ำหนักคะแนน **20%** โดยรวมกับการปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมายด้านแรงงาน หลักสิทธิมนุษยชน

### ผลลัพธ์ปี 2565

- **100%** คู่ค้าด้านบริการได้รับการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG ในหัวข้อระบบการบริหารจัดการความปลอดภัย
- **100%** คู่ค้าด้านบริการที่มีความเสี่ยงสูง ได้รับการตรวจประเมินหน้างาน
- **100%** ประเด็นความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของผู้รับเหมา และคู่ค้าด้านบริการได้รับการแก้ไขแล้วเสร็จ



## ตัวอย่างการฝึกอบรมให้ความรู้ และสร้างความตระหนักด้านความปลอดภัย

## หลักสูตร "ความปลอดภัยในการขับขี่"

หลักสูตรความปลอดภัยในการขับขี่ (Online) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ รวมถึงขั้นตอนการขับขี่ปลอดภัยบนท้องถนน อันจะเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับพนักงานขนส่ง โดยมีโครงสร้างหลักสูตร 5 ร. ประกอบไปด้วย รอบรู้เรื่องรถ รอบรู้เรื่องทาง รอบรู้เรื่องวิธีการขับขี่ รอบรู้เรื่องกฎจราจรและรอบรู้เรื่องมารยาทในการขับรถ ซึ่งทำให้พนักงานขับรถตระหนักถึงความปลอดภัยขณะปฏิบัติงานและลดความเสี่ยงจากอุบัติเหตุบนท้องถนนที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ร่วมใช้ถนนได้ รวมถึงเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กรและมีความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย



## ผลลัพธ์ ปี 2565

- ผู้เข้าร่วมอบรมทั้งหมด จำนวน **1,177** คน
- ผู้ที่ผ่านการอบรม จำนวน **1,140** คน
- ผ่านการทดสอบหลักสูตร **97%**

## หลักสูตร "เทคนิคการใช้รถใช้และการใช้อุปกรณ์ช่วยยกอย่างไรให้ปลอดภัย"

หลักสูตรเทคนิคการใช้รถใช้และการใช้อุปกรณ์ช่วยยก มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ รวมถึงขั้นตอนการตรวจสอบอุปกรณ์ ซึ่งช่วยให้พนักงานเกิดความตระหนักต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขณะใช้งาน นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความปลอดภัยขณะปฏิบัติงานและลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้



## ผลลัพธ์ ปี 2565

- จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมอบรมทั้งหมด **76** คน
- ผ่านการทดสอบภาคปฏิบัติหน้างาน **100%**



## การศึกษาและการลดความเหลื่อมล้ำ (EDUCATION & INEQUALITY REDUCTION)

### ความเสี่ยงและโอกาส

ประเทศไทยถูกจัดอันดับให้เป็นประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำทางรายได้อันดับต้น ๆ ของโลก ความแตกต่างของรายได้ดังกล่าวส่งผลต่อเนื่องไปยังความเหลื่อมล้ำด้านอื่น ๆ ของสังคม เช่น ความไม่เสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งการเข้าถึงความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ ดังนั้น บริษัทฯ จึงมุ่งมั่นลดความเหลื่อมล้ำด้วยการยกระดับคุณภาพและการเข้าถึงการศึกษารวมทั้งการพัฒนาศักยภาพผู้ขาดโอกาสอย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตโดยรวมของประชาชน



### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



ผู้ได้รับโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเสริมสร้างทักษะที่จำเป็น **140,000** คน

#### ผลการดำเนินงานปี 2565



ของเป้าหมาย

**192,020** คน ได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ และเสริมสร้างทักษะที่จำเป็น

- จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการฝึกงานทั้งหมด **120** คน
- ผู้ได้รับโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเสริมสร้างทักษะ **191,700** คน
- จำนวนผู้ได้รับทุนการศึกษา **200** คน

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน



**01**

ส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนาการศึกษา



**02**

ส่งเสริมกิจกรรมสนับสนุนสังคมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ



**03**

ลดอัตราการว่างงาน

### การส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาการศึกษา

ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด บริษัทฯ ต่อยอดความมุ่งมั่นการเป็นคู่คิดธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ โดยดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนลูกค้า ผู้ประกอบการ รวมไปถึงกลุ่มเปราะบางให้สามารถนำความรู้และข้อเสนอแนะจากการเข้าร่วมโครงการของบริษัทฯ ประกอบอาชีพที่สร้างเสริมรายได้





## โครงการ "มิตรแท้ช่วย" มิตรแท้ช่วยพลัส และมาร์กซ์ช่วย

บริษัทฯ ต้องการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการร้านโชห่วยสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงดำเนินโครงการมิตรแท้ช่วยอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 16 เพื่อสนับสนุนและยกระดับศักยภาพของร้านโชห่วยตั้งแต่การเปิดร้านใหม่ไปจนถึงการปรับปรุงร้าน การดำเนินโครงการในปียังคงมุ่งเน้นให้ความรู้ผู้ประกอบการเกี่ยวกับการบริหารจัดการร้านค้าปลีกผ่านหลักสูตร "8 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จ" และเสริมสร้างความรู้คู่ร้านค้าปลีกให้เท่าทันสถานการณ์ โดยผู้ประกอบการร้านโชห่วยสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้เหล่านี้ได้ทางเว็บไซต์แม็คโครและ Facebook แม็คโคร คู่คิดธุรกิจคุณ

### 8 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จ



01

การจัดหา  
ทำเลที่ตั้ง



02

การเลือกสินค้า



03

การตั้งราคาเพื่อ  
สร้างผลกำไรสูงสุด



04

การจัดผังร้านและ  
จัดเรียงสินค้า



05

การตกแต่งร้าน



06

การส่งเสริม  
การขาย



07

การบริหาร  
คลังสินค้า



08

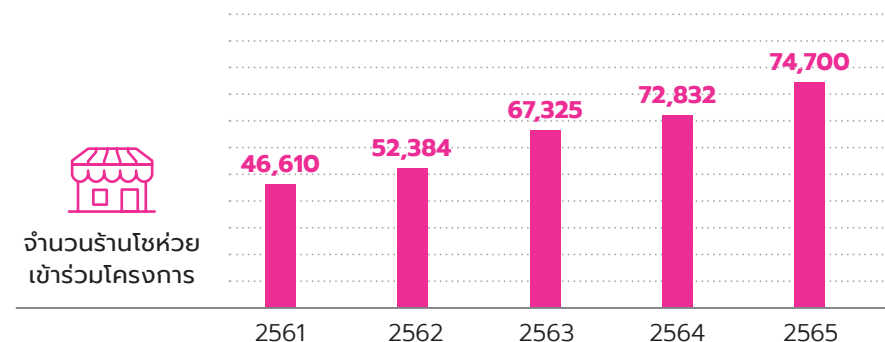
การสร้าง  
ความแตกต่าง  
ให้กับร้านค้าปลีก

นอกจากนี้ เพื่อต่อยอดการเป็นมิตรแท้ช่วยมากกว่า 32 ปี บริษัทฯ ต่อยอดการดำเนินงานผ่านโครงการสนับสนุนและกิจการ "ร้านมิตรแท้ชุมชน"



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ร้านโชห่วยเข้าร่วมโครงการมิตรแท้ช่วยทั้งหมด **74,700** ร้าน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม **1,868** ร้าน หรือคิดเป็น **3%**
- ร้านมิตรแท้ชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ **199** ร้าน มีรายได้เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย **41%**





## "ตลาดนัดโซ่ไทย ครั้งที่ 12"

หลังสถานการณ์โควิด-19 คลี่คลายตัว บริษัทฯ จัดงาน “งานตลาดนัดโซ่ไทย ครั้งที่ 12” เพื่อเสริมความแข็งแกร่งผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยสู่วิกฤตต้นทุนพุ่ง ชูแนวคิด “สูตรสำเร็จ โซ่ไทยไทย สู้ภัยเศรษฐกิจ” เน้นแนวทาง “อยู่รอด อยู่รุ่ง” ด้วย 3 สูตรสำเร็จ ยกระดับร้านค้าชุมชนให้เติบโตได้ในทุกสถานการณ์ ผสมผสานกับการให้ความรู้เกี่ยวกับโครงการ “มิตรแท้โซ่ไทยพลัส สมาร์ทโซ่ไทย” นำสารพัดองค์ความรู้เท่าทันยุคดิจิทัล โอเดียต่อยอดธุรกิจให้กับผู้ประกอบการร้านค้าโซ่ไทยเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- จำนวนผู้ร่วมงาน **23,523** คน

## "MAKRO HORECA ACADEMY (MHA) เพื่อนคู่คิดแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร"

ภายใต้พันธกิจหลักของโครงการ MHA ที่ประกอบไปด้วย การให้ความรู้ สร้างความเติบโต และสร้างผู้ประกอบการรายใหม่สู่กลุ่มธุรกิจ HORECA บริษัทฯ จึงจัดทำแหล่งรวบรวมความรู้ด้านการบริหารจัดการและทักษะการประกอบอาหารสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพอย่างต่อเนื่องผ่านระบบออนไลน์และออนไลน์โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ครอบคลุมทุกขั้นตอนตั้งแต่การจัดเตรียมวัตถุดิบปรุงสูตร การบริหารจัดการเรื่องการเงิน ตลอดจนเทคนิคด้านการตลาดและโฆษณา ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่และทุกเวลา ตัวอย่างหลักสูตร ได้แก่ ปั้นร้านตั้งยอดขายปิงสโตร์ TikTok และ หลักสูตรก๊วยเตี๋ยวเรือ (สูตรโบราณ) เป็นต้น



### ช่องทางการรับชม



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- สมาชิกผู้ประกอบการ HORECA ที่เข้าร่วมโครงการ กว่า **130,000** คน โดยมียอดขายเฉลี่ยเติบโต **24%** จากปี 2564
- ยอดผู้ติดตาม (Followers) สะสมใน Facebook กว่า **119,000** ราย
- ผู้รับชม VDO ทุกช่องทาง มียอดสะสมกว่า **5,000,000** ครั้ง
- มียอดการเข้าเรียนหลักสูตร online **690,000** ครั้ง



### "กิจกรรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้ประกอบการรายย่อย"

บริษัทฯ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับบรรยายพิเศษให้แก่เจ้าของร้านอาหาร ที่เป็นสมาชิกของบริษัทฯ โดยไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ ยกตัวอย่าง หลักสูตรซูชิเงินล้าน ซึ่งมีเชฟบุญศรี สุวรรณภาพ เชฟอาหารญี่ปุ่น (Japanese Chef) มาร่วม บรรยายความรู้พื้นฐานของเมนูซูชิ วิธีการปรุงซูชิ ยอดนิยมหลากหลายรูปแบบ พร้อมแจกตารางต้นทุนและแนะนำราคาขาย และหลักสูตรแม่โคร สร้างอาชีพ สตรีฟู้ดหลักร้อย สู้มืออาชีพหลักล้าน โดยจับมือกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และสมาคมเชฟ จัดอบรมเทคนิคการคำนวณต้นทุน การเลือกวัตถุดิบเพิ่มกำไร รวมไปถึงเทคนิคการเพิ่มมูลค่าให้เมนูอาหาร แก่ผู้ที่สนใจเรียนรู้หลักการบริหารและเมนูในร้านอาหารยอดนิยม ยกตัวอย่าง ร้านส้มตำ ร้านยำ ร้านข้าวหน้าไก่ย่าง หมูย่าง ร้านก๋วยเตี๋ยวน้ำใส เป็นต้น



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ผู้เข้าร่วมหลักสูตรอบรมกว่า **1,200** คน

### "แม่โครสร้างอาชีพ สตรีฟู้ดเงินล้าน"

จากผลกระทบทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ประชาชนประสบกับภาวะความผันผวนด้านรายได้ครัวเรือน รวมถึงปัญหาการว่างงาน บริษัทฯ จึงดำเนินโครงการ “แม่โครสร้างอาชีพ สตรีฟู้ดเงินล้าน” เพื่อช่วยสร้างอาชีพผู้ว่างงานหรือผู้ที่ต้องการสร้างอาชีพเสริม ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้ โดยไม่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ผู้เข้าฝึกอบรมหลักสูตรทั้งรูปแบบออนไลน์หรือภาคปฏิบัติ รวม **262** คน
- ยอดขายจากการจัดกิจกรรมกว่า **112** ล้านบาท

## โครงการ "Education of the deaf (EDeaf)"

การศึกษาที่มีคุณภาพส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการเข้าถึงอาหารปลอดภัย มีคุณค่าทางโภชนาการ หนึ่งในยุทธศาสตร์ความยั่งยืน สู่ปี 2573 ของบริษัทฯ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนรุ่นต่อไปในอนาคตและเป็นกลไกสำคัญสู่การสร้างสังคมที่ดี โดยบริษัทฯ สนับสนุนอาหารให้กับเยาวชนโครงการ "Education of the deaf (EDeaf)" ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 ซึ่งเป็นโครงการอบรมอาชีพแก่เยาวชนที่ศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และมีภาวะบกพร่องทางการได้ยิน แต่ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี ทักษะสื่อสาร และการมีส่วนร่วม ณ วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก

เยาวชนที่เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้เกี่ยวกับการออกแบบถ่ายภาพ ตลอดจนสามารถตัดต่อวิดีโอได้ และความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาหารขั้นพื้นฐาน โดยกิจกรรมดังกล่าวช่วยส่งเสริมเยาวชนกลุ่มนี้มีความเข้าใจด้านเทคโนโลยี กล้าแสดงออก เพิ่มความมั่นใจ และสามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ซึ่งช่วยพัฒนาศักยภาพของเยาวชนกลุ่มเปราะบาง



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- เยาวชนที่มีภาวะบกพร่องทางการได้ยิน **92** ราย ที่เข้าร่วมโครงการ
- ดำเนินโครงการต่อเนื่องเป็นปีที่ **2**

## โครงการ "มอบทุนการศึกษา"

บริษัทฯ ร่วมกับ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (PIM) มอบทุนการศึกษาให้กับบุตรหลานพนักงานเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ประกอบไปด้วยคณะบริหารธุรกิจ คณะเกษตรวนัต และการจัดการ และการจัดการธุรกิจอาหาร จำนวน 200 ทุนเพื่อส่งเสริมอนาคตและโอกาสที่มีคงในสายงานอาชีพ เรียนฟรีตลอดหลักสูตร และฝึกปฏิบัติงานจริง รวมถึงต่อยอดเข้าทำงานกับแม็คโครในระดับหัวหน้างานได้ นอกจากนี้ยังมอบทุนการศึกษาให้กับเด็กนักเรียนในพื้นที่ที่ศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าในวันเปิดดำเนินการใหม่ทุกสาขา



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- มอบทุนการศึกษา **200** ทุน กับนักศึกษาในสถาบันปัญญาภิวัฒน์ ทุนละ **280,000** บาท
- ทุนการศึกษานักเรียนในพื้นที่ใกล้กับศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าที่เปิดใหม่ จำนวน **1,047,000** บาทต่อปี





## การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคล (LEADERSHIP & HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT)

### ความเสี่ยงและโอกาส

พนักงานถือเป็นทรัพยากรที่ล้ำค่าที่สุดในการขับเคลื่อนธุรกิจ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทฯ ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นการดูแลและเพิ่มศักยภาพพนักงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและความต้องการของพนักงานในปัจจุบันจึงเป็นภารกิจหลักที่นำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าต่อสังคม

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดผลการดำเนินงานแยกเฉพาะกิจการได้ที่ “สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน” หน้า 350-412



### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



**100%** พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ

#### ผลการดำเนินงานปี 2565



ของเป้าหมาย

**100%** พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรม

- จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัด **440** หลักสูตร
- พนักงาน **100%** ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพ
- พนักงานเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำทั้งหมด **6,785** คน
- พนักงานได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรด้าน ESG **56,428** คน คิดเป็น **84.99%**
- ชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยของพนักงานเป็น **32** ชั่วโมงต่อคน ต่อปี
- ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เป็น **3,728.64** บาทต่อคน ต่อปี
- คะแนนความผูกพันของพนักงานคิดเป็น **87.25%**
- พนักงานที่ได้รับการประเมินผลการดำเนินงานคิดเป็น **100%**

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานเป็นรูปแบบที่มีความคล่องแคล่วและรวดเร็ว (Agile) เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของโลกปัจจุบัน โดยนำเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เข้ากับการดำเนินธุรกิจ (Digital Transformation) ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพและสร้างโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น บริษัทฯ จึงกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และแม่นยำให้แก่พนักงานทุกระดับ



| 5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์                                                                                              | รายละเอียด                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|  รูปแบบการทำงานที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง | เพิ่มความตระหนักถึงการนำความต้องการของลูกค้าเป็นที่ยึดมั่นในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน |
|  ความคล่องตัว                           | ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อเพิ่มความเร็ว                                    |
|  พนักงานที่มีศักยภาพ                    | จ้างงาน รักษา และพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพ                                          |
|  การขับเคลื่อนโดยข้อมูล                 | นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และ คุณภาพมาใช้ในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม                    |
|  การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน        | พัฒนาและสนับสนุนทักษะความสามารถของพนักงานทุกระดับอย่างไม่หยุดยั้ง                  |

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดและทัศนคติของพนักงานอันนำไปสู่สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีผ่านแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Human Capital Development) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) และการดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถ (Talent Attraction & Retention) เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพให้แก่พนักงานได้อย่างครอบคลุมและดูแลพนักงานให้มีความสุขที่ได้ร่วมงานกับบริษัทฯ

## การพัฒนาบุคลากร (Human Capital Development)

บริษัทฯ จัดการฝึกอบรมทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ (M-Learning) โดยมีหลักสูตรการฝึกอบรมครอบคลุมเนื้อหา อาทิ การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย (Compliance Skill) ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน (Functional Skill) ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership skill) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital transformation skill) ตลอดจนความฉลาดทางอารมณ์และการบริหารจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ (Soft Skills) จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ เพื่อพัฒนาให้พนักงานในทุกระดับมีศักยภาพที่สูงขึ้น สร้างคุณค่าให้กับตนเอง และมีทักษะรองรับการเติบโตของธุรกิจอย่างเหมาะสม



การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย

หลักสูตร

70

จำนวนผู้รับการฝึกอบรม

6,031



ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน

หลักสูตร

283

จำนวนผู้รับการฝึกอบรม

29,447



ภาวะการเป็นผู้นำ

หลักสูตร

64

จำนวนผู้รับการฝึกอบรม

1,148



ทักษะด้านดิจิทัล

หลักสูตร

13

จำนวนผู้รับการฝึกอบรม

272





## หลักสูตรทักษะความรู้ธุรกิจ

พนักงานและผู้จัดการศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งต้องมีทักษะและความรู้ ที่จำเป็นต่อการช่วยผลักดันการเติบโตของธุรกิจ ประกอบด้วยการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เช่น การบริหารจัดการศูนย์จำหน่ายสินค้า (Store operation) ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและมาตรฐานสินค้า (Product knowledge & requirement) ระบบการขาย (Sale Tools and Front line process) การจัดกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) รวมไปถึงการทำความรู้จักและเรียนรู้การใช้งานเครื่องมือและระบบใหม่ในการรองรับการขาย (Sales Tool) เป็นต้น



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมสะสม รวม **35,532** คน คิดเป็น **100%** ของจำนวนพนักงานที่ต้องได้รับทักษะด้านธุรกิจ
- สร้างผลกระทบต่อธุรกิจ โดยทำให้ยอดขายออนไลน์เพิ่มขึ้น **10,232** ล้านบาทต่อปี

## หลักสูตรการพัฒนาธุรกิจออฟไลน์และออนไลน์ O2O (M-learning)

เพื่อรองรับการเติบโตอย่างขยายตัวของธุรกิจบนช่องทางออนไลน์ และเชื่อมต่อกับช่องทางออฟไลน์ พนักงานและผู้บริหารจึงได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นผ่านการฝึกอบรมในห้องเรียนออนไลน์บนระบบ e-learning แพลตฟอร์ม ที่เรียกว่า (Makro -Learning หรือ M-Learning) โดยมีหัวข้อการเรียนรู้ และทักษะ ได้แก่ การบริหารจัดการธุรกิจออฟไลน์และออนไลน์ (O2O Business), การวิเคราะห์กำไรและขาดทุน (Profit and loss analysis), Smart One, Agile and Scrum, TMS for O2O, Pay Next Extra for Store เป็นต้น



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมสะสม รวม **28,930** คน
- คิดเป็น **100%** ของพนักงานที่ต้องได้รับทักษะการบริหารจัดการ O2O
- สร้างผลกระทบต่อธุรกิจ โดยทำให้ยอดขาย O2O เพิ่มขึ้น **8,840** ล้านบาทต่อปี



## การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Transformation)

เป็นหลักสูตรที่อยู่ภายใต้โครงการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลของบริษัทฯ เพื่อปรับลักษณะการทำงานให้เกิดความคล่องแคล่วและรวดเร็ว โดยนำเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เข้ากับการดำเนินธุรกิจ (Digital Transformation) โครงการดังกล่าว แบ่งหลักสูตรทักษะดิจิทัลออกเป็น 3 ระดับได้แก่ ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานที่เข้าร่วมอบรมพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และสามารถสร้างโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน ผ่านเส้นทางการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้กระบวนการที่รวดเร็วกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้โครงการที่เกิดขึ้นมีผลลัพธ์ที่ดี

### หลักสูตรฝึกอบรม "Agile Transformation"

เป็นหลักสูตรทักษะดิจิทัลในระดับกลาง ที่ฝึกอบรมภายใต้แพลตฟอร์มของ McKinsey Academy โดยพนักงานจะได้เรียนรู้ทักษะการทำงานรูปแบบใหม่ ด้วยวิธีปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ลดกระบวนการที่ไม่จำเป็น เน้นการสื่อสาร และสามารถบูรณาการขั้นตอนทำงานร่วมกับการใช้เทคโนโลยี ซึ่งช่วยให้ทำงานได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- พนักงานเข้าร่วมฝึกอบรม รวม **272** คน
- ระดับความพึงพอใจของพนักงานทั้งหมด **4.27/5** (คะแนนเต็ม **5** คือ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี)

## การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

บริษัทฯ ส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นให้สามารถยกระดับศักยภาพตนเองไปสู่อีกระดับหนึ่ง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่ผู้นำควรมี เช่น คุณลักษณะของผู้นำที่ดี การสื่อสาร การบริหารจัดการ แนวทางการต่อยอดธุรกิจจนประสบความสำเร็จ เป็นต้น

### หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development)

เป็นโครงการที่จัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะและภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารประจำศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจตามแผนธุรกิจที่วางไว้ โดยเนื้อหาหลักสูตรจะประกอบด้วยความรู้ และทักษะที่จำเป็น เช่น การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ (Problem solving & Decision making) ทักษะการสอนงาน และรับข้อมูลป้อนกลับ (Coaching & Feedback) เทคนิคการเจรจาต่อรอง (Negotiation & Persuasion) ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) เป็นต้น



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ผู้เข้าร่วมฝึกอบรม รวม **3,573** คน
- คิดเป็น **66.16%** ของพนักงานในระดับบริหารทั้งหมด
- สร้างผู้นำใหม่เพื่อรองรับการขยายศูนย์จัดจำหน่ายสินค้า **11** สาขา โดยสร้างยอดขายจากสาขาใหม่ **1,736** ล้านบาทต่อปี



## หลักสูตร "Food Service Academy"

เป็นหลักสูตรที่เตรียมความพร้อมของทักษะให้กับสำหรับผู้ช่วยผู้จัดการสาขาฟู้ดเซอร์วิส และผู้จัดการในสายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมพร้อมขั้นสู่การเป็นผู้จัดการทั่วไปประจำสาขาฟู้ดเซอร์วิส (Food Service Store Manager) เพื่อรองรับแผนการขยายธุรกิจด้านฟู้ดเซอร์วิส



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ผู้ร่วมฝึกอบรม รวม **74** คน คิดเป็น **100%** ของจำนวนผู้จัดการที่ไปประจำสาขาฟู้ดเซอร์วิส
- สร้างผู้บริหารสำหรับธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสที่เปิดสาขาใหม่ **4** สาขา
- และมียอดขายจากผู้บริหารกลุ่มนี้ **853** ล้านบาทต่อปี

## การดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถ (Talent Attraction & Retention)

บริษัทฯ มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร อันนำไปสู่ การยอมรับและการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง รวมถึงการดำเนินงานที่มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานของบริษัทฯ ให้เหมาะสมและน่าดึงดูดต่อผู้มีความสามารถ

## การวิเคราะห์ และวางแผนกำลังคน



### การประเมินผลปฏิบัติงาน

- การติดตามข้อมูลประสิทธิภาพของบุคลากร
- กระบวนการบริหารผลปฏิบัติงานและแผนพัฒนา (PMP)



### การวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน

- วิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างกำลังคน เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเติบโตทางธุรกิจ โดยจัดทำ Human resource dashboard ติดตามกำลังคนอย่างใกล้ชิด และต่อเนื่อง
- สร้างความต่อเนื่องในการบริหารเพื่อสืบทอดตำแหน่ง
- กำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม จากการพูดคุยอย่างใกล้ชิด (One-on-One) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ความถี่ทุก 1 ปี



### บ่งชี้ทักษะที่จำเป็น

- วิเคราะห์งาน และกำหนดทักษะที่จำเป็นต่อการธุรกิจ เพื่อจัดทำแผนพัฒนา หรือสรรหาจ้างงาน



### การสรรหาและจ้างงาน

- กลยุทธ์การสรรหา หรือพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะตรงกับความต้องการ ในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจัดให้มีแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP) เพื่อสร้างจุดแข็งและลดอุปสรรคข้อจำกัดในการเติบโตทางสายอาชีพ
- วิเคราะห์ค่าตอบแทนในอุตสาหกรรมเดียวกัน และอุตสาหกรรมอื่น แต่ความต้องการบุคลากรที่มีทักษะนั้นเช่นกัน

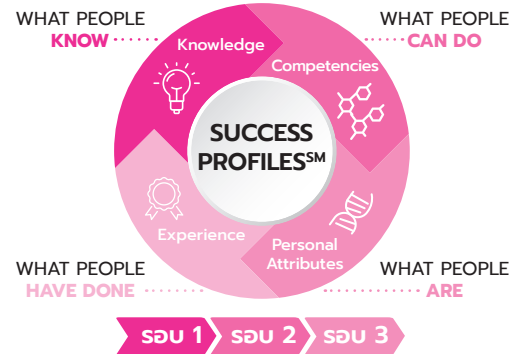


### ระบุความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนรักษากำลังคน

- ประเมินความเสี่ยงกำลังคน และกำหนดมาตรการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพ ให้เพียงพอต่อการเติบโตของธุรกิจ
- จัดทำโครงการสนับสนุนพนักงาน เพื่อลดอุปสรรคหรือข้อจำกัดการทำงาน
- รางวัล หรือค่าตอบแทนเพื่อส่งเสริมการทำงานระยะยาว
- นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกทุกคน (Exit interview analysis) มาวางแผนรักษากำลังคน

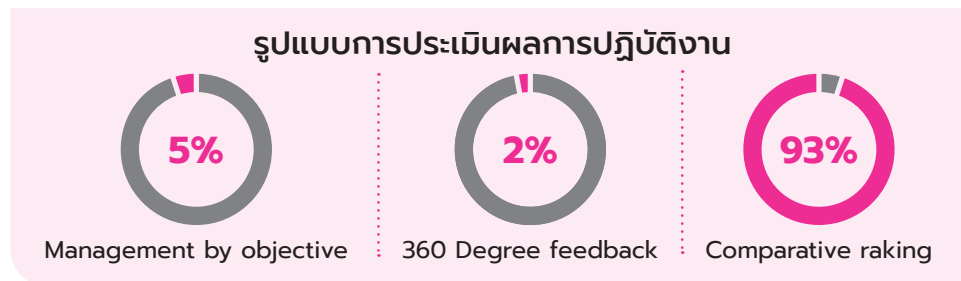


นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพให้แก่พนักงานสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง โดยแบ่งทักษะออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) ทักษะความรู้ 2) ประสบการณ์ 3) ความสามารถ 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีทั้งหมด 3 รอบ มีพนักงานในระดับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้คาดว่าจะจัดรอบที่ 4 ให้แล้วเสร็จภายในปี 2566



## ระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน

บริษัทฯ กำหนดทิศทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานโดยอ้างอิงจากการประเมินผลการดำเนินงานที่มีความชัดเจนตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย ติดตาม และทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปี ร่วมกับผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง



บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ โดยพนักงานที่มีความสามารถจะได้รับพิจารณาสำหรับการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ (Succession Management) ที่มีความเหมาะสมต่อ ทักษะความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงคุณลักษณะเฉพาะของพนักงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานได้เห็นถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างชัดเจน (Career Path) และมีการทำแผนพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดและฝึกอบรม (Succession and Capability Management) เพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็นแก่พนักงานในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ

## การสืบทอดตำแหน่งสำคัญ ในปี 2565

พนักงาน **2,146** คน ได้รับพิจารณาสำหรับการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ โดยแบ่งเป็นเพศชาย **46%** และเพศหญิง **54%**

## การทบทวนค่าครองชีพ

บริษัทฯ ทบทวนค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานในแต่ละพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าเกิดความเท่าเทียม เป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย และเพียงพอต่อการดำรงชีพ โดยบริษัทฯ ทบทวนค่าตอบแทน เงินสนับสนุนและสวัสดิการการรักษาพยาบาล เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกระดับ ในทุกประเทศที่ดำเนินธุรกิจ มีระดับรายได้โดยรวมเพียงพอต่อค่าครองชีพ รวมถึงได้รับเงินสนับสนุนต่าง ๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเชื้อเพลิงเดินทาง ค่าที่พัก ค่าอาหาร เบี้ยขยัน ทุนการศึกษาบุตรหลาน ค่าช่วยเหลืองานแต่งงาน งานศพ ฯลฯ โดย **100%** ของพนักงานเต็มเวลา และ พนักงานสัญญาจ้าง จะได้รับการประเมินผลตอบแทนที่เหมาะสม และปรับตามความเหมาะสมของภาวะเศรษฐกิจ ราคาน้ำมัน และค่าครองชีพเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้บริษัทฯ ยังเข้าร่วมสำรวจค่าจ้าง และสวัสดิการของพนักงาน กับ บริษัท Korn Ferry Hay Group และนำผลการสำรวจมาพิจารณาออกแบบค่าจ้างค่าตอบแทนที่ตอบสนองต่อค่าครองชีพอย่างเหมาะสม

## การมอบสวัสดิการเพื่อส่งเสริมการดำรงชีพ

บริษัทฯ ดำเนินการตรวจสอบสุขภาพประจำปีและให้สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลตามกฎหมายและข้อบังคับของแต่ละประเทศแก่พนักงานทุกคน และจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพและประเมินอาการสำหรับพนักงานที่มีความเสี่ยงต่อโรคที่เกิดจากการทำงานโดยแพทย์เฉพาะทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เพื่อให้คำแนะนำการดูแลสุขภาพและเฝ้าระวังไม่ให้เกิดโรค พนักงานจึงมั่นใจได้ว่าผลการตรวจสอบสุขภาพ จะได้รับการคุ้มครองภายใต้นโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และไม่ถูกนำไปใช้ในการพิจารณาปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานแต่อย่างใด และมีสวัสดิการการรักษาพยาบาลทั้งในภาวะปกติ และภาวะวิกฤตจากระบาดของไวรัสโควิด-19 ทางบริษัทฯ ได้จัดสวัสดิการดูแลสุขภาพพนักงานทุกคน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถเข้าถึงการรักษาวัคซีน หน้ากากอนามัย เวชภัณฑ์ อุปกรณ์ที่จำเป็น ไปจนถึงอาหารและสิ่งดำรงชีพสำหรับพนักงานและครอบครัวตลอดระยะเวลาการกักตัว โดยสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจน ในช่วงที่มีสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 ระบาด ผลการสำรวจความผูกพันประจำปีของพนักงานสูงถึง **87%**

สวัสดิการอื่น ๆ เช่น พนักงานที่ตั้งครรภ์ สามารถลาคลอดได้รับค่าจ้าง ตามที่กฎหมายกำหนด และสวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมาย เช่น เงินสนับสนุนการเลี้ยงบุตร ค่าช่วยเหลืองานศพสมาชิกครอบครัวงานแต่งงาน งานบวช ทุนการศึกษา กองทุนเพื่อการเกษียณ เพื่อดูแลพนักงานตามช่วงเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต

กองทุนสำรองเลี้ยงชีพแก่พนักงาน ซึ่งถือเป็นสวัสดิการส่วนหนึ่งที่บริษัทฯ เพื่อให้พนักงานวางแผนการออมเงินไว้ใช้วัยตอนเกษียณอายุ โดยแบ่งออกเป็นเงินสะสมส่วนของผู้สมาชิก และเงินสมทบส่วนของบริษัทฯ ในอัตราไม่เกิน **15%** ของเงินเดือน

**69%** ของพนักงานที่เป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ





### รูปแบบการทำงานผสมผสาน และชั่วโมงการทำงานยืดหยุ่น (Hybrid & Flexible Working Hours)

บริษัทฯ มุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากสถานการณ์โควิด-19 ในปี 2565 บริษัทฯ ประกาศรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน หรือ “Hybrid Working” มีหลากหลายรูปแบบโดยมีวัตถุประสงค์ที่ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานสามารถบริหารจัดการเวลาทำงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ยึดติดกับสถานที่ทำงานที่ใดที่หนึ่ง หรือจำกัดเวลาการทำงานเวลาใดเวลาหนึ่ง แต่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ เพื่อสนับสนุนไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานยุคดิจิทัล (Digital transformation)

#### ผลลัพธ์ ปี 2565

แบบ Work from Home / Anywhere

8%

แบบไม่เต็มเวลา

1%

แบบดั้งเดิม

4%

แบบยืดหยุ่น  
ชั่วโมงการทำงาน

1%

แบบกะ

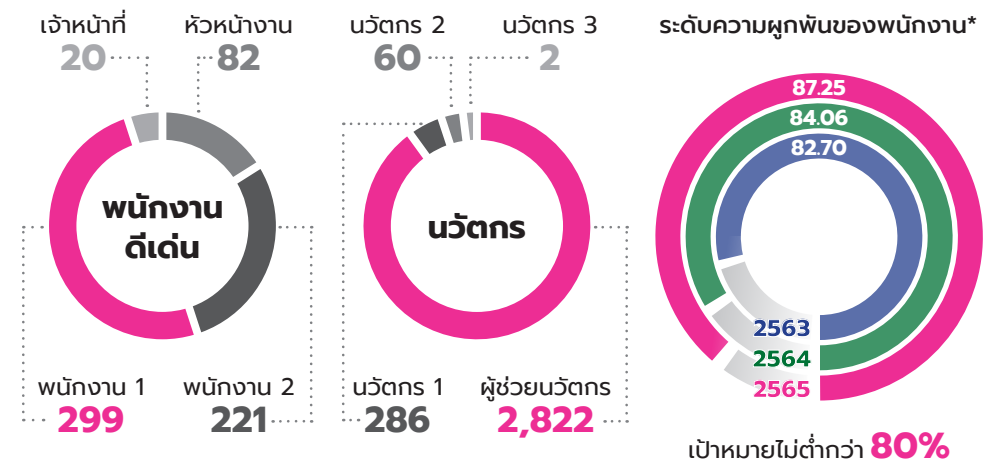
86%

HYBRID  
WORKING

### รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน

บริษัทฯ ได้มีการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านการมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่มีความสามารถ (Total Reward Strategy & Policy) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร โดยรางวัลจูงใจต่าง ๆ ได้แก่

| ชื่อรางวัล                                                                                           | ระดับ<br>ตำแหน่ง<br>ของพนักงาน | เฉลี่ย<br>ได้รับหลังทำงาน | เกี่ยวข้องกับผลปฏิบัติงาน<br>ด้านธุรกิจ สังคม<br>และสิ่งแวดล้อม                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>นวัตกรรม      | ทุกตำแหน่ง                     | 3.00                      | สนับสนุนให้พนักงานคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือปรับปรุงงานประจำวันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดของเสีย ลดขั้นตอน สามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงจุด และเปิดเวทีประกวดผลงานนวัตกรรม เพื่อปลูกฝังสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร |
| <br>พนักงานดีเด่น | เจ้าหน้าที่<br>หัวหน้างาน      | 4.32                      | ส่งเสริมให้เกิดภาคภูมิใจ และความผูกพันกับองค์กร รวมไปถึงเป็นต้นแบบที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน และพนักงานรุ่นต่อไป                                                                                                       |



หมายเหตุ: \*เฉพาะระดับความผูกพันของพนักงาน รวมข้อมูล Makro-TH และ Lotus's-TH





## ความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการปกป้องข้อมูล (CYBER SECURITY & DATA PROTECTION)

### ความเสี่ยงและโอกาส

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญต่อการขับเคลื่อนบริษัทฯ ให้ทันต่อยุคสมัย พร้อมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้รวดเร็ว และแม่นยำ อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจนั้น นำมาซึ่งความเสี่ยงที่จะถูกโจรกรรมข้อมูลหรือถูกคุกคามทางไซเบอร์ บริษัทฯ จึงมุ่งมั่นที่จะยกระดับความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่องและให้ล้ำหน้ากว่าภัยคุกคามทางไซเบอร์ในปัจจุบัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดห่วงโซ่คุณค่า



### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



**100%** ของบริษัทฯ ผ่านเกณฑ์ความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคลตามมาตรฐานเครือเจริญโภคภัณฑ์และหน่วยงานภายนอก

#### ผลการดำเนินงานปี 2565



ของเป้าหมาย

**100%** บริษัทฯ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคลของเครือเจริญโภคภัณฑ์และหน่วยงานภายนอก

• ได้รับการรับรองความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคลตามมาตรฐานเครือเจริญโภคภัณฑ์

• **100%** ของพนักงาน ได้รับการฝึกอบรมหรือสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์

• **100%** ช่องทางการเข้าถึงข้อมูล ได้รับการประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์

• **100%** ไม่พบจำนวนเหตุการณ์หรือกรณีข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล\*

หมายเหตุ: \*เหตุการณ์หรือกรณีข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล โดยความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อร่างกาย ชีวิต อนามัย มูลค่าน้อยกว่า 1 ล้านบาท อ้างอิงเกณฑ์จากสำนักพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล โดยเริ่มจากวางโครงสร้างของหน่วยงานด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ ประเมินความเสี่ยงเพื่อเตรียมแผนรับมือต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีหลากหลายรูปแบบ และประกาศนโยบายแก่พนักงานในบริษัทฯ ได้รับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อเป็นแนวปฏิบัติสำหรับสร้างความตระหนักรู้ทางไซเบอร์และมุ่งสู่ความปลอดภัยของข้อมูลในระดับที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานเครือเจริญโภคภัณฑ์ ตลอดจนมาตรฐานระดับสากล ISO 27001 ในปี 2573



ปี 2565 บริษัทฯ ปรับปรุงนโยบายความปลอดภัยทางไซเบอร์ให้เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมแนวทางปฏิบัติเพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์มากขึ้น



การบริหาร  
ความปลอดภัย  
ทางไซเบอร์



การประเมิน  
ความเสี่ยงด้าน  
ความปลอดภัย  
ทางไซเบอร์



การรับมือต่อ  
ความเสี่ยงด้าน  
ความปลอดภัย  
ทางไซเบอร์



การบริหาร  
ความต่อเนื่องทาง  
ความปลอดภัย  
ทางไซเบอร์



การสร้าง  
ความตระหนักรู้ด้าน  
ความปลอดภัย  
ทางไซเบอร์

## ช่องทางการแจ้งเหตุการณ์หรือกรณี

บริษัทฯ จัดช่องทางการแจ้งเหตุการณ์หรือกรณี ดังต่อไปนี้

### 3 ช่องทาง สำหรับการแจ้งเหตุละเมิด

| DPO Office                                    | Helpdesk by Zendesk                                                                                      | DLO Admin<br>Cyber Security                   |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| ☎ 02-067-9700<br>✉ dpo@siammakro.co.th        | ☎ 02-067-8996<br>🌐 <a href="https://sd.siammakro.co.th/hc/en-us">https://sd.siammakro.co.th/hc/en-us</a> | ✉ bit_secure@siammakro.co.th                  |
| 🕒 เวลาทำการ<br>จันทร์ – ศุกร์<br>8:00 – 18:00 | 🕒 ตลอด 24 ชั่วโมง<br>จันทร์ – อาทิตย์                                                                    | 🕒 เวลาทำการ<br>จันทร์ – ศุกร์<br>8:00 – 18:00 |

## การบริหารความปลอดภัยทางไซเบอร์

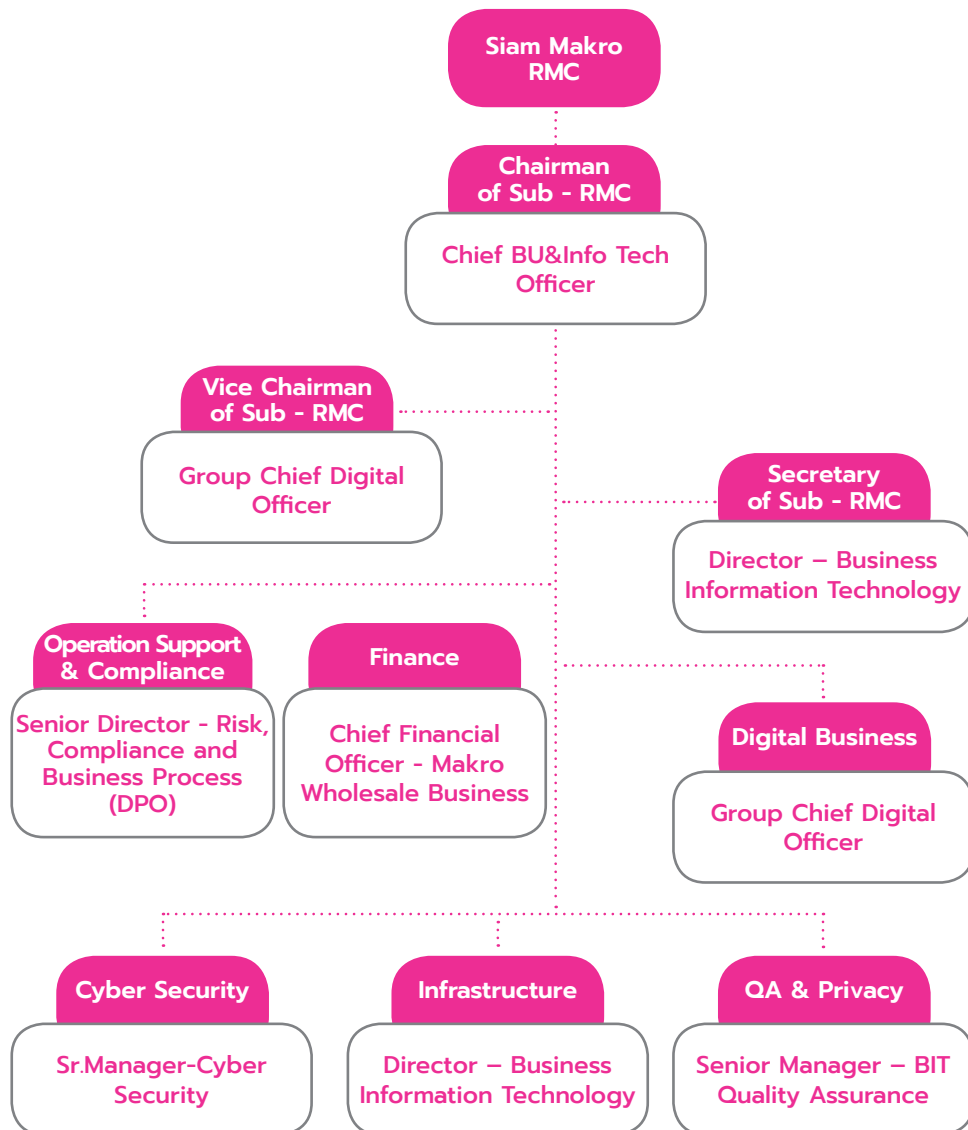
บริษัทฯ จัดตั้งหน่วยงานรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security Department) ที่มีความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะขึ้น ซึ่งมีหน้าที่หลัก ได้แก่ การวางแผนงานและการกำกับดูแลภาพรวมด้านความปลอดภัย การเฝ้าระวังภัยคุกคามไซเบอร์ โดยทีมงาน Security Operation Center (SOC) ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง การตรวจหาช่องโหว่ระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้เครื่องมือ Artificial Intelligence (AI) และ Machine Learning (ML) เพื่อตอบสนองต่อภัยคุกคามไซเบอร์แบบอัตโนมัติ และรายงานผลทันที Real-Time การใช้เครื่องมือป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหลแบบอัตโนมัติ การปฏิบัติการป้องกันและตรวจสอบเชิงรุกโดยจำลองเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์เสมือนจริง ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยไซเบอร์ (Security culture) ภายในบริษัทฯ ผ่านการฝึกอบรมให้แก่พนักงานเพื่อสร้างความตระหนักรู้จนนำไปสู่ความปลอดภัยทางไซเบอร์ภายในบริษัทฯ

ในปี 2565 เพื่อยกระดับการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและความปลอดภัยสารสนเทศ (IT & Security Committee) โดยคณะกรรมการฯ ดังกล่าวได้จัดทำและประกาศใช้นโยบาย และมาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Makro Information Security Policy) ซึ่งมี ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (Chief Information Officer: CIO) ที่เป็นหนึ่งในสมาชิกของคณะกรรมการบริหาร เป็นประธานคณะกรรมการฯ ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ยังได้รายงานผลการดำเนินงานตรงต่อคณะกรรมการบริหาร (EBD) อีกด้วย





## โครงสร้างและความรับผิดชอบ ของหน่วยงานรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์



## การประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์

ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่หลากหลายในปัจจุบัน ได้นำมาสู่ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น บริษัทฯ จึงได้ทำการประเมินความเสี่ยงใน 5 มิติ โดยประกอบด้วย

- 1) ความเสี่ยงด้านการเชื่อมต่อกับเครือข่ายสาธารณะ (Internet Facing Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการฟิชชิ่งและมัลแวร์เรียกค่าไถ่ (Phishing & Ransomware Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการโจรกรรมเอกลักษณ์บุคคล (Identity Theft Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านการโจมตีห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Attack)
- 5) ความเสี่ยงด้านการรั่วไหลของข้อมูล (Data Leakage Risk)

โดยการประเมินครอบคลุมหลากหลายช่องทางของการเข้าถึงข้อมูลบริษัทตั้งแต่ สำนักงานใหญ่ แอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือ เว็บไซต์ ศูนย์จำหน่ายสินค้าทั้งของบริษัทฯ และของคู่ค้า

## แนวทางการประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์



## ขอบเขตการประเมินความเสี่ยง



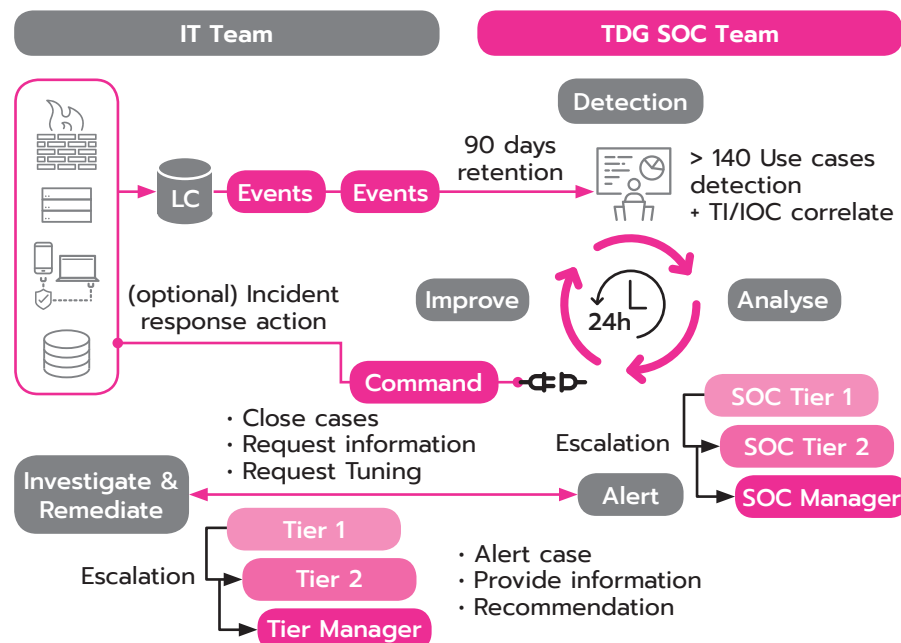


## การรับมือต่อความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์

ข้อมูลความเสี่ยงจะถูกนำมาวิเคราะห์และจัดเตรียมแผนรับมือการคุกคามทางไซเบอร์ โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลทั้งซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ ผ่านกระบวนการตรวจสอบ ป้องกัน ปรับปรุง ตลอดจนติดตั้งเครือข่ายที่จำเป็นต่อการยกระดับความปลอดภัยทางไซเบอร์ให้สูงขึ้น

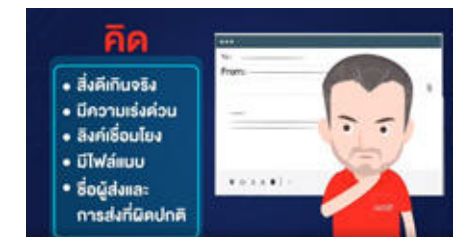
### โครงการ "รักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ตลอด 24 ชั่วโมง หรือ Security Operation Center (SOC)"

ปัจจุบันภัยการโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber-attack) มีรูปแบบการโจมตีที่มากขึ้น รูปแบบหลากหลายขึ้น และทันสมัยมากขึ้น โดยเป็นภัยคุกคามที่อาจจะมาจากทั้งภายในประเทศ ต่างประเทศ และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้เห็นความเสี่ยงในส่วนนี้ และได้จัดตั้งทีมดูแลรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ตลอด 24 ชั่วโมง หรือ Security Operation Center (SOC) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเฝ้าระวัง ติดตาม และตอบสนองต่อภัยคุกคามในด้านต่าง ๆ ได้ทันเวลาตาม SLA ที่กำหนด และเพื่อให้เป็นมาตรฐานความปลอดภัยสารสนเทศ ตามมาตรฐานเครือเจริญโภคภัณฑ์



### โครงการ "ทดสอบการหลอกลวงทางอีเมล Phishing Email"

ปัจจุบันการโจมตีด้านไซเบอร์ผ่านการหลอกลวงทางอีเมล หรือ Phishing email มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น บริษัทฯ จึงจัดการอบรมและทดสอบการทำ Phishing email กับพนักงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความตระหนักรู้ก่อนรับข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์กร และช่วยลดความเสี่ยงต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ โดยหลอกลวงข้อมูล รหัสผ่านอีเมลหรือเลขบัตรประจำตัวประชาชน เป็นต้น ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวให้ความรู้เกี่ยวกับ วิธีสังเกตรูปแบบและลักษณะการหลอกลวง 4 ประการ ได้แก่ 1) เนื้อหาของอีเมลกระตุ้นอารมณ์ 2) ลิงค์เชื่อมโยงไม่ถูกต้อง 3) ชื่ออีเมลผู้ส่งไม่ถูกต้อง 4) ไฟล์แนบไม่ถูกต้อง รวมไปถึงการป้องกันและการตอบสนองเมื่อถูกหลอกลวงทางอีเมล ซึ่งช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจและสามารถนำเนื้อหาที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม **2,000** คน
- จำนวนพนักงานที่ร่วมทดสอบการหลอกลวงทางอีเมล **3,500** คน





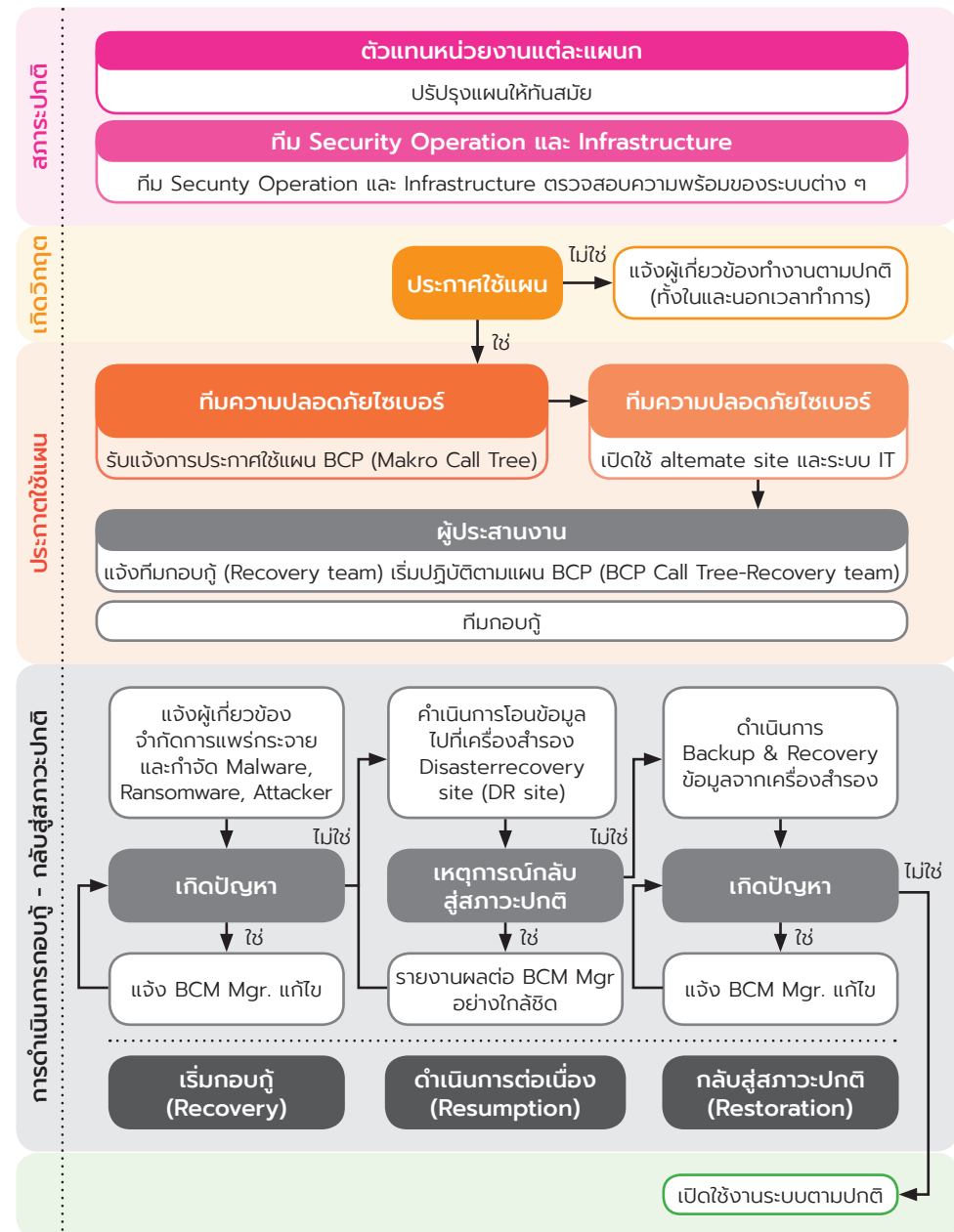
## การบริหารความต่อเนื่องทางความปลอดภัยทางไซเบอร์

บริษัทฯ จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางระบบงานสารสนเทศและความปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยดำเนินการ ตามกรอบมาตรฐานสากลของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301 เพื่อเตรียมความพร้อม ในการรองรับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงัก ของการปฏิบัติงาน อีกทั้งช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการตอบสนองและบรรเทาผลกระทบ ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ รวมไปถึงการปฏิบัติงานทางธุรกิจที่มีความสำคัญกับบริษัทฯ และมีแผนที่จะฝึกซ้อมการตอบสนองการจำลองภาวะฉุกเฉินทางไซเบอร์เป็นประจำทุกปี

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังกำหนดขั้นตอนเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับซ้อมแผนรับมือ หรือ Cyber Drill และการกอบกู้ (Recovery) ข้อมูลสำหรับระบบต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานทั่วไปได้เห็นภาพของภัยคุกคาม ชัดเจนมากขึ้นและวิธีป้องกันในการรับมือแล้ว ยังเป็นโอกาสที่ให้ผู้ดูแลระบบได้ซักซ้อมวิธีการแก้ไขปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องและซักซ้อมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด เมื่อเกิดเหตุการณ์ การโจมตี โดยแบ่งอุปกรณ์ที่ใช้เก็บ Sever ข้อมูลใน Network เป็น 2 ส่วน คือคอมพิวเตอร์หลัก (Data Center: DC) และ คอมพิวเตอร์สำรอง (Disaster Recovery: DR) โดยขณะทดสอบทีม ความปลอดภัยไซเบอร์จะปิดระบบ Network เครื่องคอมพิวเตอร์หลัก และส่งสัญญาณให้คอมพิวเตอร์ สำรอง ทำงานแทนไปจนกว่าจะสิ้นสุดเวลาทดสอบ เมื่อครบกำหนดตามระยะเวลาและทีมความปลอดภัย ไซเบอร์ตรวจสอบความเรียบร้อยว่าไม่พบความผิดปกติก็จะสั่งให้คอมพิวเตอร์หลัก กลับมาทำงานและ สื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป



## แผนบริหารความต่อเนื่องทางความปลอดภัยทางไซเบอร์







## การสร้างความตระหนักระดับความปลอดภัยทางไซเบอร์

ความตระหนักถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในสร้างความปลอดภัยของระบบสารสนเทศต่อการคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการรั่วไหลของข้อมูล โดยแนวทางการสร้างความตระหนักของบริษัทฯ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก อันได้แก่ การอบรมและสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนัก (Awareness Communication) ระบบการแจ้งเตือนให้เกิดความตระหนัก (Awareness Response) และการตรวจสอบความตระหนัก (Awareness Testing)

บริษัทฯ มีมาตรการป้องกันทางไซเบอร์ในปี 2565 และได้เปิดเผยข้อมูล โดยสามารถดำเนินการป้องกันได้ทั้งหมด กล่าวคือการโจมตีไม่สำเร็จส่งผลให้ในปีที่ผ่านมาไม่พบเหตุการณ์หรือกรณีโจมตีทางไซเบอร์



ไม่พบเหตุการณ์ที่มีความเสียหาย  
จากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

### ผลลัพธ์ ปี 2565

- **100%** สื่อสารด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลให้กับพนักงาน คู่ค้า ผู้รับเหมา
- **100%** ได้รับการตรวจประเมินความสอดคล้องตามแผนงานตรวจภายในประจำปี
- **84%** ประเด็นความเสี่ยงได้รับการแก้ไขแล้วเสร็จ

### องค์ประกอบการสร้างเสริมความตระหนักระดับความปลอดภัยทางไซเบอร์

#### การเข้าถึงนโยบาย ความปลอดภัยทางไซเบอร์



พนักงานทุกคน ทุกแผนก และทุกระดับ  
เข้าถึงได้ทางเว็บไซต์สื่อสารภายในขององค์กร

#### การอบรมและสื่อสาร เพื่อสร้างความตระหนัก



สื่อสารให้ข้อมูลด้านนโยบาย  
และแนวทางปฏิบัติด้าน  
ความปลอดภัยทางไซเบอร์  
ผ่านช่องทางอีเมล และ  
การจัดฝึกอบรม



#### ระบบการแจ้งเตือน ให้เกิดความตระหนัก



ส่งข้อความแจ้งเตือนถึง  
ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย  
อาทิเช่น แจ้งเตือนการรั่วไหล  
ของข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต  
อีเมลที่มีความเสี่ยงต่อ  
การโจรกรรมข้อมูล เป็นต้น



#### การตรวจสอบ ความตระหนัก



จำลองสถานการณ์โจรกรรมข้อมูลเสมือนจริงด้วย  
วิธีฟิชซิง (Phishing Test) เพื่อตรวจสอบ  
ความตระหนักของพนักงาน ความถี่ 2 ครั้งต่อปี



## โครงการวัดระดับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์สำหรับกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ปี 2565

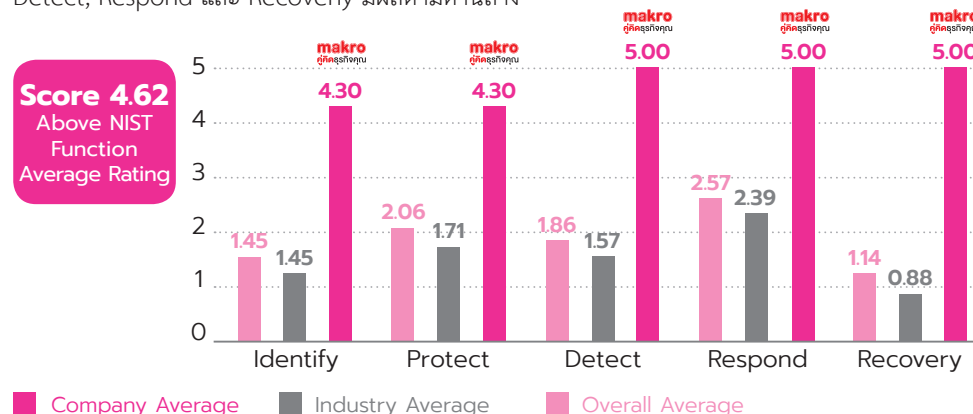
บริษัทฯ ยังเข้าร่วมโครงการวัดระดับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ กับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) โดยใช้กรอบการทำงานด้านไซเบอร์ หรือ NIST Cybersecurity framework จัดกลุ่มคะแนนความมั่นคง โครงการนี้ช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ให้ความรู้และแจ้งเตือนภัยทางไซเบอร์ และเตรียมพร้อมรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Resilience) ให้กับผู้ประกอบการธุรกิจในภาคตลาดทุน

ปี 2565 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ให้ข้อสรุปด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์วัดระดับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อยู่ในระดับ 4 (Cybersecurity Level 4 - Measured) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 จาก 5 ระดับโดยเรียงจากระดับต่ำไปสูงสุด โดยอยู่กลุ่มบริษัทที่มีคะแนนระดับสูงสุด ซึ่งมีเพียง 21 บริษัท จากทั้งหมด 210 บริษัท



## การจัดการตาม NIST Function

เมื่อจัดกลุ่มของ NIST Control ตาม NIST Function ทั้ง 5 ด้านประกอบไปด้วย Identify, Protect, Detect, Respond และ Recovery มีผลตามด้านล่าง

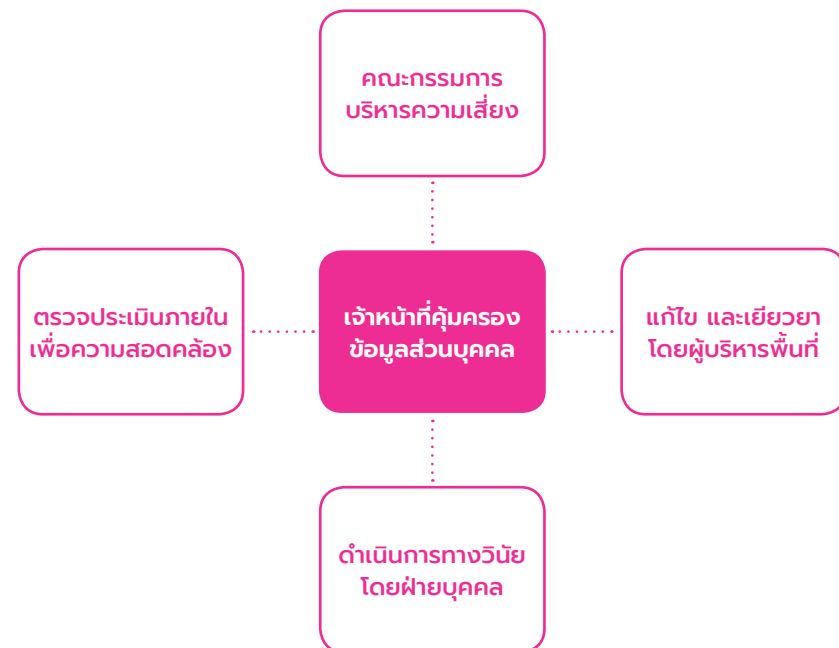


## การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล

บริษัทฯ ประกาศใช้นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ เพื่อบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีความปลอดภัย เป็นความลับ มีความพร้อมใช้ มีความถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามระเบียบการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและระเบียบการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากลของบริษัทในกลุ่มธุรกิจเครือเจริญโภคภัณฑ์

## นโยบายความเป็นส่วนตัว (PDPA)

นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศนี้ ครอบคลุมข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ชักพลายเออร์ ลูกค้าสมาชิก และนักลงทุน ซึ่งสอดคล้องตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 นอกจากนี้บริษัทฯ จัดให้มีมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ตลอดจนการป้องกันมิให้ผู้ที่มีได้รับอนุญาตเก็บรวบรวมหรือนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้โดยไม่ชอบ โดยบริษัทฯ ได้ แต่งตั้ง “เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Protection Officer)” : ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมดูแลการเก็บรวบรวม ใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล ตลอดจนรวบรวมผลการดำเนินงาน และความเสี่ยง นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินการประเมินความเสี่ยงขององค์กรประจำปี ตลอดจนให้คำปรึกษา และสื่อสารให้ทั่วทั้งองค์กรทราบถึงระเบียบปฏิบัติ บทลงโทษทางวินัยที่เกี่ยวข้อง และมาตรการแก้ไข พร้อมเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ





## โครงสร้างนโยบายความเป็นส่วนตัว



การบริหารและจัดการข้อมูลส่วนบุคคล



ประกาศแต่งตั้งเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล



ฝึกอบรมให้ความรู้ PDPA



ประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล



ประกาศนโยบายความเป็นส่วนตัว (Privacy Policy)



กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล



การบริหารคำขอใช้สิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล



การเตรียมเพื่อขอรับความยินยอม (Consent)



กำหนดมาตรการเยียวยากรณีกับเจ้าของข้อมูล



บันทึกและประเมินผลข้อมูลส่วนบุคคล

หมายเหตุ: ศึกษานโยบายความเป็นส่วนตัวและประกาศแต่งตั้งเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ได้ที่ <https://www.siammakro.co.th/sustainability-policy-and-statement>

### โครงการ "การป้องกันข้อมูลรั่วไหล"

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Identifiable Information (PII)) ตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล จึงได้ประกาศนโยบายป้องกันข้อมูลรั่วไหล และดำเนินการติดตั้งเครื่องมือการจัดชั้นความลับข้อมูล (Data Classification and Labelling) และการป้องกันข้อมูลรั่วไหล (Data Loss Prevention) แบบอัตโนมัติ เพื่อป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลตลอดห่วงโซ่คุณค่าของการทำธุรกิจ เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลคู่ค้า และข้อมูลพนักงาน เป็นต้น ไม่ให้รั่วไหลออกภายนอกบริษัทฯ หากไม่ได้มีการอนุญาตอย่างถูกต้อง ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และได้ดำเนินการฝึกอบรมให้กับพนักงานผ่านระบบออนไลน์ โดยโครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงจากการรั่วไหลข้อมูลและรักษาประสิทธิภาพข้อมูลว่ามีความปลอดภัยขณะใช้งาน



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมฝึกอบรม **3,800** คน
- จำนวนข้อมูลที่ถูกตรวจสอบโดยระบบ DLP มากกว่า **20,000** ครั้งต่อเดือน

บริษัทฯ มีมาตรการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลในปี 2565 และได้เปิดเผยข้อมูล โดยสามารถดำเนินการป้องกันได้ทั้งหมด กล่าวคือการโจมตีไม่สำเร็จส่งผลให้ในปีที่ผ่านมาไม่พบเหตุการณ์ละเมิด/พิกพาข้อมูลส่วนบุคคล

### ผลการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล

100%

ไม่พบข้อมูลละเมิด / พิกพา



# HEALTH

## LIVING WELL

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร จึงมุ่งสร้างสร้างคุณค่าแก่สังคมโดยรวมด้วยการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่คู่ค้าธุรกิจ ส่งเสริมการเข้าถึงอาหารที่มีโภชนาการครบถ้วน ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและความปลอดภัย โดยนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อตอบสนองความคาดหวังและเชื่อมโยงพันธมิตรร่วมสร้างคุณค่าให้สังคมในระยะยาว



### สุขภาพและ สุขภาวะที่ดี

- คุณภาพและความปลอดภัยอาหาร
- การสนับสนุนสุขภาพและโภชนาการ



### คุณค่าและการสร้างประโยชน์ ทางเศรษฐกิจให้แก่สังคม

- การสนับสนุนเกษตรกรและผลผลิตจากกลุ่มเกษตรกร
- การช่วยเหลือสังคม



### ความมั่นคงทางอาหารและ การเข้าถึงโภชนาการ

- การขยายโอกาสการเข้าถึงอาหาร
- การสอบย้อนกลับ



### การบริหารจัดการ นวัตกรรม

- การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม
- ผลงานจากการแข่งขัน



### การสร้างความผูกพัน กับผู้มีส่วนได้เสีย

- ช่องทางการมีส่วนร่วม
- ความคาดหวัง และการตอบสนอง





## สุขภาพและสุขภาวะที่ดี (HEALTH & WELL-BEING)

### โอกาสและความท้าทาย

คุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์เป็นพื้นฐานสำคัญสู่การต่อยอดผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นสุขภาพและสุขภาวะที่ดีสำหรับผู้บริโภคทุกช่วงวัย ในฐานะผู้นำด้านค้าปลีกและค้าส่งบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาระบบการดำเนินการของตนเองและส่งเสริมสมรรถนะของคู่ค้า เพื่อยกระดับความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งพัฒนาสินค้าที่ส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะที่ดี รวมถึงพัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสของแหล่งที่มาของวัตถุดิบ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น อันนำไปสู่การส่งเสริมสุขภาพของประชากรโดยรวม

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดผลการดำเนินงานแยกเฉพาะกิจการได้ที่ “สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน” หน้า 350



### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



**42%** ของยอดขายมาจากผลิตภัณฑ์และบริการแบบ B2B และ B2C ที่ส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะที่ดี

#### ผลการดำเนินงานปี 2565



ของเป้าหมาย

**44%** ของยอดขายมาจากผลิตภัณฑ์ที่ส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะที่ดี

- **3%** ของผลิตภัณฑ์อาหารเป็นผลิตภัณฑ์ที่ปรับลดไขมัน ไขมันทรานส์ โซเดียม และน้ำตาลลง
- **2%** ของผลิตภัณฑ์อาหารเป็นผลิตภัณฑ์ที่ปรับเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการ เช่น ไฟเบอร์ วิตามิน แร่ธาตุ สารพฤกษเคมี (Phytochemicals) หรือวัตถุเจือปนอาหาร (Functional Food Additives)
- **25%** ของผลิตภัณฑ์อาหารเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคทุกช่วงวัย ตั้งแต่เด็กจนถึงผู้สูงอายุ
- **10%** ของยอดขายมาจากผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะที่ดี
- **4%** ของยอดขายมาจากสินค้าบริโภคที่ดีต่อสุขภาพผ่านการปรับปรุงหรือพัฒนาสูตร
- จำนวนการเรียกคืนสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้บริโภค **2** กรณี

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับคุณภาพและความปลอดภัยอาหารตลอดการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทาน มุ่งสู่ความยั่งยืน โดยบริษัทฯ ได้นำระบบ Makro Initiative Accreditation (MIA) และ Makro i-Trace มาใช้เพื่อควบคุมคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์ที่วางจำหน่ายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง ผ่านการตรวจสอบจากห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรอง ISO17025 รวมถึงการสร้างความตระหนักรู้ผ่านแอปพลิเคชัน QR Code MAKRO i-Trace ตอกย้ำนโยบายด้านคุณภาพและอาหารปลอดภัยของบริษัทฯ





## แนวทางดำเนินงานด้านความปลอดภัยอาหาร



### 01 ต้นน้ำ

ยกระดับความปลอดภัย  
ตั้งแต่แปลงเพาะปลูก

เพื่อยกระดับสินค้าเกษตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานแบรนด์ MQP (Makro Quality Pro) และ Selected ซึ่งเป็นมาตรฐานที่อยู่ในระบบบริหารจัดการด้านอาหารปลอดภัยของบริษัทฯ โดยสินค้าภายใต้แบรนด์ดังกล่าว จะถูกคัดเลือกจากสวนหรือฟาร์มที่ได้รับมาตรฐาน Good Agriculture Practice (GAP) พร้อมกับตรวจสอบสินค้าทุกขั้นตอนการผลิต รวมไปถึงคุณภาพในด้านต่าง ๆ เช่น ขนาด ความหวาน เป็นต้น ดังนั้น บริษัทฯ จึงจัดทำ Makro Initiative Accreditation (MIA) หรือแนวทางการผลิตสินค้าการเกษตรให้เป็นไปตามมาตรฐานของแม่โคโร เข้ามาใช้งานกับกลุ่มเกษตรกรและคู่ค้า โดยสามารถทำการประเมินตนเองทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ ซึ่งช่วยเพิ่มความรู้ด้านการผลิตและส่งมอบสินค้าที่มีมาตรฐานให้กับผู้บริโภคจากผลดำเนินงานดังกล่าว ปัจจุบันมีเกษตรกรและคู่ค้าได้รับมาตรฐานแบรนด์ MQP และ Selected แล้วกว่า 350 ราย (100%)



### 02 กลางน้ำ

ควบคุมคุณภาพ  
และความปลอดภัย  
ด้านอาหารตลอด  
กระบวนการจัดจำหน่าย

ดังนั้นระบบ MIA จึงถูกพัฒนาต่อยอดเพื่อใช้ประเมินภายในศูนย์กระจายสินค้าและศูนย์จำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ เพื่อเตรียมความพร้อมการขอรับรองมาตรฐาน

- 1) มาตรฐานการผลิตอาหาร (Good Hygiene Practice: GHP)
- 2) มาตรฐานอาหารระหว่างประเทศ (Codex) ขององค์การอาหารและเกษตรและองค์การอนามัยโลก
- 3) มาตรฐานการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร (Hazard Analysis and Critical Control Point: HACCP)
- 4) มาตรฐานระบบการจัดการอาหารปลอดภัย (ISO 22000:2018)



### 03 ปลายน้ำ

สามารถตรวจสอบ  
ย้อนกลับได้

นอกจากการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานของกลุ่มเกษตรกรและคู่ค้าที่ทำให้ผู้บริโภคได้รับสินค้ามีคุณภาพแล้ว บริษัทฯ ได้นำระบบที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับถึงแหล่งที่มาของวัตถุดิบและข้อมูลด้านโภชนาการของสินค้า หรือ Makro i-Trace มาใช้อย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันฐานข้อมูลในระบบ Makro i-Trace ครอบคลุมสินค้ากลุ่มอาหารสดและกลุ่มเบเกอรี่ รวม 8,173 รายการ ซึ่งคิดเป็น 100% ของสินค้าอาหารภายใต้แบรนด์ aro ทั้งหมด นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้ขยายการประยุกต์ใช้ระบบ Makro i-Trace ไปที่สาขาในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาอีกด้วย

## การรับรองมาตรฐานสากล มาตรฐานระดับประเทศ และมาตรฐานภายในองค์กรที่บริษัทฯ ประยุกต์ใช้

| มาตรฐาน                                                                        | ความครอบคลุมของการรับรอง |                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                                                                | สโตร์ค้าส่ง              | ศูนย์กระจายสินค้าแบบค้าส่ง |
| GMP และ GHP CODEX                                                              | 138                      | 2                          |
| HACCP                                                                          | 119                      | 1                          |
| ปศุสัตว์ OK จากกรมปศุสัตว์ และมาตรฐานสินค้าปลอดภัยจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์     | 135                      | 0                          |
| สอดคล้องหรือได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร (ISO 22000) | 2                        | 1                          |
| Halal Standard (HALAL)                                                         | 10                       | 1                          |

- หมายเหตุ:
- ข้อมูลรายงานเฉพาะ Makro-TH
  - มีสาขาที่ขอรับรองมาตรฐาน GMP และ GHP Codex 140 สาขา, ปศุสัตว์ OK และมาตรฐานสินค้าปลอดภัย
  - จำนวน 135 สาขา และ HALAL 11 สาขา
  - ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาในประเทศไทยทั้งสิ้น 2,795 สาขา (Makro-TH 152 สาขา, Lotus's 2,643 สาขา)
  - สโตร์ หมายถึง ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง



## โครงการส่งเสริมความปลอดภัยอาหารตั้งแต่แหล่งผลิต

### โครงการ "สืบปลอดภัยคนไทยยิ้มได้ ปีที่ 9"

เป็นโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่สนับสนุนเกษตรกรผู้ปลูกส้มในเรื่องของการจัดการเพาะปลูกที่สอดคล้องกับมาตรฐาน GAP ทำให้มั่นใจได้ว่าส้มทุกลูกมีคุณภาพ ปลอดภัยจากสารตกค้าง รวมถึงสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ผ่านการสแกน QR Code Makro i-Trace ที่ติดอยู่ในบรรจุภัณฑ์หรือป้ายแสดง QR Code ณ จุดจำหน่าย เป็นการส่งเสริมการผลิตส้มไทยสร้างอาชีพสร้างรายได้ให้เกษตรกรไทยอย่างยั่งยืน



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- จำนวนเกษตรกรเข้าร่วมโครงการมากกว่า **70** ราย ครอบคลุมพื้นที่มากกว่า **22,350** ไร่
- รายได้เกษตรกรเพิ่มขึ้น **357,000** บาทต่อราย ต่อปี
- สนับสนุนส้มจากเกษตรกรจำนวน **4,500** ตัน
- ยอดขายส้มจากโครงการนี้ **225** ล้านบาท

### โครงการ "พัฒนาเกษตรกรชาวเขา เพื่อชีวิตที่ดีกว่า"

เป็นโครงการที่บริษัทฯ ช่วยยกระดับเกษตรกรชาวเขาโดยการนำเทคโนโลยี องค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และภาคีเครือข่าย ดิจิทัลวูชั่นดีให้กับเกษตรกรชาวเขาสามารถผลิตสินค้าที่ปลอดภัยและยืนได้ด้วยขาของตนเอง ผ่านการรับรองมาตรฐาน GAP จากกระทรวงเกษตรฯ อีกทั้งสร้างโรงคัดบรรจุบนดอยรับรองมาตรฐาน GMP จาก ออย. พร้อมกับสามารถสอบย้อนกลับด้วยระบบ QR code ผ่าน Makro i-Trace เพื่อส่งสินค้าที่ปลอดภัยได้มาตรฐานจากดอยสู่เมือง สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เกษตรกรชาวเขา สร้างรายได้ให้กับชุมชน สังคมที่ราบสูง สร้างความมั่นคงให้กับองค์กร สร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศชาติ เพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรให้กับชุมชนเกษตรกรชาวเขาใน 4 จังหวัดภาคเหนือของไทย นอกจากนี้ยังได้นำผลผลิตมาบริจาคให้แก่โรงพยาบาลในเขตภาคเหนือ สำหรับสนับสนุนผู้ป่วยและบุคลากรทางการแพทย์ในช่วงสถานการณ์โควิด-19



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ยอดขายสินค้าเกษตร **10,000** ตัน คิดเป็นมูลค่า **200** ล้านบาท
- รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน **180,000** บาท
- จำนวนเกษตรกรชาวเขาที่ร่วมโครงการกว่า **1,125** ครัวเรือน



## การสนับสนุนสุขภาพและโภชนาการ

เพื่อเสริมสร้างสุขภาพและสุขภาวะที่ดีของสังคมโดยรวม บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและเลือกสรรผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพที่จะนำมาวางจำหน่ายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง และสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริโภคอาหารตามหลักโภชนาการบนฉลากผลิตภัณฑ์ โดยตั้งเป้าหมายให้ 70% ของรายได้ในปี 2573 ยอดขายมาจากสินค้าและบริการที่ส่งเสริมสุขภาพ และสุขภาวะ ดังต่อไปนี้



### ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและสุขภาวะที่ดีภายใต้สินค้า Own Brand (Private Brand)

บริษัทฯ ได้เริ่มผลิตและจำหน่ายสินค้าที่แสดงฉลากทางเลือกเพื่อสุขภาพในปี 2563 โดยเริ่มจากการปรับปรุงสูตรสินค้ากลุ่มน้ำผลไม้ให้ดีต่อสุขภาพมากขึ้นในขณะที่ยังคงรสชาติไว้ให้ใกล้เคียงกับสินค้าเดิมมากที่สุด ในปี 2565 บริษัทฯ ได้เริ่มจำหน่ายผลิตภัณฑ์โปรตีนจากพืชในขนาดแพ็คเกจใหญ่ที่เหมาะสมสำหรับร้านอาหาร ซึ่งนอกจากจะดีต่อสุขภาพแล้ว ยังช่วยลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์จากการบวนการผลิต โดยในปี 2022 บริษัทฯ เริ่มขยายสินค้าที่เป็นโปรตีนทางเลือก และทางเลือกเพื่อสุขภาพสู่ผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน

### สัดส่วนผลิตภัณฑ์ Own brand (Private Brand) แยกตามประเภท



Traditional  
Private Label



Value  
Private Label



Premium  
Private Label

## ตัวอย่างของโครงการสนับสนุนสุขภาพและโภชนาการ

### โครงการ "โปรตีนทางเลือกและอาหารเพื่อสุขภาพ"

โปรตีนทางเลือก คือ โปรตีนที่ไม่ได้มาจากเนื้อปศุสัตว์ เช่น แมลง ผลิตภัณฑ์โปรตีนจากพืช (Plant-Based Meat) เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) หัวข้อ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการและส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน บริษัทฯ ได้เพิ่มช่องทางการเข้าถึง ส่งเสริมและจำหน่ายผลิตภัณฑ์โปรตีนทางเลือกที่มีความสะอาด ปลอดภัย รวมถึงมีคุณประโยชน์ทางโภชนาการสูง ในราคาที่สามารเข้าถึงได้

นอกจากนี้ยังมุ่งมั่นพัฒนาและผลิตสินค้าเพื่อสุขภาพ ลดหวาน มัน เค็ม หรือเพิ่มสารอาหารที่เป็นต่อร่างกาย ตัวอย่างสินค้าทางเลือกสุขภาพ ที่ได้รับกระแสการตอบรับที่ดีอย่างต่อเนื่องจากผู้บริโภคทั้งในด้านคุณภาพ รสชาติ และคุณค่าทางโภชนาการ อาทิ กลุ่มขนมปังโฮลวีตและไอศกรีม



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์โปรตีนทางเลือก **69** รายการ และผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการรับรองสัญลักษณ์ทางเลือกสุขภาพ **17** รายการ
- ยอดขายผลิตภัณฑ์โปรตีนทางเลือก **39.55** ล้านบาท





## โครงการ "Makro โภชนาการเสริมคุณค่าสู่สังคมไทย กับมหาวิทยาลัยมหิดล"

บริษัทฯ ร่วมมือกับสถาบันโภชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล ในการศึกษาและพัฒนางานวิจัยด้านอาหารเพื่อโภชนาการ อาทิ ร่วมพัฒนาฐานข้อมูลคุณค่าทางโภชนาการ พัฒนานวัตกรรมอาหารผ่านโครงการวิจัยสนับสนุน และการพัฒนาห้องปฏิบัติการโดยการนำองค์ความรู้ด้านคุณค่าทางโภชนาการของอาหาร (Thai Food Composition Databases) เพื่อพัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับให้ครอบคลุมทั้งมาตรฐานอาหารปลอดภัย และคุณค่าทางโภชนาการ เพิ่มความมั่นใจให้กับผู้ประกอบการและผู้บริโภค ตามแนวโน้มความต้องการอาหารเพื่อสุขภาพที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน การมีข้อมูลโภชนาการจะทำให้รู้ว่าผลิตภัณฑ์อาหารสดแต่ละชนิดมีปริมาณน้ำตาล แป้ง หรือสารอาหารอื่น ๆ อย่างไร จะได้เลือกรับประทานได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย ข้อมูลที่แสดงปริมาณสารอาหารต่าง ๆ ได้แก่ โปรตีน ไขมัน คาร์โบไฮเดรต โยอาหาร น้ำ แร่ธาตุ วิตามิน น้ำตาล คอเลสเตอรอล กรดไขมัน เป็นต้น ซึ่งหากผู้บริโภคไม่ทราบถึงปริมาณและสัดส่วนที่สมดุลย่อมนำไปสู่ปัญหาสุขภาพโภชนาการได้ โดยเฉพาะโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (Non-Communicable Diseases, NCDs) ซึ่งกำลังเป็นปัญหาที่สำคัญของประชากรไทยและทั่วโลก



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ข้อมูลทางโภชนาการทางอาหารมากกว่า **8,173** รายการ
- การเข้าถึงข้อมูลของผู้บริโภคมากกว่า **114,249** ครั้ง ต่อปี
- ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลโภชนาการอาหารของผู้ประกอบการมากกว่า **3** ล้านราย

## โครงการ "มุมสุขภาพ true เฮลท์"

บริษัทฯ ร่วมกับ true ดิจิทัล เปิดมุมสุขภาพ "true เฮลท์" ใกล้บริเวณร้านขายยา มอบประสบการณ์ใหม่ในการดูแลสุขภาพ สำหรับลูกค้าทุกกลุ่มให้เข้าถึงบริการทางการแพทย์ได้ง่าย ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ยุคนิวนอร์มอล ผ่านแพลตฟอร์มดูแลสุขภาพอัจฉริยะ "true เฮลท์" ที่เชื่อมโยงบริการด้านสุขภาพทั้งออนไลน์และออฟไลน์เข้าด้วยกัน ครบครันทั้งการเช็กสุขภาพเบื้องต้น ปรีกษาแพทย์และผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพหลากหลายสาขาทางออนไลน์ พร้อมซื้อขายตามแพทย์สั่งได้ทันที ไม่ต้องเดินทางไปคลินิกหรือโรงพยาบาล สะดวก ปลอดภัย และประหยัดค่าใช้จ่าย โดยเริ่มนำร่องที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง สาขาศรีนครินทร์ และสาขาสาทร นอกจากนี้ยังเพิ่มบริการแก่ลูกค้า เปิดให้บริการร้านขายยาในศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งทั่วประเทศ



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- 2** สาขาที่เปิดให้บริการ "true เฮลท์"
- 21** สาขาที่เปิดให้บริการมุมสุขภาพ
- ยอดขายจากมุมสุขภาพ **508** ล้านบาท

## โครงการ "ตรวจคัดกรองสุขภาพ"

Lotus's ส่งเสริมการเข้าถึงบริการสุขภาพขั้นพื้นฐานของประชาชน สนับสนุนให้คนไทยมีสุขภาพและสุขภาพที่ดี จากการรับประทานอาหารที่ดีต่อสุขภาพ มีคุณภาพและความปลอดภัย เข้าถึงการให้บริการและความรู้ด้านสุขภาพผ่านสาขาและแพลตฟอร์มออนไลน์ รวมถึงสนับสนุนการออกกำลังกาย และการตรวจสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ

- บริการตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านมฟรีด้วยเครื่องแมมโมแกรม (Mammogram) เคลื่อนที่ โดยร่วมมือกับมูลนิธิกาญจนบารมีและสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ให้บริการ "ตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านมด้วยเครื่องแมมโมแกรมเคลื่อนที่" ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 แก่สตรีที่มีความเสี่ยงและขาดโอกาส สามารถตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านมด้วยเครื่องแมมโมแกรมจากผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ยังมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านมด้วยตนเองสำหรับประชาชนที่ไม่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง โดยตั้งแต่เริ่มโครงการดังกล่าว มีผู้เข้ารับบริการ คัดกรองแล้วกว่า 3,319 นอกจากนี้ Lotus's จัดแคมเปญพิเศษ ให้ลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส โดยแบรนด์เสื้อผ้า MeStyle นำรายได้ส่วนหนึ่งจากการจำหน่ายสินค้าเสื้อผ้าสตรีและชุดชั้นในสตรีตลอดเดือนตุลาคมบริจาคให้กับสถาบันมะเร็งแห่งชาติ เพื่อจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ช่วยเหลือผู้ป่วยด้อยโอกาส จำนวน 200,000 บาท
- บริการตรวจคัดกรองเบาหวานเบื้องต้นฟรีให้ประชาชน ต่อเนื่องเป็นปีที่ 5 โดยมีบริการตรวจวัดระดับน้ำตาล บริการตรวจร่างกายเบื้องต้น และแจกมะพร้าวเพื่อสุขภาพจากเกษตรกร เพื่อสนับสนุนการมีสุขภาพดีของคนไทย และส่งเสริมการเข้าถึงบริการสุขภาพขั้นพื้นฐานของประชาชน



## ผลลัพธ์ ปี 2565

- บริการตรวจคัดกรองมะเร็งเต้านมฟรี ต่อเนื่องเป็นปีที่ **4**
- ผู้เข้ารับบริการทั้งหมด **2,500** คน
- สนับสนุนผู้ด้อยโอกาสเป็นเงิน **200,000** บาท
- บริการตรวจคัดกรองเบาหวานฟรี ต่อเนื่องเป็นปีที่ **5**





## คุณค่าและการสร้างประโยชน์ ทางเศรษฐกิจให้แก่สังคม (SOCIAL IMPACT & ECONOMIC CONTRIBUTION)

### โอกาสและความท้าทาย

ชุมชนและสังคมเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของรากฐานนี้ บริษัทฯ จึงมุ่งมั่นสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจากภาวะการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้เกิดภาวะชะลอตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องยาวนาน นำไปสู่ผลกระทบทางสังคมที่ตามมาวงกว้าง บริษัทฯ จึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางเชื่อมประสานระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค โดยได้เพิ่มการสนับสนุนการสั่งซื้อสินค้าจากกลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบการรายย่อย และกลุ่มเปราะบาง รวมถึงเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่จะนำไปให้เศรษฐกิจและสังคมเติบโตอย่างมั่นคง

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดผลการดำเนินงานแยกเฉพาะกิจการได้ที่ “สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน” หน้า 350



## เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

### เป้าหมายปี 2565



การสร้างงาน หรือรายได้ให้กับชุมชนอย่างน้อย **122,000** คน

### ผลการดำเนินงานปี 2565



ของเป้าหมาย

**172,941** คน มีอาชีพ และมีรายได้

• การจ้างงาน **66,392** คน

• SME และเกษตรกร **6,056** ราย

• การจ้างงานในห่วงโซ่อุปทาน

> ผู้รับเหมา **13,271** ราย

> คู่ค้า **3,992** ราย

• กลุ่มเปราะบาง **710** คน

• สร้างอาชีพให้ชุมชน **82,520** ราย

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

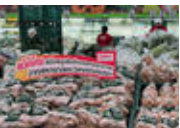
หนึ่งในพันธกิจหลักบริษัทฯ คือ ประารถนาจะเป็นที่รักและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับชุมชน ในทุกพื้นที่ที่ดำเนินกิจการ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจ้างงานในท้องถิ่น การสนับสนุนอาชีพเกษตรกร ผู้ประกอบการรายย่อย และกลุ่มเปราะบาง รวมไปถึงการส่งเสริมเศรษฐกิจท้องถิ่นให้มีความรู้ด้านการบริหารธุรกิจค้าปลีกแก่ผู้ประกอบการร้านโชห่วย และผู้ประกอบการธุรกิจด้านอาหารขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อเชื่อมต่อเครือข่าย รวมถึงสนับสนุนเศรษฐกิจรากฐานของชุมชน ตลอดจนช่วยเหลือชุมชนสังคมในภาวะวิกฤติต่าง ๆ



## การสนับสนุนเกษตรกรและผลผลิตจากกลุ่มเกษตรกร

บริษัทฯ สนับสนุนสินค้าและผลผลิตทางการเกษตรจากกลุ่มเกษตรกรในท้องถิ่น และผู้ประกอบการรายย่อยในแต่ละพื้นที่ ซึ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่อง พร้อมการพัฒนาศักยภาพของคู่ค้าให้สามารถยกระดับการผลิตที่ได้มาตรฐาน และมีรายได้ที่มั่นคงยั่งยืน และเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัยด้านอาหาร

### ตัวอย่างกิจกรรมสนับสนุนเกษตรกร

| ผลผลิตทางการเกษตร                                                                                                                                   | ตัวอย่างแนวทางการสนับสนุน                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  เนื้อสัตว์ชนิดต่าง ๆ                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนเนื้อสัตว์และสินค้าโปรตีนทางเลือก เช่น แผลง ผลิตภัณฑ์จากพืช จากเกษตรกรรายย่อย ปริมาณกว่า <b>1,571</b> ตัน</li> <li>ยอดสนับสนุน <b>190</b> ล้านบาท</li> </ul>                                                                                           |
|  เนื้อไก่ ไไข่ไก่ และนม                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>รับซื้อเนื้อและไข่ไก่อออร์แกนิก กว่า <b>10</b> ตัน ยอดสนับสนุน <b>1</b> ล้านบาท</li> <li>รับซื้อนมกว่า <b>1,292</b> ตัน ยอดสนับสนุน <b>91</b> ล้านบาท</li> </ul>                                                                                               |
|  ผลไม้ฤดูกาล เช่น ทุเรียน เงาะ มังคุด ลำไย ลองกอง มะม่วง และอื่น ๆ | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดเทศกาล “ผลไม้ไทย คุณภาพดี ส่งตรงจากสวน” เพื่อกระตุ้นการบริโภค รับซื้อผลไม้กว่า <b>38,400</b> ตัน</li> <li>สนับสนุนลำไยจากเกษตรกรรายย่อยกว่า <b>650</b> ราย รับซื้อลำไยกว่า <b>1,000</b> ตัน</li> <li>ยอดเงินรับซื้อผลไม้กว่า <b>5.28</b> ล้านบาท</li> </ul> |
|  ผัก และ ผักพื้นบ้าน                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>รับซื้อจากวิสาหกิจชุมชนกว่า <b>647</b> ราย ปริมาณกว่า <b>200</b> ตัน</li> <li>จัดเทศกาล “ผักพื้นบ้าน” ยอดขาย <b>15.60</b> ล้านบาท</li> <li>รับซื้อผักกว่า <b>17,775</b> ตัน ยอดเงินสนับสนุน <b>415</b> ล้านบาท</li> </ul>                                      |
|  สัตว์น้ำ และ อาหารทะเล                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>รับซื้อสัตว์น้ำ และอาหารทะเลกว่า <b>1,584</b> ตัน</li> <li>ยอดสนับสนุน <b>142</b> ล้านบาท</li> </ul>                                                                                                                                                           |

## ตัวอย่างกิจกรรมเชิงพาณิชย์

### โครงการ “ลำไย ปันสุข คั้นสุข สุขุมชน” ปีที่ 3

บริษัท ฯ ได้เล็งเห็นถึงปัญหาของวิธีการปลูกลำไยแบบดั้งเดิม จึงเข้าไปยกระดับพัฒนาเกษตรกรให้เกิดการร่วมกลุ่มสหกรณ์ส่งเสริมเกษตรกรป่าซาง อ.ป่าซาง จ.ลำพูน โดยได้ร่วมมือกับกรมส่งเสริมวิชาการเกษตรในยกระดับมาตรฐานการผลิต GAP เพื่อสินค้าที่มีคุณภาพ ปลอดภัย สามารถสอบย้อนกลับได้ และตรงตามความต้องการของตลาด อีกทั้งยังร่วมในการพัฒนาในการก่อสร้างโรงคัดบรรจุ และยืดอายุการจัดเก็บสินค้า โดยการใช้แผนการตลาดนำการผลิตเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น เกิดการสร้างงาน สร้างอาชีพ ในท้องถิ่น เพื่อความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ด้วยชาวของตนเอง คนในพื้นที่ไม่ทิ้งถิ่นฐานบ้านเกิด และภายใต้โครงการยังคืนความสุขสู่ชุมชน ส่วนหนึ่งจากยอดขายไปเป็นเงินสำหรับจัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อผู้สูงอายุในพื้นที่ ยกกระดับความสุขทางสุขภาพให้กับเกษตรกรและคนในชุมชน อ.ป่าซาง จ.ลำพูน อย่างยั่งยืนอย่างแท้จริง



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- สร้างรายได้ให้กับเกษตรกรผู้ปลูกลำไยจำนวน **650** ครัวเรือน
- รับซื้อผลผลิตลำไยจาก โครงการ “ลำไย ปันสุข” จำนวน **517** ตัน คิดเป็นเงินจำนวน **20,189,125** บาทต่อปี
- รับซื้อผลผลิตลำไยทั้งปี จำนวน **836** ตัน คิดเป็นเงินจำนวน **35,511,840** บาทต่อปี



## โครงการ "Lotus's รับซื้อผลผลิตโดยตรงจากเกษตรกร" (ในแนวโมเดล) และสินค้าโอท็อป (OTOP) ในชุมชน Direct Sourcing Farm Model and local products

โครงการรับซื้อผลผลิตโดยตรงจากเกษตรกร (Direct Sourcing) เป็นโครงการที่สร้างรายได้ที่เป็นธรรมและมั่นคงให้แก่เกษตรกร อีกทั้งยังยกระดับมาตรฐานการเพาะปลูกพืช ผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ อาทิ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และหน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายให้กลุ่มเกษตรกรสามารถบริหารจัดการการเพาะปลูกได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง มีอำนาจในการต่อรอง ด้วยการสนับสนุนให้เกษตรกรในพื้นที่ใกล้เคียงรวมตัวกันตามนโยบายเกษตรแปลงใหญ่ของภาครัฐ ในปัจจุบัน Lotus's มีแปลงปลูกผักในรูปแบบ Farm Model 4 แห่งหลัก ในทั้ง 4 ภูมิภาคของประเทศไทย สร้างอาชีพ รายได้ที่เป็นธรรม และมั่นคง ให้กับเกษตรกรกว่า 1,700 ครอบครัวในการทำงานโดยการอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มเกษตรกรในรูปแบบ Farm Model ทำให้สามารถควบคุมและกำกับดูแลมาตรฐานด้านความปลอดภัยและคุณภาพสินค้า ทราบถึงแหล่งที่มา ส่งต่อผักสดคุณภาพสูงให้ลูกค้าได้

### Value Chain



ต้นน้ำ



กลางน้ำ



ปลายน้ำ



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- จำนวนเกษตรกรทุกภูมิภาคที่เข้าร่วมโครงการ **105** ราย
- รับซื้อผลผลิตผลทางการเกษตร **120** ตันต่อปี
- ศูนย์จัดจำหน่ายสินค้า OTOP **2,279** สาขา  
ผลิตภัณฑ์ OTOP กว่า **25,891** รายการ



## ตัวอย่างการร่วมลงทุนทางสังคม

### โครงการ "อุดรดิตถ์โมเดล รับ นศ.ในท้องถิ่นฝึกงาน-สร้างอาชีพ-หนุนเกษตรกรท้องถิ่น"

การเปิดศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งสาขา อุดรดิตถ์ นับเป็นการเปิดสาขาใหม่ที่เน้นความยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งการเพิ่มศักยภาพเกษตรกร โดยเป็นสาขาที่เป็นต้นแบบของโครงการอุดรดิตถ์โมเดลที่เกิดขึ้นจากการทำงานกับเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทราบว่าเกษตรกรรายย่อย มักประสบปัญหาขาดโรงบรรจุสินค้าในชุมชน จึงต้องส่งสินค้าไปตรวจสอบและคัดบรรจุในจังหวัดอื่น ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทั้งยังเพิ่มความเสี่ยงการสูญเสียอาหาร และสินค้าเน่าเสียจากการเดินทาง ตลอดจนจากการเสียโอกาสในการขายสินค้า และกระทบต่อรายได้และวิถีชีวิตของเกษตรกร ดังนั้น บริษัทฯ จึงจัดทำโครงการ อุดรดิตถ์โมเดล เพื่อต้นแบบต้นแบบการเพิ่มศักยภาพเกษตรกรในพื้นที่ได้เข้าไปดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้ร่วมมือกับคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ก่อตั้งโรงคัดบรรจุสินค้าเกษตรเพื่อช่วยเกษตรกรรายย่อยในพื้นที่ท้องถิ่นให้มีโรงคัดบรรจุสินค้าที่ได้มาตรฐาน GMP เพิ่มมูลค่าให้ผลผลิตเติบโตและแข่งขันได้



นอกจากส่งเสริมเกษตรกรในพื้นที่แล้ว อุดรดิตถ์โมเดล ยังเป็นจุดริเริ่มโครงการรับนักศึกษาฝึกงาน โดยบริษัทฯ ได้ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เปิดรับนักศึกษาฝึกงาน เพื่อเรียนรู้และพัฒนาทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานในธุรกิจอาหารและสินค้าอุปโภคบริโภค ควบคู่ไปกับการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับเกษตรกรในพื้นที่ใกล้เคียงกับศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- การลงทุนด้านสังคม **129,295** บาท



## การสร้างงานสร้างอาชีพแก่สังคม

บริษัทฯ เล็งเห็นถึงโอกาสในการสร้างงานจากการฟื้นตัวภาคบริโภคและความต้องการบริการจัดส่งสินค้าของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้น จึงสนับสนุนสินค้าจากคนในท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายย่อยในชุมชน

### โครงการ "แม่โคร สร้างงาน สร้างอาชีพ พร้อมส่งเสริมอาชีพคนพิการทั่วประเทศ"

บริษัทฯ เชื่อมั่นในพลังของผู้พิการที่สามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ และประโยชน์ให้สังคม จึงลงนามบันทึกความเข้าใจด้วยความร่วมมือ (MOU) กับกรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ (พก.) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะอาชีพ และการพัฒนาสินค้า พร้อมขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้กับศูนย์ส่งเสริมอาชีพคนพิการทั้ง 9 แห่ง รวมถึงกลุ่มอาชีพคนพิการจากชุมชน สร้างรายได้อย่างยั่งยืน ผ่านโครงการ "แม่โคร สร้างงาน สร้างอาชีพ พร้อมส่งเสริมอาชีพคนพิการทั่วประเทศ" โดยรับซื้อกระเช้ากระจูดซึ่งเป็นงานฝีมือจากคนพิการ นำมาจำหน่าย ศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งทุกสาขาทั่วประเทศ นอกจากส่งเสริมทักษะอาชีพแล้ว บริษัทฯ ยังช่วยพัฒนาสินค้าของผู้พิการให้ตรงตามความต้องการของตลาด เพื่อให้มีรายได้เลี้ยงครอบครัว นำไปสู่การเห็นคุณค่าของตนเอง ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ยอดซื้อมูลค่า **487,455** บาท
- เสริมสร้างรายได้ให้แก่ผู้พิการ **60** คน

### โครงการ "แพลตฟอร์มแห่งโอกาส (PLATFORM OF OPPORTUNITY)"

SME Business Matching ภายใต้โครงการ แพลตฟอร์มแห่งโอกาส (PLATFORM OF OPPORTUNITY) เป็นกิจกรรมที่ช่วยขยายโอกาสให้กับคู่ค้าธุรกิจ ที่เป็น SME ทุกระดับและเกษตรกร ให้มีโอกาสเจรจาธุรกิจ นำเสนอสินค้าทุกประเภททั้งอุปโภคบริโภคเพื่อจัดจำหน่ายกับบริษัทฯ ทั้งยังร่วมกับพันธมิตรในโครงการ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME D Bank) และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) รวมไปถึงให้ความรู้และคำแนะนำพัฒนาผู้ประกอบการ เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้าให้ตอบโจทย์ของผู้บริโภค คุณภาพการผลิตให้มีความพร้อมในการวางจำหน่ายและขยายสู่ตลาดส่งออกไปยังต่างประเทศ



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ผู้ประกอบการ **843** ราย เข้าร่วมโครงการ SME Business Matching
- ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอในโครงการ **1,600** รายการ





## การช่วยเหลือสังคมในภาวะวิกฤติ

นอกจากเผชิญกับวิกฤตโควิด-19 แล้ว ในปี 2565 นี้ หลายพื้นที่ของประเทศไทยยังประสบอุทกภัยรุนแรงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อบ้านเรือนและทรัพย์สิน บริษัทฯ มีศูนย์กระจายสินค้าหลายจุดที่ใกล้กับพื้นที่ที่เกิดภัยพิบัติ จึงร่วมมือกับสภากาชาดเพื่อเป็นตัวกลางในการนำถุงยังชีพเข้าไปช่วยเหลือผู้ประสบภัยให้ทันท่วงที และยังส่งทีมงานเข้าไปช่วยปรับปรุงร้านโชห่วยในพื้นที่ประสบภัยให้กลับมามีสภาพพร้อมเปิดดำเนินการอีกครั้ง

## ตัวอย่างกิจกรรมการบริจาคเพื่อการกุศล

### การสนับสนุนสิ่งของอุปโภคและบริโภคให้กับชุมชน และบุคลากรทางการแพทย์

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และเหตุการณ์อุทกภัยที่เกิดขึ้นในหลายพื้นที่ของประเทศไทย ซึ่งส่งผลกระทบทั้งในด้านสุขอนามัยและทรัพย์สินของประชาชนเป็นอย่างมาก บริษัทฯ จึงได้มอบสินค้าอุปโภค บริโภค ให้แก่ประชาชนและบุคลากรทางการแพทย์เพื่อช่วยบรรเทาความเดือดร้อนจากภาวะขาดแคลนอาหารและน้ำดื่มสะอาด

ขณะเดียวกันช่วงที่ภาครัฐมีมาตรการควบคุมโรคซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้จำนวนผู้บริจาคโลหิตลดลง บริษัทฯ จึงลงนาม MOU ร่วมกับสภากาชาด จัดกิจกรรมเชิญชวนพนักงาน และประชาชน เข้าร่วมกิจกรรมบริจาคโลหิตภายในศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง เพื่อเพิ่มปริมาณโลหิตสำรองในคลังให้แก่โรงพยาบาลและสภากาชาด



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ส่งมอบสินค้าอุปโภคบริโภคให้ประชาชนและบุคลากรทางการแพทย์กว่า **2,500** ชุด และน้ำดื่ม aro จำนวน **79,165** ขวด
- จำนวนผู้บริจาคโลหิตกับสภากาชาด **291** ราย คิดเป็นจำนวนโลหิต **1,110,039** ซีซี

## สรุปกิจกรรมด้านสังคม

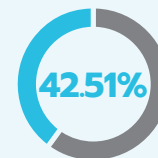


จำนวนชั่วโมงจิตอาสา  
ของพนักงาน  
**124,662** ชั่วโมง

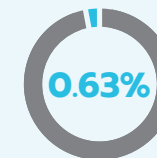


ค่าใช้จ่ายจากการเข้าร่วมกิจกรรม  
ของพนักงาน  
**497,792** บาท

## สัดส่วนประเภทการสนับสนุน



กิจกรรมเชิงพาณิชย์  
**26.30** ล้านบาท



การร่วมลงทุนทางสังคม  
**0.38** ล้านบาท



การบริจาคเพื่อการกุศล  
**35.16** ล้านบาท



## ความมั่นคงทางอาหารและ การเข้าถึงโภชนาการ (FOOD SECURITY & ACCESS TO NUTRITION)

### โอกาสและความท้าทาย

ความมั่นคงทางอาหารเป็นประเด็นที่หลายองค์กรทั้งในและต่างประเทศต้องกังวล จากข้อมูลขององค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (Food and Agriculture Organization of the United Nations : FAO) พบว่า กว่า 25.9% ของประชากรโลกกำลังเผชิญความไม่มั่นคงทางอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการระบาดของไวรัสโควิด-19 และแนวโน้มของภาวะโลกร้อนที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ผลผลิตจากการเกษตรที่ลดต่ำลง ปัญหาการขนส่งอาหารซึ่งผลกระทบจากปัญหาราคาเชื้อเพลิง และภาวะสงคราม บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นดังกล่าว และถือว่าการส่งเสริมความมั่นคงทางอาหารเป็นหนึ่งในหน้าที่ของบริษัทฯ ที่จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมในฐานะที่เป็นผู้จัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจร

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดผลการดำเนินงานแยกเฉพาะกิจการได้ที่ “สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน” หน้า 350



### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



เยาวชน และ ประชาชนอย่างน้อย **70,000** ราย  
สามารถเข้าถึงอาหารที่ปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการ

#### ผลการดำเนินงานปี 2565



**108,078** คน สามารถเข้าถึงอาหารปลอดภัยและมีโภชนาการ

• บริจาคอาหาร **33,378** ราย

ของเป้าหมาย

• สมาชิกโครงการมิตรแท้โซ่ห่วง และครัวชุมชน **74,700** ราย

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

บริษัทฯ ส่งมอบความช่วยเหลือด้านอาหารให้กับชุมชนที่ประสบภัยพิบัติผ่านโครงการต่าง ๆ และให้มั่นใจว่าชุมชนโดยรอบศูนย์จัดจำหน่ายสินค้า สามารถเข้าถึงอาหารที่มี คุณค่าทางโภชนาการ และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า และปริมาณที่ถูกต้อง ตลอดจนสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ถึงแหล่งผลิต ผ่านการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดความมั่นคงทางอาหาร โดยบริษัทฯ ยังขยายโอกาสการเข้าถึงอาหารสะอาด มีคุณภาพให้กับชุมชน ผ่านช่องทางการเข้าถึงอาหารทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ในหลากหลายรูปแบบ เพื่อตอบสนองวิถีใหม่ที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และลดการเดินทาง



## การบริจาคอาหารให้กับชุมชน

### โครงการ "แม็คโคร เปิดโรงครัวช่วยเหลือผู้ประสบภัยน้ำท่วม"

บริษัทฯ เดินหน้าให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ โดยยึดหลักการดำเนินธุรกิจเคียงข้างชุมชน สังคม และประเทศชาติ เมื่อเกิดอุทกภัยรุนแรงจากฝนที่ตกลงมาอย่างหนักในหลายพื้นที่ จึงระดมพนักงานจิตอาสา พนักงานกำลังกับหลายหน่วยงาน ให้การช่วยเหลือผู้ประสบภัยอย่างเร่งด่วน ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง สาขา ระยอง เปิดพื้นที่ในสาขาเป็นศูนย์ช่วยเหลือผู้ประสบภัยหลักของจังหวัด โดยได้ทำงานร่วมกับ สภาเกษตรกรไทย มูลนิธิเพื่อนพึ่ง (ภาฯ) ยามยาก และกองทัพเรือ เปิดพื้นที่ทำโรงครัวและร่วมลงพื้นที่ส่งมอบอาหาร น้ำดื่ม-สิ่งของจำเป็น รวมถึงสนับสนุนพื้นที่จอดรถให้แก่ผู้ได้รับความเดือดร้อน



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- จำนวนผู้ประสบภัยทั้งหมด **25,123** ครัวเรือน

### โครงการ "อาหารดีพื๋อให้น้อง ต่อเนื่องเป็นปีที่ 5"

Lotus's-TH สนับสนุนอาหารกลางวัน รวมถึงสนับสนุนงบประมาณจัดซื้อวัตถุดิบคุณภาพสูงสำหรับปรุงอาหารกลางวันให้กับนักเรียนในโรงเรียนที่ขาดแคลนใน 77 จังหวัดทั่วประเทศ ให้สามารถเข้าถึงอาหารดี มีประโยชน์ ปลอดภัย และถูกต้องตามหลักโภชนาการ สนับสนุนการเติบโตอย่างมีสุขภาพที่ดีและมีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ปี 2565 จัดกิจกรรมพิเศษ "การเดินทางของอาหารดีพื๋อให้น้อง" เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้านโภชนาการ โดยพานักเรียนจากโรงเรียนชุมชน วัดไก่อตื้อ จังหวัดปทุมธานี เข้าชมกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำยันปลายน้ำ เพื่อเรียนรู้ที่มาของอาหารคุณภาพ ตั้งแต่ขั้นตอนการรับซื้อผลผลิตที่รับตรงจากเกษตรกร และเยี่ยมชมกระบวนการทำงานที่โรงคัดและบรรจุภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านนาคู พร้อมชมการจัดการอาหารสดที่ Lotus's-TH สาขาปทุมธานี และได้ความรู้เกี่ยวกับการเลือกอาหารสดที่เป็นสินค้าที่ดี มีคุณภาพและปลอดภัย



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- จำนวนผู้ได้รับการส่งเสริมการเข้าถึงอาหาร **8,255** ราย
- มูลค่าการสนับสนุน **1.84** ล้านบาท





## การพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเพื่อการเข้าถึงอาหาร

นอกจากการบริจาคอาหารให้กับชุมชน และประชาชนแล้ว บริษัทฯ ยังมุ่งมั่นเสริมสร้างการเข้าถึงโภชนาการ อาหารที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ ให้เข้าถึงชุมชนต่าง ๆ อย่างทั่วถึง จึงพัฒนาศักยภาพตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้การส่งมอบกระบวนการสรรหา จัดเก็บ ขนส่ง และกระจายอาหาร เพื่อเพิ่มการเข้าถึงอาหารของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเท่าเทียม ทั้งในสังคมเมือง และพื้นที่รอบนอก ตลอดจนการลดความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึงแหล่งอาหารปลอดภัย ที่เกิดจากอุปสรรคของการเดินทาง และระยะทางด้วยการพัฒนาโมเดลต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมในประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ สามารถเข้าถึงแหล่งอาหารปลอดภัยได้อย่างเท่าเทียม ภายหลังกหลายโครงการดังต่อไปนี้

### โครงการ "ครัวชุมชน"

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้ประชาชนออกจากบ้านน้อยลง เพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ และเพื่อเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าอาหารสด เช่น เนื้อสัตว์ ผักสด และอาหารสำเร็จรูปที่สะอาด ปลอดภัย ขนาดเหมาะสมกับการบริโภคภายในครัวเรือน ซึ่งจัดเก็บอย่างถูกสุขลักษณะ และในอุณหภูมิที่เหมาะสม ทั้งยังเพิ่มรายได้ให้กับร้านค้าโซ่ช่วยประจำชุมชน บริษัทฯ จึงส่งเสริมโครงการครัวชุมชนอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนลูกค้ากลุ่มร้านโซ่ช่วย โดยการลงทุนมอบอุปกรณ์ส่วนลด และสร้างสื่อส่งเสริมการขายให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการครัวชุมชน



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- **28,037** ราย ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของโครงการในปี 2565
- รวมมีสมาชิกสะสมทั้งหมด **53,883** ราย นับตั้งแต่เริ่มโครงการ
- จำนวนตู้แช่แข็งกว่า **16,354** ตู้ที่บริษัทฯ ส่งมอบให้กับชุมชน
- การลงทุนเพื่อสนับสนุน **11,328** บาท สร้างยอดขายในกลุ่มอาหารสดจากร้านโซ่ช่วยกว่า **2,115** ล้านบาท



## การบริหารจัดการนวัตกรรม (INNOVATION)

### โอกาสและความท้าทาย

เพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วและความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ บริษัทฯ จึงมุ่งผลักดันการใช้เทคโนโลยี และการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรพัฒนาการดำเนินงานและหาแนวทางใหม่ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน การบริการ และช่องทางการจำหน่าย ที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง เพื่อสร้างความแตกต่าง และเติบโตอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการรักษาความพึงพอใจของลูกค้า

## เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

### เป้าหมายปี 2565



สิทธิบัตรหรือนวัตกรรมได้รับการขึ้นทะเบียน **1** ฉบับ

### ผลการดำเนินงานปี 2565

**3** ฉบับของสิทธิบัตรหรือนวัตกรรมอยู่ระหว่างจดทะเบียน

- สัดส่วนพนักงานที่เป็นนวัตกรรมต่อพนักงานทั้งหมด **16%**
- **10%** ของพนักงานเข้าร่วมโครงการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมหรือโครงการของเครือฯ
- นวัตกรรมกระบวนการจากการประกวด **21** โครงการ  
ช่วยลดต้นทุนทั้งสิ้นกว่า **5,389** ล้านบาท

## นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

คณะกรรมการนวัตกรรม (Innovation Committee) และทีมงานผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovation Leader) ของบริษัทฯ ดำเนินการผลักดันและบ่มเพาะความคิดเชิงนวัตกรรมผ่านการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและการสื่อสาร เครือข่ายการทำงาน และส่งเสริมกิจกรรมและการประกวดต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการเข้าถึงนวัตกรรมแก่พนักงานทั้งในประเทศและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง



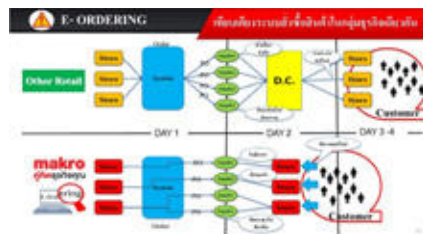


| ตัวชี้วัด (หน่วย)                                                                                                                             | 2562  | 2563   | 2564  | 2565     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|----------|------------|
|                                                                                                                                               |       |        |       | Makro-TH | Lotus's-TH |
|  นวัตกรรม (คน)                                               | 130   | 560    | 1,118 | 1,189    | 294        |
|  ผลงานนวัตกรรมที่ส่งเข้าประกวดในเครือ CP All และ CPG (ผลงาน) | 10    | 20     | 11    | 13       | 8          |
|  ผลงานนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลจากเครือ CP All และ CPG (ผลงาน) | 10    | 10     | 6     | 11       | 6          |
|  มูลค่าทางธุรกิจ (Business Impact) (ล้านบาท)                 | 41.32 | 315.04 | 3,975 | 3,882    | 1,507      |

## ผลงานชนะเลิศจากการแข่งขัน Chairman Awards 2022

### โครงการ "แอปพลิเคชัน สั่งสินค้าเร็วได้สินค้าสด"

เพื่อลดปัญหาการปิดรับสินค้า (Cut off time) สำหรับคำสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ท้องถิ่นและตอบโต้เรื่องความสดใหม่ บริษัทฯ จึงสร้างระบบการสั่งซื้อสินค้า E-Order ที่ทำงานโดยใช้การคำนวณการสั่งซื้อจากข้อมูลรอบด้าน สามารถคำนวณการสั่งซื้อสินค้าให้แบบอัตโนมัติ ซึ่งระบบทั้งหมดทำงานอยู่บน Web base Application ทำให้สามารถจัดการงานสั่งซื้อได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ ช่วยลดเวลาในการทำงานจาก 48 เหลือ 18 นาที



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ลดเวลาในการสั่งซื้อลง **478,000** ชั่วโมงต่อปี หรือเท่ากับ **7.2** ล้านบาทต่อปี
- ลดกระดาษที่ใช้ในการสั่งซื้อสินค้าลง **1,900** ริม/ปี หรือเท่ากับ **0.22** ล้านบาทต่อปี
- รวมผลตอบแทนทั้งหมด **7.4** ล้านบาทต่อปี

### โครงการ "ร่วมมือพัฒนารากฐานไทยต้านภัยโควิด"

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมไปถึงเกษตรกรชาวประมงที่ไม่สามารถจำหน่ายอาหารทะเล อีกทั้งความไม่มั่นใจของผู้บริโภคต่อโรคระบาดที่จะเป็นเพื่อนมากับสินค้า บริษัทฯ มองเห็นปัญหาจึงริเริ่มโครงการ จับมือกรมประมง ปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมควบคุมโรคภายใต้กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงพาณิชย์ ผนึกกำลังยกระดับเกษตรกรตั้งแต่ต้นน้ำกลางน้ำจนปลายน้ำ

โดยบริษัทฯ ได้ประสานงานองค์ความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้าน ซึ่งรวบรวมข้อมูลทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศในการนำเสนอทิศทางการปฏิบัติในเชิงระบบอย่างเป็นรูปธรรม และประสานพลังในการริเริ่มมาตรฐานใหม่ จากข้อกำหนดด้านความปลอดภัยอาหาร และการควบคุมโรคระบาด เชื่อมโยงสู่การจัดการห่วงโซ่อุปทานแบบเบ็ดเสร็จ และต่อยอดการตรวจประเมินรับรองผ่านระบบออนไลน์โดย MIA

จากโครงการดังกล่าว ทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพมาตรฐานอาหารปลอดภัย และมาตรการควบคุมโรคระบาดโควิด-19 แบบเบ็ดเสร็จจนได้รับการรับรองการปฏิบัติตามมาตรการเพิ่มเติมเฉพาะกิจในการป้องกันการปนเปื้อนเชื้อไวรัสโคโรนาสำหรับ Modern trade เป็นที่แรกและที่เดียวในประเทศไทย เกิดเป็นนวัตกรรมกระบวนการใหม่ระดับอาเซียน ช่วยเหลือเกษตรกรมากกว่า 1,000 ครอบครัว ผลผลิตรวมกว่า 15,000 ตัน มูลค่าสินค้า 2,250 ล้านบาท ทำให้เกษตรกรสร้างรายได้ และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภคมั่นใจสินค้าอาหารทะเลปลอดภัยทั้งห่วงโซ่อุปทาน



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- สร้างงานสร้างรายได้ให้กับเกษตรกร มากกว่า **2,000** ครัวเรือน
- สินค้าปลอดภัย **100%**
- 100%** ลูกค้าเกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในมาตรการป้องกันโรคระบาดและความปลอดภัยสินค้า



## การสร้าง ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย (STAKEHOLDER ENGAGEMENT)

### โอกาสและความท้าทาย

การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการขับเคลื่อนธุรกิจอย่างยั่งยืน เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและลบจากการดำเนินงานของบริษัทฯ ดังนั้น บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง รวมถึงตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดผลการดำเนินงานแยกเฉพาะกิจการได้ที่ “สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน” หน้า 350

### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



คะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย

ต่อประเด็นด้าน ESG ไม่ต่ำกว่า **80%**

#### ผลการดำเนินงานปี 2565



**87%** ได้รับคะแนนความพึงพอใจประเด็น ESG จากผู้มีส่วนได้เสีย

• คะแนนความผูกพันของพนักงาน **87%**

ของเป้าหมาย

• คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า **88%**

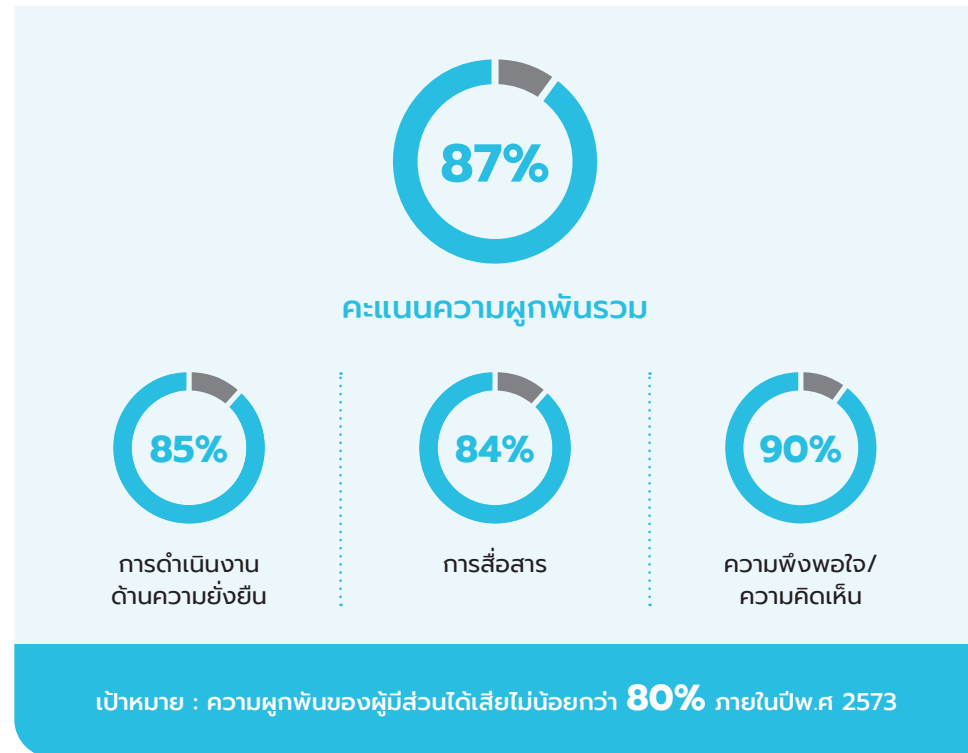
### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

บริษัทฯ ตระหนักว่าความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความสำคัญต่อการป้องกันความเสี่ยงและผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ การส่งเสริมการดำเนินงานทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างคุณค่าร่วมแก่ทุกฝ่าย ด้วยเหตุนี้ บริษัทฯ จึงประยุกต์ใช้หลักการของมาตรฐาน AA 10000 Stakeholder Engagement Standard ในการสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย โดยได้จัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็น 10 กลุ่ม เพื่อกำหนดช่องทางการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม พร้อมทั้งทบทวนช่องทางการมีส่วนร่วมเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าทุกเสียงของผู้มีส่วนได้เสียได้ถูกผนวกเป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างเหมาะสมของบริษัทฯ



## ผลการสำรวจความผูกพันของด้าน ESG ของผู้มีส่วนได้เสีย

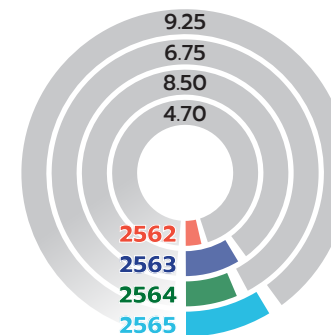
ดำเนินการระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน พ.ศ. 2565 ซึ่งจัดทำโดยสำนักบริหารความยั่งยืน  
ธรรมาภิบาล และสื่อสารองค์กร เครือเจริญโภคภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ยผลการสำรวจการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย  
ของกลุ่มบริษัทฯ ดังนี้



## การจัดจำหน่ายบนช่องทางออนไลน์

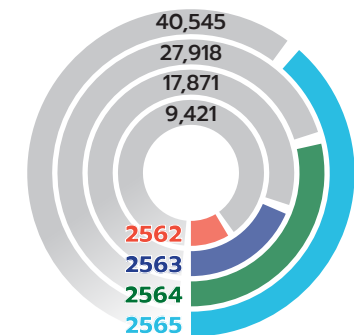
บริษัทฯ ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมดิจิทัล และสังคมไร้เงินสด รวมถึงสถานการณ์ระบาดของ  
เชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และคาดหวัง  
ความสะดวกสบาย และความรวดเร็วในการทำธุรกรรมซื้อขายและใช้บริการ โดยช่องทางการจำหน่ายออนไลน์  
มีความเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งในแง่จำนวนลูกค้า และยอดขาย

สัดส่วนลูกค้าออนไลน์ (%)



สัดส่วนออนไลน์เพิ่มขึ้น **2.5%**  
เมื่อเทียบกับปีก่อน

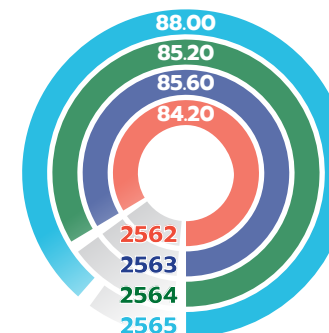
รายได้จากการขายช่องทางออนไลน์ (ล้านบาท)



ยอดขายเพิ่มขึ้น **12,627** ล้านบาท  
เมื่อเทียบกับปีก่อน

## ความรับผิดชอบต่อลูกค้า

การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า  
ปี 2562 - 2565 (%)



ความพึงพอใจเพิ่มขึ้น **2.8%**  
เมื่อเทียบกับปีก่อน



0

เหตุการณ์หรือ  
ข้อร้องเรียน



2

การเรียกคืน  
ผลิตภัณฑ์



## ช่องทางการมีส่วนร่วม ประเด็น และการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสีย

| ผู้มีส่วนได้เสีย                                                                                                  | ช่องทางการมีส่วนร่วม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ความสนใจและความคาดหวัง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | การตอบสนองต่อความคาดหวัง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการสื่อสาร คือ เว็บไซต์ โทรศัพท์ อีเมล LINE Official Account</li> <li>การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี</li> <li>การจัดบรรยายสรุปผลการดำเนินงานต่อนักวิเคราะห์ (Analyst Meeting) รายไตรมาส</li> <li>กิจกรรมพบปะนักลงทุนอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การจัดการประชุมออนไลน์</li> <li>รายงานประจำปี และรายงานความยั่งยืน</li> <li>งบการเงิน และบทวิเคราะห์การดำเนินงาน (MD&amp;A) รายไตรมาส</li> <li>การสำรวจการรับรู้ด้านความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเหตุการณ์</li> <li>การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม</li> <li>ความโปร่งใสของการบริหารจัดการ และปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>สิทธิของผู้ถือหุ้น</li> <li>การเติบโตทางธุรกิจ</li> <li>การบริหารความเสี่ยง</li> <li>ศักยภาพการแข่งขัน</li> <li>การสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามนโยบาย หลักเกณฑ์ ข้อกำหนด และแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ฯ อย่างเคร่งครัด โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้</li> <li>กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเปิดเผยให้บุคคลภายนอกทราบ</li> <li>เคารพสิทธิของผู้ถือหุ้นตามที่กฎหมายกำหนดและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน</li> <li>เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันโดยพัฒนากระบวนการทำงาน และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>วางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างรัดกุม</li> <li>ส่งเสริมและมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกจุดของห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <br><b>พนักงาน</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ เช่น HR Communications อีเมล วารสารภายใน</li> <li>ช่องทางรับเรื่องร้องเรียน ได้แก่ Corporate Governance Office, HR อีเมล, จดหมายร้องเรียน, โทรศัพท์สายตรง เป็นต้น</li> <li>การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานรายปี</li> <li>การประชุมและการดำเนินงานของคณะกรรมการสวัสดิการรายไตรมาส</li> <li>การประชุมคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนอย่างน้อยปีละสองครั้ง</li> <li>การประเมินสมรรถนะพนักงานรายปี</li> <li>การประชุมนำเสนอผลงานนวัตกรรมรายปี</li> <li>การสำรวจการรับรู้ด้านความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว</li> <li>ปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน เช่น ความเท่าเทียม การไม่เลือกปฏิบัติ ยอมรับความหลากหลาย และการอยู่ร่วมกัน</li> <li>การปกป้องทางไซเบอร์ และข้อมูลส่วนบุคคล</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานตามกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy) เพื่อตอบสนองต่อเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การโอนย้าย และการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ</li> <li>นำการประเมินสมรรถนะแบบเทียบโปรไฟล์ความสำเร็จ (Success profile) มาใช้วางแผนพัฒนาสายอาชีพให้ชัดเจนยิ่งขึ้น</li> <li>ประเมินสมรรถนะพนักงานที่มีศักยภาพสูงสม่ำเสมอ เพื่อระบุแผนพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับแผนสายอาชีพ</li> <li>ฝึกอบรมและเสริมสร้างศักยภาพที่เหมาะสมและตรงตามความสามารถ</li> <li>เสริมทักษะใหม่และเพิ่มทักษะที่จำเป็น (Upskill &amp; Reskill) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก</li> <li>เสริมสร้างการเรียนรู้ผ่านระบบเรียนออนไลน์ (Makro - Learning Program) และการปฏิบัติงานจริง (Secondment)</li> <li>สร้างความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการงานและเวลาที่เหมาะสม</li> <li>นำเครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ เข้ามาช่วยในกระบวนการทำงาน</li> <li>ใช้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working Model) กับพนักงานสำนักงานใหญ่ และกำหนดลักษณะงานที่เหมาะสมกับกลุ่มเปราะบาง</li> <li>กำหนด Safety guideline สำหรับ มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดโควิด-19 สำหรับผู้ปฏิบัติงานนอกสถานที่</li> </ul> |





| ผู้มีส่วนได้เสีย                                                                                               | ช่องทางการมีส่วนร่วม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ความสนใจและความคาดหวัง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | การตอบสนองต่อความคาดหวัง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>ลูกค้าและผู้ประกอบการ</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียน ได้แก่ เว็บไซต์ โทรศัพท์ แผนกบริการลูกค้าของศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง การสัมภาษณ์ลูกค้า</li> <li>ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ เว็บไซต์ Facebook แม็คโครเมล โทรศัพท์ LINE Official Account</li> <li>กิจกรรมการตลาด และการส่งเสริมการขาย</li> <li>การสำรวจการรับรู้ด้านความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์</li> <li>ปริมาณสินค้าที่ครบถ้วน ป้ายราคา และการชำระเงินที่ถูกต้อง</li> <li>ฉลากสินค้าที่ให้ข้อมูลสำคัญอย่างครบถ้วน ถูกต้อง สามารถสอบกลับได้</li> <li>ความพร้อมของปริมาณสินค้า (Stock availability)</li> <li>การนำเสนอ และส่งมอบสินค้าที่ส่งเสริมสุขภาพ และสุขภาวะที่ดี</li> <li>ความปลอดภัยในการใช้บริการ</li> <li>การปกป้องทางไซเบอร์ และข้อมูลส่วนบุคคล</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารผลการดำเนินงานโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนการศึกษาให้กับเยาวชน*</li> <li>นำเสนอข้อมูลแหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์</li> <li>จัดหาผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัย มีคุณภาพ ส่งเสริมสุขภาวะที่ดี และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในราคาที่คุ้มค่า</li> <li>วางแผนและเตรียมพร้อมล่วงหน้าเมื่อมีการเปลี่ยนราคาและโปรโมชั่น และ เพิ่มการสุ่มตรวจสอบป้ายราคาสินค้า</li> <li>การแสดงผลสินค้าฉลากผลิตภัณฑ์และการตลาดที่มีความถูกต้อง</li> <li>สนับสนุนการปรับปรุงร้านพร้อมทั้งนำเสนอแนวคิด และจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการค้าปลีกในยุคใหม่</li> </ul> |
|  <p>คู่ค้าธุรกิจ</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ เว็บไซต์ โทรศัพท์ อีเมล LINE Official Account</li> <li>ช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นและรับเรื่องร้องเรียน</li> <li>การประชุมและสัมมนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>การเยี่ยมชมอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>การพูดคุยกับคู่ค้าธุรกิจโดยตรง</li> <li>การตรวจประเมินคู่ค้า (Supplier Audit) และโครงการส่งเสริมศักยภาพต่าง ๆ รายไตรมาส</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การส่งเสริมศักยภาพคู่ค้าธุรกิจ</li> <li>การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>แผนการดำเนินงาน ได้แก่ เป้าหมาย แผนงานการตลาดและการส่งเสริมการขาย</li> <li>การคัดเลือก และส่งเสริมคู่ค้าด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส</li> </ul>                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมกันวางแผนพัฒนาสินค้าทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ พร้อมทั้งติดตามผลการดำเนินงาน</li> <li>ตรวจเยี่ยมและรับฟังข้อคิดเห็น เพื่อทบทวนความเข้าใจ และกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันทั้งในระยะสั้น และระยะยาว</li> <li>ส่งเสริมให้คู่ค้าธุรกิจเพิ่มศักยภาพการผลิตทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ</li> <li>สนับสนุนสินค้าการเกษตร และผู้ผลิตรายย่อยในแต่ละท้องถิ่น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
|  <p>ผู้รับเหมา</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ เว็บไซต์ โทรศัพท์ อีเมล LINE Official Account</li> <li>ช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นและรับเรื่องร้องเรียน</li> <li>การประชุมรายเดือน</li> <li>การเยี่ยมชมอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>การปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ</li> <li>ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และ อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลของผู้รับเหมา</li> <li>การคัดเลือก และส่งเสริมคู่ค้าด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดหลักเกณฑ์ มาตรการ และระเบียบปฏิบัติด้านความปลอดภัย ให้แก่ผู้รับเหมา</li> <li>กำหนดระเบียบปฏิบัติให้ทั้งพนักงานและผู้รับเหมา ต้องได้รับอุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลตามความเสี่ยงของงาน อย่างเหมาะสม ได้มาตรฐาน และ พร้อมใช้งาน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



| ผู้มีส่วนได้เสีย                                                                                                           | ช่องทางการมีส่วนร่วม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ความสนใจและความคาดหวัง                                                                                                                                                                                                                                                                                          | การตอบสนองต่อความคาดหวัง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>ชุมชนและสังคม</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ Call Center การประชุมกับตัวแทนชุมชน</li> <li>ช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นและรับเรื่องร้องเรียน</li> <li>สานเสวนา / การลงพื้นที่เยี่ยมเยือน รายเดือน</li> <li>การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม / การบริจาค / การช่วยเหลือเมื่อมีภัยพิบัติอย่างต่อเนื่อง</li> <li>การพัฒนาและสร้างอาชีพให้คนในชุมชน</li> <li>การสำรวจการรับรู้ด้านความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การมีส่วนร่วมกระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น</li> <li>การพัฒนาและช่วยเหลือท้องถิ่น</li> <li>การสร้างงาน สร้างอาชีพสำหรับคนในท้องถิ่น</li> <li>การป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดจากการขนส่ง</li> <li>การป้องกันผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>รับซื้อผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นและเป็นช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าจากแหล่งผลิตของชุมชน</li> <li>ดำเนินโครงการกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น การบริจาคสิ่งของ</li> <li>ดำเนินโครงการสนับสนุนการบรรเทาสาธารณภัย เช่น การช่วยเหลือและสนับสนุนเมื่อเกิดภัยพิบัติ</li> <li>สนับสนุนการจ้างแรงงาน และการสร้างธุรกิจของท้องถิ่น</li> <li>การป้องกันมลภาวะ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>การปกป้องอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ</li> </ul> |
| <br><b>สถาบันการเงิน</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ โทรศัพท์ จดหมาย อีเมล</li> <li>การประชุมอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>เอกสารรายงานผลการดำเนินงาน ได้แก่ รายงานประจำปี งบการเงิน</li> <li>การสำรวจการรับรู้ด้านความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการดำเนินธุรกิจ</li> <li>การชำระหนี้ตรงตามเงื่อนไข</li> <li>การปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา</li> </ul>                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารให้ข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>จัดทำมาตรการลดและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน</li> <li>ปฏิบัติตามเงื่อนไขของเจ้าหนี้อย่างเคร่งครัด โดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส และตรงเวลา</li> <li>ปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไขของสัญญาอย่างเคร่งครัด</li> <li>เพิ่มมาตรการลดภาวะโลกร้อน และกิจกรรมส่งเสริมด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม*</li> </ul>                                                      |
| <br><b>ภาครัฐ</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดประชุมร่วมกับภาครัฐ</li> <li>การนำหน่วยงานราชการเยี่ยมชมกิจการ</li> <li>การจัดตั้งนามความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</li> <li>การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส รวดเร็วและครบถ้วน</li> <li>การมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน และป้องกันผลกระทบเชิงลบจากกิจกรรม บริการ และสินค้า ที่อาจมีต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดห่วงโซ่อุปทาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามและปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด</li> <li>สื่อสารข้อมูลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส รวดเร็วและครบถ้วน พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน</li> <li>ร่วมมือและสนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม</li> <li>การส่งเสริมเศรษฐกิจหมุนเวียน*</li> <li>ส่งเสริม และป้องกันการละเมิดสิทธิมนุษยชน ตลอดห่วงโซ่อุปทาน*</li> </ul>                              |
| <br><b>สื่อมวลชน</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่ การส่งข่าวในเว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ อีเมล รายการทีวี</li> <li>การนำเยี่ยมชมกิจการรายไตรมาส</li> <li>การแถลงข่าวให้สัมภาษณ์</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความโปร่งใสของข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูล</li> <li>ทิศทางเศรษฐกิจในมุมมองขององค์กร</li> <li>กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการด้านต่าง ๆ ของธุรกิจที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารให้ข้อมูลผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานข้อเท็จจริง และทันต่อเหตุการณ์</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <br><b>องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมหารือและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>นโยบายสาธารณะของบริษัทที่เกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานอาหารที่เป็นธรรม และยั่งยืน</li> <li>การดูแลและรักษาทรัพยากรทางธรรมชาติ และการส่งเสริมการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารให้ข้อมูลผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม เว็บไซต์ บริษัท เป็นต้น</li> <li>รับฟังความคิดเห็นและหารือแนวทางการดูแล และรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมร่วมกัน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |

หมายเหตุ: \*ประเด็นใหม่ใน ปี 2565



# HOME

## LIVING TOGETHER

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด และลดผลกระทบจากกิจกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทฯ ต่อระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าจะยังคงมีทรัพยากรเพียงพอส่งต่อไปถึงคนรุ่นหลัง



### การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

- การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- การสนับสนุนการจำหน่ายสินค้าลดโลกร้อน



### ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน

- การบริหารจัดการขยะ
- การบริหารจัดการขยะอาหาร
- ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน



### การดูแลรักษาทรัพยากรน้ำ

- การบริหารความเสี่ยงต่อสภาวะการขาดแคลนน้ำ
- การบริหารความเสี่ยงต่อสภาวะการขาดแคลนน้ำของคู่ค้าธุรกิจ
- การสร้างความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของน้ำ
- การลดปริมาณน้ำทิ้งที่เกิดจากการดำเนินงาน



### การปกป้องระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ

- นโยบายความหลากหลายทางชีวภาพ
- การจัดการความเสี่ยงด้านความหลากหลายทางชีวภาพ
- การอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ และสัตว์ป่า



### การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างรับผิดชอบ

- จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจของคู่ค้า
- การบริหารความเสี่ยงด้าน ESG ในห่วงโซ่อุปทาน
- การจัดการสินค้าเกษตรอย่างยั่งยืน





## การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (CLIMATE RESILIENCE)

### โอกาสและความท้าทาย

ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศนำไปสู่ภาวะวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อมที่นับวันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ถือเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน บริษัทฯ จึงมุ่งมั่นเป็นส่วนหนึ่งในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อคงไว้ซึ่งอุณหภูมิเฉลี่ยของโลก โดยตั้งเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน รวมถึงเตรียมพร้อมรับความท้าทายจากผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และสนับสนุนการพัฒนาโครงการและนวัตกรรมที่มุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำที่มีประสิทธิภาพ ด้วยความเชื่อมั่นว่าการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจสามารถดำเนินควบคู่ไปกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างรับผิดชอบและเกิดประโยชน์สูงสุด

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดผลการดำเนินงานแยกเฉพาะกิจการได้ที่ “สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน” หน้า 350-412



### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



ลดความเข้มข้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

ต่อหน่วยรายได้ลงอย่างน้อย **14%**

#### ผลการดำเนินงานปี 2565

- ความเข้มข้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Scope 1 & 2) ต่อหน่วยรายได้เพิ่มขึ้น **16%**
- ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขอบเขตที่ 1 และ 2 เป็น **146,753.65** และ **571,333.11** ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ตามลำดับ
- การใช้พลังงานหมุนเวียน **96,364.96** เมกะวัตต์ชั่วโมง เพิ่มขึ้น **8%** จากปีก่อน

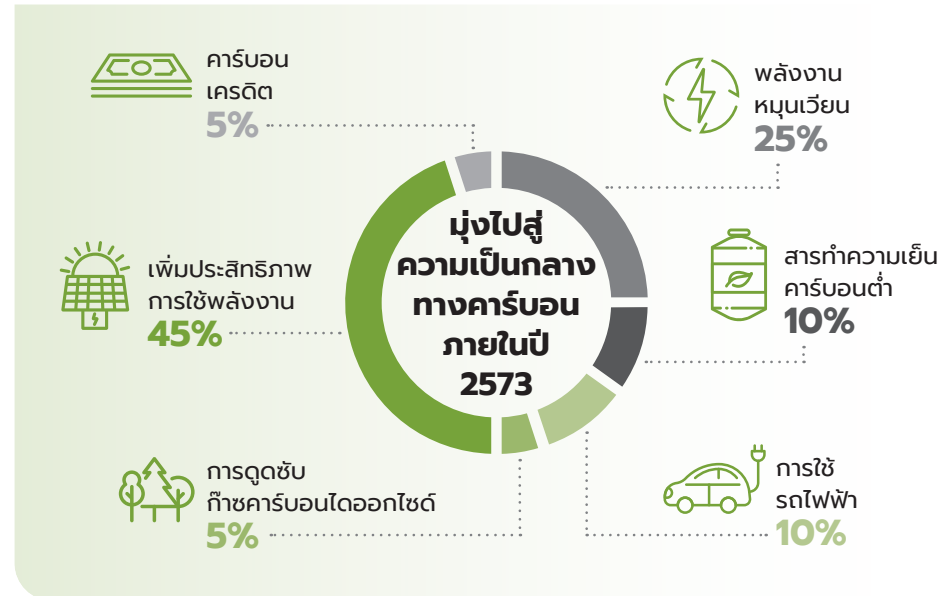
### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

นโยบายและแนวปฏิบัติเรื่องการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและแผนการจัดการก๊าซเรือนกระจก หัวข้อ 5.1 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ศึกษาเพิ่มเติมได้ที่ <https://www.siammakro.co.th/pdf/sustain/2022/11.นโยบายสิ่งแวดล้อมและกลยุทธ์.pdf> บริษัทฯ จัดทำกลยุทธ์รับมือการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ โดยมีแนวทางลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางตรงและทางอ้อม ด้วยการใช้พลังงานหมุนเวียนและการใช้พลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในบริษัทฯ รวมไปถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย พระราชกฤษฎีกากำหนดอาคารควบคุม พ.ศ.2538 โดยต้องดำเนินการตามกฎหมายกฎกระทรวง กำหนดมาตรฐานหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการพลังงานในโรงงานควบคุมและอาคารควบคุม พ.ศ. 2552 ในการดำเนินงานระบบการจัดการพลังงานตามกฎหมาย และมาตรฐานสากล ISO 50001:2018





## กลยุทธ์การมุ่งไปสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน



## แนวทางมุ่งไปสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน

## ผลลัพธ์ ปี 2565



เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน

- กำหนดนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน
- ปรับใช้เครื่องจักรซิลเลอร์และหลอดไฟ LED ประสิทธิภาพสูง
- เปลี่ยนเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วน (AC split type fixed speed) เป็นเครื่องปรับอากาศประสิทธิภาพสูง VRF (Variable Refrigerant Flow, SEER = 18)
- โครงการอาคารประหยัดพลังงาน

- ลดการใช้พลังงาน **33,417,844** กิโลวัตต์-ชั่วโมงต่อปี
- ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก **17,448** ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี

## แนวทางมุ่งไปสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน

## ผลลัพธ์ ปี 2565



พลังงานหมุนเวียน

- ใช้พลังงานแสงอาทิตย์ในการผลิตกระแสไฟฟ้า (Solar Rooftop) ที่ศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า
- ติดตั้งเครื่องทำน้ำร้อนจากพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Cell Heater)
- ใช้เทคโนโลยีท่อสุญญากาศ (Solar tube) ภายในอาคารสำนักงานใหญ่

- ใช้พลังงานไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทดแทนได้ **96,364.96** กิโลวัตต์-ชั่วโมงต่อปี
- สัดส่วน พลังงานหมุนเวียนเพิ่มขึ้น **8%**
- ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก **49,800.29** ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี



สารทำความเย็นคาร์บอนต่ำ

- ปรับใช้สารทำความเย็นคาร์บอนต่ำ
- สารทำความเย็น R290, R-448A

- ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก **18,562** ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี



การใช้รถไฟฟ้า

- ปรับเปลี่ยนเป็นรถยกชนิดไฟฟ้า (Forklift)
- เริ่มทดลองขนส่งสินค้าด้วยรถไฟฟ้า

- สัดส่วนรถยกไฟฟ้าต่อรถยกน้ำมัน **52%**
- ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก **1,624.96** ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี



การดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และคาร์บอนเครดิต

- รณรงค์การปลูกไม้ยืนต้นภายในพื้นที่ที่ดำเนินธุรกิจและพื้นที่ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์

- ปลูกต้นไม้สะสมจำนวน **34,324** ต้นที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งจำนวน **104** สาขา

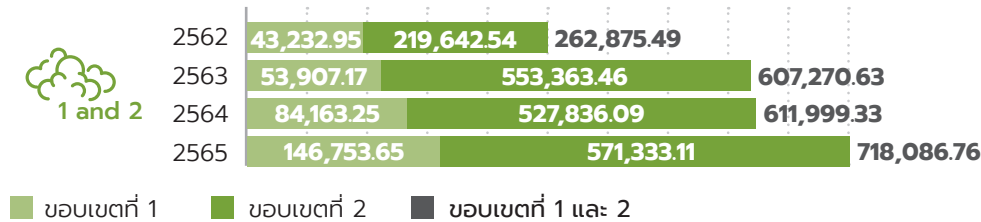


## การปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางตรง และทางอ้อม

จากการรับโอนกิจการทั้งหมดของกลุ่มธุรกิจ Lotus's ทำให้ใน ปี 2565 บริษัทฯ เริ่มเปิดเผยข้อมูลรวม Makro-TH และ Lotus's-TH พร้อมปรับฐานข้อมูลย้อนหลังปี 2563

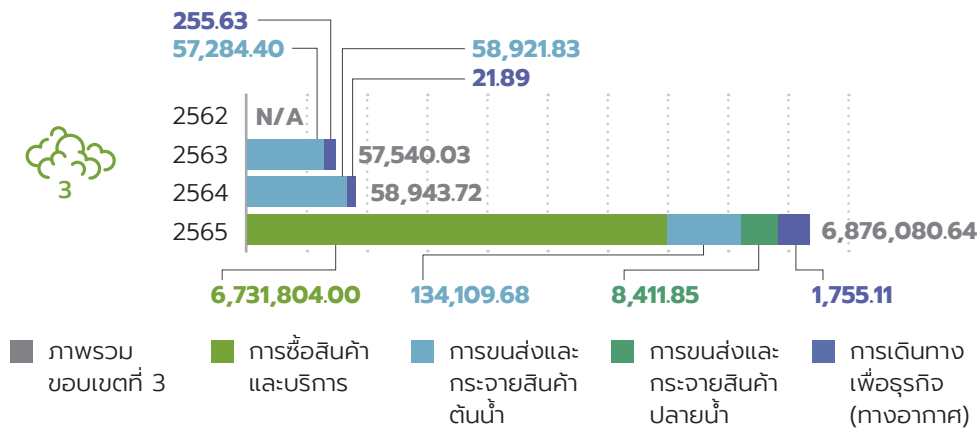
ขอบเขตที่ 1 และ 2

(หน่วย: ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า)



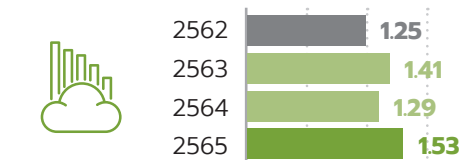
ขอบเขตที่ 3

(หน่วย: ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า)



ความเข้มข้นของคาร์บอนต่อรายได้

(หน่วย: ตันคาร์บอนไดออกไซด์ต่อล้านบาท)



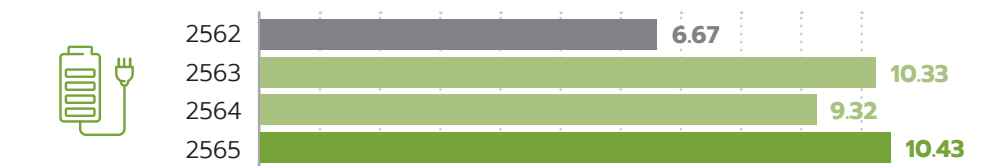
พลังงานหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น

(หน่วย: %)



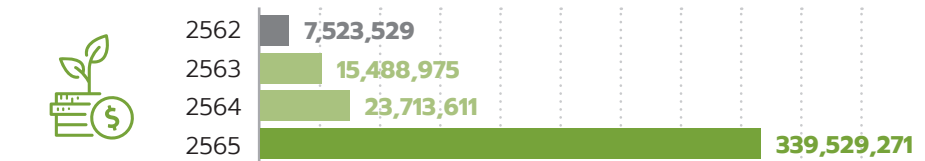
ความเข้มข้นของการใช้พลังงาน

(หน่วย: กิโลวัตต์ต่อล้านบาท)



ผลกระทบเนื่องจากโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน

(หน่วย: บาท)



หมายเหตุ: ข้อมูล Makro-TH และ Lotus's รวมปี 2565

## ผลลัพธ์ปี 2565 โซลาร์รูฟท็อป (สะสมปี 2563 - 2565)

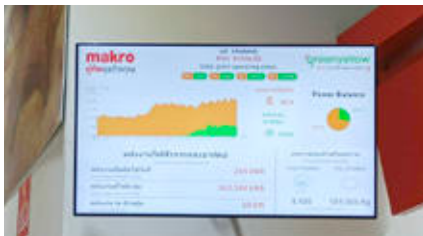




## ตัวอย่างโครงการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

### โครงการ "โซลาร์รูฟท็อป"

บริษัทฯ ดำเนินการติดตั้งโซลาร์รูฟท็อป (Solar rooftop) ผลิตกระแสไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ แบบติดตั้งบนหลังคาของศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งรวมกว่า 174,427 ตารางเมตร และ ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าปลีก 536,000 ตารางเมตร ซึ่งเป็นพลังงานสะอาด ช่วยลดภาวะโลกร้อน ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงมีจุดแสดงผลเพื่อเปิดเผยข้อมูล การใช้พลังงานจากแสงอาทิตย์ และข้อมูลลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในสาขา ให้กับลูกค้า หรือประชาชนทั่วไป ได้รับทราบ ตามนโยบายของเครือเจริญโภคภัณฑ์ในปี 2573 เพื่อมุ่งไปสู่ ความเป็นกลางทางคาร์บอน



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ใช้พลังงานไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทดแทนได้ **96,207,283.29** กิโลวัตต์-ชั่วโมงต่อปี
- ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก **49,800.29** ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี
- ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานเทียบกับปีก่อน ได้ **136,916,452** บาท

### โครงการ "ส่งเสริมการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า"

บริษัทฯ เริ่มทดลองใช้รถหัวลากไฟฟ้าที่ศูนย์กระจายสินค้าแบบค้าส่งและรถยนต์ไฟฟ้าขนส่งสินค้าประเภทเบเกอรี่ที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าปลีก รวมถึงดำเนินการใช้รถยนต์ไฟฟ้าทั้งหมดในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง สามารถลดการใช้เชื้อเพลิงจากแหล่งธรรมชาติ ช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก และลดค่าใช้จ่ายทางด้านพลังงานอีกด้วย



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ลง **66.87** ตัน ต่อคันต่อปี (ศูนย์กระจายสินค้าแบบค้าส่ง) และ **24.70** ตันต่อคันต่อปี (ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง)
- รถยนต์ไฟฟ้า **399** คัน ในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก **1,624.96** ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี



## การสนับสนุนการจำหน่ายสินค้าลดโลกร้อน

เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรสหประชาชาติ และยุทธศาสตร์ความยั่งยืน สู่การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมีเป้าหมายทำให้เกิดความเป็นกลางทางคาร์บอน จากกิจกรรมภายใต้การดำเนินธุรกิจภายในปี 2573 ให้ครอบคลุมถึงบุคลากร ลูกค้า คู่ค้าธุรกิจ ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ตลอดห่วงโซ่อุปทาน ผ่านการสนับสนุนให้คู่ค้าหลักทางธุรกิจ ผู้ให้บริการ และผู้รับเหมา ตั้งแต่การผลิต ขนส่ง จัดเก็บ กระจายสินค้า และจัดจำหน่าย ลดการปลดปล่อยคาร์บอน โดยมีขั้นตอน คัดเลือกสินค้าจากคู่ค้าธุรกิจ ที่ได้รับการรับรองขึ้นทะเบียนองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก และนำเสนอสินค้าที่ได้รับการคัดเลือก มาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ให้กับลูกค้าและประชาชน จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เช่น แม็คโครเมลล์ วิทยุ และงานตลาดนัดโซ่ช่วย รวมถึงติดตามยอดจำหน่ายสินค้าลดโลกร้อนในทุก ๆ ปี และประเมินผลการดำเนินงาน พัฒนาศักยภาพลดโลกร้อนผ่านกระบวนการ ESG Assessment (Makro-TH) ในมิติด้านสิ่งแวดล้อม



## ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรอง TGO และจัดจำหน่ายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง



โออิชิ ชาเขียว  
ก๊ลิ้นงุ่นเคียวโฮ  
ผสมวุ้นมะพร้าว 350 มล.



โออิชิ ชาเขียว  
รสน้ำผึ้งผสมมะนาว  
350 มล.



เพียวริค ชาขาว  
รสมิซเซอร์รี่  
350 มล.



สปอนเซอร์  
รสออริจินัล  
325 มล.



เกสร  
น้ำมันปาล์ม  
1 ลิตร



หยก  
น้ำมันปาล์ม  
1 ลิตร



มรกต  
น้ำมันปาล์ม  
ขวด 1 ลิตร



ลิน น้ำตาลทราย  
ขาวบริสุทธิ์  
1 กิโลกรัม



ลิน น้ำตาลทอง  
ธรรมชาติ  
1 กิโลกรัม



ชาเกาะ  
กะทิถุงพลาสติกใส  
500 มล.



ไวไว  
เส้นหมี่อบแห้ง  
180 กรัม



ไวไว  
เส้นหมี่อบแห้ง  
500 กรัม



โลปอนเอฟ  
สูตรมะกรูด  
500 มล.



โลปอนเอฟ  
สูตรนาบัย  
550 มล.



ยอดจำหน่ายสินค้าลดโลกร้อน  
เพิ่มขึ้น **16%** จากปี 2564



สินค้าที่ได้รับการคัดเลือก  
รวมทั้งสิ้น **14** รายการ



**9** ราย คู่ค้า  
ที่ได้รับการคัดเลือก





## ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (CIRCULAR ECONOMY)

### โอกาสและความท้าทาย

จากปัญหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ปริมาณขยะที่เพิ่มขึ้นตามประชากรโลก และพฤติกรรม การใช้สินค้าอุปโภคและบริโภคที่เปลี่ยนแปลงในสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้เกิดขยะจาก บรรจุภัณฑ์เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ปริมาณขยะอาหารก็ส่งผลกระทบต่อภาวะโลกร้อน เนื่องมาจากการปล่อยก๊าซมีเทน บริษัทฯ ในฐานะผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภค จึงตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) มาเป็นหมุดหมายหลักสำหรับการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดคุณค่าสูงสุด และการส่งเสริมบรรจุภัณฑ์อย่างยั่งยืนโดยสามารถย่อยสลายหรือแปรรูปนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมให้ได้มากที่สุด

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดผลการดำเนินงานแยกเฉพาะกิจการได้ที่ “สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน” หน้า 350-412



## เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

### เป้าหมายปี 2565



ขยะอาหาร ไปยังหลุมฝังกลบลดลง **20%**

### ผลการดำเนินงานปี 2565



ของเป้าหมาย

• ลดปริมาณขยะอาหารไปหลุมฝังกลบได้ **11%**

- > อาหารคน **27.32** ตัน
- > อาหารสัตว์ **881.17** ตัน
- > ทำปุ๋ย **1,321.16** ตัน

• ความเข้มข้นของขยะ **0.28** ตันต่อล้านบาท

• ปริมาณขยะที่ใช้ซ้ำและแปรรูปนำกลับมาใช้ใหม่ **93,520.39** ตัน (**73.30%**)

## นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

บริษัทฯ มุ่งสู่การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจหมุนเวียน โดยมีการจัดเก็บข้อมูลของเสียจำแนกตามประเภทและวิธีการกำจัดเพื่อหาผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดห่วงโซ่อุปทาน พร้อมทั้งผนวกหลักการเศรษฐกิจหมุนเวียน ที่ครอบคลุมหลักสำคัญ 3 ประการ เข้ามาปรับใช้กับการดำเนินงานอย่างเหมาะสม คือ 1) ลดการเกิดของเสีย และผลกระทบเชิงลบ 2) ออกแบบสินค้าและบริการที่เน้นรักษาต้นทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ และ 3) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นโยบายและแนวปฏิบัติเรื่องการจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อมและแผนการจัดการขยะ และของเสีย หัวข้อ 5.3 กลยุทธ์การสูญเสียทางอาหาร และขยะอาหาร ศึกษาเพิ่มเติมได้ที่ <https://www.siammakro.co.th/pdf/sustain/2022/11.นโยบายสิ่งแวดล้อมและกลยุทธ์.pdf>



## การบริหารจัดการขยะ

บริษัทฯ มุ่งสร้างความตระหนักต่อหลักปฏิบัติ 5Rs (Reduce, Reuse, Refuse, Recycle, Renewable) ส่งเสริมการลดและคัดแยกขยะอย่างต่อเนื่อง ผ่านการรณรงค์ต่อพนักงานทุกกลุ่ม ตลอดจนลูกค้า และพันธมิตร ที่ร่วมสร้างโครงการเพื่อส่งต่อประโยชน์หลักเศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว สู่ชุมชนและสังคม

| กลยุทธ์                                                                                      | แผนงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผลลัพธ์ ปี 2565                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Reduce     | ยกเลิกพลาสติกผสมสารอ็อกโซ พลาสติกไมโครบีดส์ (Plastic Microbeads) และพลาสติกหุ้มฝาขวดน้ำดื่ม (Cap Seal) ในสินค้าที่จัดจำหน่าย ณ ศูนย์จำหน่ายสินค้า ยกเลิกการใช้ถุงบาง เพิ่มความหนาของถุงม้วน เป็น 40 ไมครอน ในฝ่ายอาหารสด รวมถึงมีนโยบายไม่แจกถุงพลาสติกให้กับลูกค้า และมีเป้าหมายเพื่อลดการใช้พลาสติกในศูนย์จำหน่ายสินค้าให้น้อยที่สุด | <ul style="list-style-type: none"> <li>100% ไม่มีสินค้าที่มีพลาสติกผสมสารอ็อกโซ พลาสติกไมโครบีดส์ (Plastic Microbeads) และพลาสติกหุ้มฝาขวดน้ำดื่ม (Cap Seal) จำหน่าย</li> <li>ปริมาณการใช้ถุงพลาสติกลดลง <b>180</b> ตัน</li> </ul>                 |
|  Reuse      | ศูนย์จำหน่ายสินค้า และศูนย์กระจายสินค้า นำสิ่งของกลับมาใช้ซ้ำ เช่น ภาชนะพลาสติก กระดาษบรรจุภัณฑ์กล่องกระดาษ และพาเลท                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริมาณของเสียที่สามารถนำกลับมาใช้ได้ <b>308</b> ตัน</li> </ul>                                                                                                                                              |
|  Refuse     | นำ ถาด PET มาใช้ทดแทนถาดโฟม เพื่อบรรจุสินค้า อาทิ เนื้อวัว ผลไม้ รวมถึงส่งเสริมการใช้ถาดหยวกกล้วยแทนการรองสินค้าด้วยถาดโฟม ในเทศกาล “ผักพื้นบ้าน อร่อยกับน้ำพริกทุกภาคทั่วไทย”                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยะถาดโฟมที่ลดลงจากการนำถาด PET มาทดแทน จำนวน <b>102.54</b> ตัน</li> <li>สินค้าถาดหยวกกล้วยในเทศกาล “ผักพื้นบ้าน อร่อยกับน้ำพริกทุกภาคทั่วไทย” ที่จำหน่าย เทียบเท่าน้ำหนัก <b>5,180</b> กิโลกรัม</li> </ul> |
|  Recycle    | พัฒนาร่วมกับคู่ค้านำเศษพลาสติกที่ผ่านการใช้งานมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ (Upcycling) และนำกลับมาจำหน่ายที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าอีกครั้ง เช่น ถุงขยะรีไซเคิล                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>พลาสติกที่ผ่านการใช้งานนำไปรีไซเคิลกว่า <b>392</b> ตัน</li> <li>บรรจุภัณฑ์พลาสติกจำนวน <b>1.5</b> ตัน ถูกรีไซเคิลและส่งคืนเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อจำหน่ายที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง</li> </ul>           |
|  Renewable | เปิดจุดรับบริจาคขวดพลาสติกที่ใช้งานแล้ว ณ ศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าเพื่อรวบรวม นำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น เสื้อพนักงาน จีวรพระ และชุด PPE                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขวดน้ำพลาสติกใสที่รับบริจาคกว่า <b>5</b> ล้าน ขวด</li> </ul>                                                                                                                                                |

## ตัวอย่างโครงการจัดการขยะ

### โครงการ “แยกขยะเท่ากับลดขยะ”

บริษัทฯ ร่วมกับผู้ผลิตถุงขยะแฉกเป็ย่น จัดทำโครงการ “แยกขยะเท่ากับลดขยะ” เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้ประกอบการร้านค้า ลูกค้าประชาชน แยกขยะอย่างมีประสิทธิภาพ ทิ้งขยะให้ถูกประเภท เพื่อนำไปรีไซเคิลลดปริมาณขยะได้ ในปีนี้ ได้นำเงินจากยอดขาย ซื้อสินค้าที่ร่วมรายการทุก 1 ชิ้น เทียบกับร่วมบริจาค 1 บาท โดยบริจาคให้โครงการ “เก็บรักษา by โดโน่ภาคิน” เพื่อสมทบทุนนำไปซ่อมบำรุงคอกธรรมชาติเลี้ยงเต่าทะเล ภายใต้โครงการ “รักษทะเล แยกขยะเท่ากับลดขยะ”



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- 200,000** บาท บริจาคให้โครงการ “รักษทะเล แยกขยะเท่ากับลดขยะ”
- ปริมาณจำหน่ายถุงขยะแยกประเภท เทียบเท่าน้ำหนัก **85.45** ตัน



## การบริหารจัดการขยะอาหาร

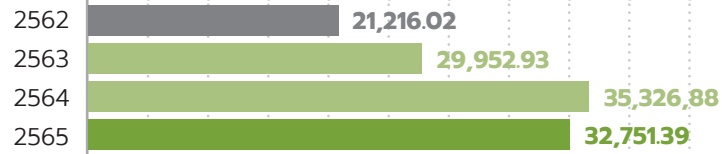
บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อขยะอาหารที่เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก โดยกำหนดเป้าหมายขยะอาหารเป็นศูนย์ภายในปี 2573 และได้วางกลยุทธ์และดำเนินการผ่าน 6 แนวทางการดำเนินงาน ในการจัดการขยะอาหาร ดังนี้



| แนวทางการจัดการขยะอาหาร                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               | ผลลัพธ์ ปี 2565                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>E-ordering                      | แอปพลิเคชัน จัดเก็บการคำนวณข้อมูลปริมาณสินค้าที่สัมพันธ์กับยอดสั่งซื้อ โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการสั่งซื้อให้เป็นระบบ เพิ่มความถูกต้อง ลดเวลาการทำงาน และลดข้อจำกัดของการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าในพื้นที่และลดข้อจำกัดของการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าในพื้นที่ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลดขยะจากกระดาดที่ใช้การสั่งซื้อสินค้ากว่า <b>2</b> ตันต่อปี</li> <li>ลดเวลาการสั่งซื้อกว่า <b>478,000</b> ชั่วโมงต่อปี</li> <li>ผลตอบแทนกว่า <b>7.4</b> ล้านบาทต่อปี</li> </ul> |
|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |
| <br>Shrinkage Management System     | ระบบบริหารจัดการข้อมูลวัตถุดิบและสินค้าก่อนที่จะกลายเป็นขยะอาหาร เพื่อลดเวลาและขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้กระดาด เพิ่มความโปร่งใส กระบวนการจัดเก็บข้อมูล รวมถึงลดความเสี่ยงในการจัดทำเอกสารที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าอาหารจัดรายการลดราคา เพื่อป้องกันการเป็นของเสียได้ <b>17,911.15</b> ตันต่อปี</li> </ul>                                                                                   |
|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |
| <br>Food Donation                   | บริจาคอาหารให้กับหน่วยงานที่มีความต้องการ เพื่อนำไปแปรรูปเป็นอาหารคน                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริจาคให้เป็นมื้ออาหาร <b>27.32</b> ตัน</li> </ul>                                                                                                                              |
|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |
| <br>Reduce Food Waste to Landfill | ส่งมอบขยะอาหารให้กับหน่วยงานที่มีความต้องการ เพื่อนำไปเป็นอาหารสัตว์ และสารบำรุงดิน                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยะอาหารกว่า <b>881.17</b> ตัน ถูกนำไปบริจาคเป็นอาหารสัตว์</li> <li>ขยะอาหารกว่า <b>1,321.16</b> ตัน ถูกนำไปบริจาคเพื่อนำไปแปรรูปเป็นปุ๋ย</li> </ul>                            |
|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |
| <br>EM Solution                   | การแปรรูปขยะอาหาร อาทิ น้ำหมักชีวภาพที่สามารถนำไปใช้ดับกลิ่นไม่พึงประสงค์และย่อยสลายไขมันตามท่อน้ำทิ้งได้ เพื่อใช้ภายในสาขา และบริจาคให้สำนักงานเขตเทศบาล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์สาธารณะ                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยะอาหารกว่า <b>48.35</b> ตัน ถูกนำไปแปรรูปเป็นน้ำหมักชีวภาพ</li> </ul>                                                                                                         |
|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |

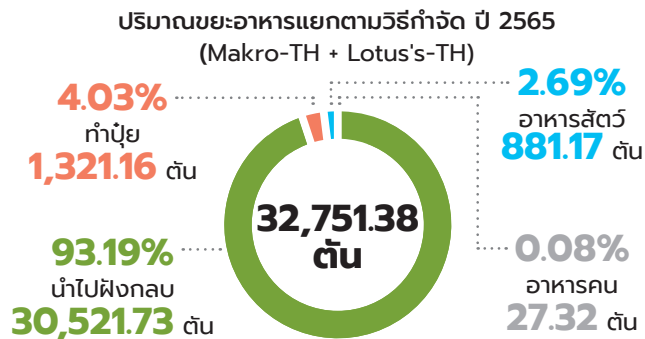


## ปริมาณขยะอาหารรวม (หน่วย : ตัน)



หมายเหตุ: ปี 2562 ข้อมูลขยะอาหารเฉพาะ Makro-TH

### สินค้าลดราคาที่มีปฏิกิริยา การเกิดขยะอาหาร ปี 2565



## ตัวอย่างโครงการ การจัดการขยะอาหาร

### โครงการ "ส่งมอบขยะอาหารให้กับกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า"

ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางอาหารเพื่อสัตว์ป่า ร่วมกับกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช ด้วยการนำ ผัก ผลไม้ หรือผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์แปรรูป เบเกอรี่ ที่ยังรับประทานได้แต่ไม่สามารถจำหน่ายได้ จากศูนย์จำหน่ายสินค้า 17 สาขา\* ใน 14 จังหวัด ส่งไปยังศูนย์ช่วยเหลือสัตว์ป่าจำนวน 27 แห่ง ที่อยู่ภายใต้การดูแลของกรมอุทยานฯ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงบประมาณประจำปีด้านอาหารและสวัสดิภาพของสัตว์ป่า ที่ได้รับผลกระทบจากการขาดรายได้เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง อีกทั้งยังช่วยบริหารจัดการขยะอาหารอีกด้วย



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ส่งมอบอาหารสัตว์ทั้งหมด **725.90** ตัน
- ส่งมอบขยะอาหารให้เป็นอาหารสัตว์ป่า แก่ศูนย์ช่วยเหลือสัตว์ป่า จำนวน **17** แห่ง ใน **14** จังหวัด

\* 17 สาขา หมายถึง แม็คโคร สาขา สระแก้ว, ชลบุรี, พัทธยาใต้, จันทบุรี, ราชบุรี, ชะอำ, ถาง, หาดใหญ่, พัทลุง, ชุมแพ, ขอนแก่น, ร้อยเอ็ด, เชียงราย, หางดง, แม่ริม, นครนายก, ฉะเชิงเทรา

### โครงการ "กินได้ไม่ทิ้งกัน (Food Waste Reduction Programme)"

ในฐานะบริษัทฯ ที่จำหน่ายสินค้าประเภทอาหาร โลตัสส์ เล็งเห็นความสำคัญและตระหนักถึงปัญหาของขยะอาหาร จึงได้ริเริ่มโครงการ "กินได้ไม่ทิ้งกัน" เพื่อบริจาคอาหารส่วนเกินจากสาขาภายใต้เป้าหมายในการลดปริมาณขยะอาหารสู่หลุมฝังกลบเป็นศูนย์ภายในปี 2573 โดยการบริหารจัดการลดปริมาณขยะอาหารภายในองค์กรอย่างรอบด้าน ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ผ่านการนำอาหารที่จำหน่ายไม่หมดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อาทิ โครงการบริจาคอาหารส่วนเกินให้กับสวนสัตว์ โครงการทำปุ๋ยชีวภาพจากเศษอาหาร โดยร่วมมือกับองค์กรภายนอกหลายภาคส่วน ได้แก่

- ร่วมมือกับ SOS และ WV Share ส่งมอบอาหารส่วนเกินที่ยังคุณภาพดี สามารถรับประทานได้ให้แก่ผู้ยากไร้ ซึ่งดำเนินโครงการนำร่องจากโลตัสสาขาใหญ่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล และขยายโครงการไปในอีกหลายสาขาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2560
- ร่วมมือ กับ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ และองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการลดปริมาณขยะอาหารให้เป็นศูนย์ โดยนำอาหารที่จำหน่ายไม่หมดแต่ยังสามารถรับประทานได้ของโลตัสส์ ส่งต่อให้กับหน่วยงานหรือองค์กรไม่แสวงกำไร เช่น มินิซูชิบุญบุรี สถานิเพาะเลี้ยงสัตว์จุฬารักษ์ เป็นต้น เพื่อนำไปแจกจ่าย แบ่งปันให้กับผู้ยากไร้ รวมถึงนำไปเป็นอาหารสัตว์
- ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในการนำอาหารส่วนเกินที่ไม่สามารถรับประทานได้ อาทิ ผัก ผลไม้ และอาหารสดประเภทอื่น ๆ ที่เก็บรวบรวมมาจากโลตัสจำนวน 47 สาขา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริจาคให้กับเกษตรกรในเครือข่ายของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการเพาะเลี้ยงแมลงโปรตีน (Black Soldier Fly: BSF) ซึ่งเป็นแมลงที่ปลอดภัยต่อพืชและชุมชน ไม่เป็นพาหะนำโรค นอกจากนี้ยังได้ปุ๋ยซึ่งมาจากมูลของแมลงและหนอนอีกกว่า 2,200 กิโลกรัม ซึ่งสามารถนำไปผลิตเป็นปุ๋ยหมักชุมชนได้ ผ่านเครื่องย่อยขยะอาหาร



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ลดปริมาณอาหารขยะฝังกลบ **39.75** ตันต่อปี
- ผลิตปุ๋ยหมักชุมชนจากมูลหนอน **8.60** ตันต่อปี





## ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน (Sustainable Product & Packaging)

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืนในการลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมตลอดห่วงโซ่อุปทาน จึงมีแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืนที่เริ่มตั้งแต่การลดการใช้พลาสติก การยกเลิกการจำหน่ายบรรจุภัณฑ์โฟม ไปจนถึงการวิจัยและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืนให้กลายเป็นทางเลือกในราคาที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่าย อีกทั้งยังปรับปรุงประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ดึงดูดให้ผู้เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่อุปทาน เห็นประโยชน์ของการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

| กลยุทธ์                                                                                                     | แผนงาน                                                                                                                                                         | ผลลัพธ์ ปี 2565                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>Measurement / Database | รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลน้ำหนักบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ทั้งหมดให้เป็นระบบเพื่อให้สามารถติดตามตรวจสอบได้                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริมาณ <b>4,051.61</b> ตันของบรรจุภัณฑ์พลาสติก ที่สามารถตรวจสอบได้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
| <br>Circular design        | พัฒนาร่วมกับคู่ค้าธุรกิจออกแบบบรรจุภัณฑ์ในเครือบริษัทรวมไปถึงเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง ให้สามารถรีไซเคิลได้                              | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100%</b> ของบรรจุภัณฑ์พลาสติกทั้งหมดที่ออกแบบ สามารถรีไซเคิลได้</li> <li>ปริมาณบรรจุภัณฑ์พลาสติก <b>6,145.45</b> ตันต่อปี ที่สามารถรีไซเคิลได้</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| <br>Compostable packaging  | ศูนย์จัดจำหน่ายบรรจุภัณฑ์ที่ผลิตจากวัสดุย่อยสลายได้ทางชีวภาพ (Biodegradable) ลำดับที่ 1 ของประเทศ ซึ่งมีจำหน่ายสินค้าอย่างหลากหลาย เหมาะแก่การใช้งานและราคาถูก | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100%</b> ของบรรจุภัณฑ์ที่ผลิตจากวัสดุย่อยสลายได้ทางชีวภาพทั้งหมดสามารถย่อยสลายได้</li> <li>ปริมาณบรรจุภัณฑ์ <b>9,265.66</b> ตันต่อปี ที่สามารถย่อยสลายได้</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| <br>PCR                  | เปิดจุดรับบริจาคขวดน้ำพลาสติกที่ใช้งานแล้ว เพื่อนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ Post consuming recycled plastic (PCR) โดยร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง จำนวน <b>6</b> สาขา เปิดรับบริจาคขวดน้ำพลาสติกที่ใช้งานแล้ว ปริมาณขวดพลาสติกที่รับบริจาค <b>4.86</b> ตันต่อปี</li> <li>ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าปลีกร่วมกับผู้จัดจำหน่ายเครื่องดื่ม เปิดจุดรับ-คืนขวด จำนวน <b>6</b> สาขา ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2565 ถึง 31 มีนาคม พ.ศ. 2566</li> </ul> |
| <br>Upcycling            | พัฒนาร่วมกับคู่ค้าธุรกิจนำเศษพลาสติกที่ผ่านการใช้งาน เพื่อนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ถุงขยะ และนำกลับมาจำหน่ายภายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งอีกครั้ง             | <ul style="list-style-type: none"> <li>บรรจุภัณฑ์พลาสติกรีไซเคิลคิดเป็น <b>49%</b> ของบรรจุภัณฑ์ทั้งหมด</li> <li>ปริมาณบรรจุภัณฑ์พลาสติกรีไซเคิลที่จำหน่าย <b>3,508</b> ตันต่อปี</li> </ul>                                                                                                                                                                     |

## ปริมาณการจำหน่ายบรรจุภัณฑ์รักษ์โลก (หน่วย : ตัน)



หมายเหตุ: ข้อมูล ปี 2563 - 2565 เฉพาะ Makro-TH

## ตัวอย่างโครงการสนับสนุนผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน

### โครงการ "แอ็คโรรักษ์โลก (Say Hi to Bio, Say No to Foam)"

บริษัทฯ มีเป้าหมายหยุดจำหน่ายบรรจุภัณฑ์โฟมแบบใช้ครั้งเดียวทิ้งในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งทุกสาขาทั่วประเทศ ซึ่งดำเนินโครงการครั้งแรกในปี 2562 โดยเริ่มจากสาขาที่อยู่ใกล้บริเวณแหล่งท่องเที่ยวทางทะเล ก่อนขยายให้ครอบคลุมทุกสาขา ควบคู่ไปกับการจัดสัมมนาให้ความรู้และจัดกิจกรรมรณรงค์อย่างต่อเนื่อง พร้อมส่งเสริมการขายในราคาประหยัด จนโครงการนี้ได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้ประกอบการร้านอาหาร ร้านค้า ผู้บริโภคทั่วไป เห็นได้จากการเติบโตที่สูงขึ้นของกลุ่มบรรจุภัณฑ์ย่อยสลายได้ที่เติบโตขึ้น ในปี 2565 ต่อยอดความสำเร็จด้วยการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจจัดกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ และมีผลิตภัณฑ์รักษ์โลกมากกว่า 530 รายการ ทำให้ได้ชื่อว่าเป็นศูนย์รวมบรรจุภัณฑ์ย่อยสลายได้ที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศ ปลุกกระแสเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการร้านอาหารและลูกค้าทั่วไปหันมาใช้บรรจุภัณฑ์ย่อยสลายได้



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ปริมาณจำหน่ายบรรจุภัณฑ์รักษ์โลก เทียบเท่าน้ำหนัก **12,766.85** ตัน เพิ่มขึ้น **14%**
- 100%** สาขาทั้งหมดที่งดจำหน่ายบรรจุภัณฑ์ประเภทโฟม
- ตลอดโครงการตั้งแต่ปี 2562 สินค้าประเภทบรรจุภัณฑ์รักษ์โลกสามารถลดขยะโฟมบรรจุอาหารแบบใช้ครั้งเดียวทิ้งไปได้ถึง **107** ล้านชิ้น
- เศษพลาสติกที่เกิดจากการจำหน่ายสินค้าถูกนำไปผลิตถุงขยะรีไซเคิล **1.50** ตัน

## โครงการ "ขวดเปล่า ไม่สูญเปล่า" (รางวัลซีพีเพื่อความยั่งยืนประจำปี 2565)

การเริ่มต้นแยกขยะขวดเปล่าพลาสติกสามารถสร้างประโยชน์ได้หลายมิติ บริษัทฯ จึงรวบรวมขวด PET เพื่อนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ รวมถึงช่วยลดใช้ทรัพยากรโลก ทำนุบำรุงศาสนาสร้างอาชีพ และช่วยสนับสนุนทางสาธารณสุขอีกด้วย



บริษัทฯ เชิญชวนพนักงานร่วมกันนำขวด PET มาหย่อนในจุดรับขวดที่สำนักงานใหญ่หรือศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง (ขวด PET ขนาด 600 มิลลิลิตร 20 ขวด แปรรูปเป็นเสื้อพนักงาน ได้ 1 ตัว)

ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง ร่วมมือกับวัดจากแดง อ. พระประแดง จ. สมุทรปราการ รวบรวมขวด PET ที่ใช้งานแล้ว เพื่อนำไปแปรรูปเป็นจิวพระ และรวมขวดน้ำ PET ที่ขาย นำเงินบริจาคให้กับวัดจากแดง (ขวด PET ขนาด 600 มิลลิลิตร 15 ขวด แปรรูปเป็นผ้าจิวได้ 1 ผืน)

บริษัทฯ ร่วมมือกับบริษัทอินโดรามา เวนเจอร์ส จำกัด (มหาชน) นำขวด PET มาแปรรูปเป็นชุด PPE คุณภาพสูง โดยเปิดจุดรับบริจาค่นำร่องที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง จำนวน 6 สาขา ประกอบด้วย สาขานครปฐม สาขาสาละยา สาขาเพชรเกษม สาขาบางบอน สาขาเจริญสุขุมวิท และสาขาแจ้งวัฒนะ (ขวด PET ขนาด 600 มิลลิลิตร 18 ขวด แปรรูปเป็นชุด PPE ได้ 1 ชุด)

จุดรับขวดน้ำพลาสติกใส (PET) จากเครื่อง Reverse Vending Machine ซึ่งจะเป็นการแลกเปลี่ยนจากขวดพลาสติกใสเป็นโลตัสคอยน์หรือไข่ จากโครงการ ข. ขวดแลก ข. ไข่ ซึ่งโลตัสคอยน์สามารถนำไปแลกเป็นส่วนลดและสิทธิพิเศษต่าง ๆ ได้ ตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการจนถึงปัจจุบัน สามารถเก็บขวดพลาสติกกลับเข้าระบบเพื่อนำไปรีไซเคิลอย่างถูกวิธี และได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมา อาทิ โครงการถุงผ้ารักษ์โลก หรือ เสื้อรักษ์โลก เป็นต้น

### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ขวดน้ำพลาสติกใสที่รวบรวมได้กว่า **2.4** ล้านขวด
- สามารถแปรรูปให้กลายเป็นเสื้อพนักงานได้ **120,000** ตัว
- เทียบเท่ากับการลดปริมาณปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก จำนวน **73.92** ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า

### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ขวดน้ำดื่ม PET ที่รับบริจาคให้วัดจากแดงกว่า **2.32** ล้านขวด (**38.76** ตัน)
- จำนวนเงินที่บริจาคให้วัดจากแดง **126,636** บาท
- เทียบเท่ากับการลดปริมาณปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก จำนวน **111.82** ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า

### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ขวดน้ำพลาสติกใสที่รับบริจาคกว่า **285,659** ขวด (**4.86** ตัน)
- เทียบเท่ากับการลดปริมาณปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก จำนวน **4.86** ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า

### ผลลัพธ์ ปี 2565

- สามารถเก็บขวดพลาสติก (สะสม) กว่า **2,301,246** ขวด เพื่อนำไปรีไซเคิล





### โครงการ "การใช้บรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน ทดแทน ถาดโฟม"

ปี 2565 นี้ บริษัทฯ เริ่มนำ ถาด PET มาใช้ทดแทนถาดโฟม เพื่อบรรจุสินค้า อาทิ เนื้อวัว ผลไม้ และยังสามารถลดขยะจากบรรจุภัณฑ์โฟมที่เกิดจากการดำเนินงานภายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งถึง 102.54 ตัน รวมทั้งไม่มีการสั่งซื้อบรรจุภัณฑ์ประเภทโฟมมาใช้ภายในสาขาทั้งหมด และมีการจัดเทศกาล “ผักพื้นบ้าน อร่อยกับน้ำพริกทุกภาคทั่วไทย” เพื่อส่งเสริมการใช้ถาดหอยกกล้วยแทนการรองสินค้าด้วยถาดโฟม



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ขยะจากถาดโฟมที่ลดลงจากการนำถาด PET มาทดแทน จำนวน **102.54** ตัน
- ปริมาณจำหน่ายสินค้าถาดหอยกกล้วยในเทศกาล “ผักพื้นบ้าน อร่อยกับน้ำพริกทุกภาคทั่วไทย” จำนวน **51,795** ชิ้น เทียบเท่ากับน้ำหนัก **5,180** กิโลกรัม



## การดูแลรักษาทรัพยากรน้ำ (WATER STEWARDSHIP)

### โอกาสและความท้าทาย

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลให้เกิดปัญหาน้ำท่วมและน้ำแล้งที่นับวันทวีความรุนแรงและยาวนานขึ้นทุกปี บริษัทฯ จึงตระหนักและให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรน้ำอย่างมีประสิทธิภาพตลอดวัฏจักร (Water Life Cycle) เพื่อรักษาสมดุลการเติบโตทางธุรกิจโดยไม่เบียดเบียนทรัพยากรธรรมชาติ สังคมและชุมชน

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดผลการดำเนินงานแยกเฉพาะกิจการได้ที่ “สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน” หน้า 350-412

### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



ความเข้มข้นของน้ำต่อหน่วยรายได้ลดลง **2%** เทียบกับปีฐาน 2563

#### ผลการดำเนินงานปี 2565

- ความเข้มข้นของน้ำต่อหน่วยรายได้เพิ่มขึ้น **11%** เทียบกับปีฐาน 2563
- ปริมาณการใช้น้ำสุทธิ **4,275,162.61** ลูกบาศก์เมตรต่อปี
- สัดส่วนศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง การนำน้ำทิ้งกลับมาใช้ใหม่ (water recycled/reused) คิดเป็น **48%** ของจำนวนสาขาทั้งหมด
- ปริมาณน้ำที่ดึงมาใช้จากพื้นที่ขาดแคลนน้ำเพิ่มขึ้น **27%**

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

บริษัทฯ มุ่งเน้นที่จะลดการดึงน้ำมาใช้ โดยเฉพาะในพื้นที่เสี่ยงต่อสภาวะการขาดแคลนน้ำ และจัดการน้ำทิ้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดพร้อมด้วยสร้างจิตสำนึกถึงคุณค่าน้ำโดยบริหารจัดการผ่าน 3 แนวทาง อันประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง (Water Risk Assessment) การสร้างความตระหนักรู้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Creating Awareness) และการลดปริมาณน้ำทิ้งที่เกิดจากการดำเนินงาน (Waste Water Management) นอกจากนี้ยังได้ประกาศนโยบายให้แก่พนักงานทุกคน เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำ ศึกษาเพิ่มเติมได้ที่ <https://www.siamMakro PCL.co.th/pdf/sustain/2022/11.นโยบายสิ่งแวดล้อมและกลยุทธ์.pdf>





## กลยุทธ์ด้านบริหารการจัดการน้ำ

## ภาพรวมการดำเนินงาน

ประเมินความเสี่ยง  
ต่อสถานะการขาดแคลนน้ำ

- ประยุกต์ใช้เครื่องมือ Aqueduct Water Risk Atlas ของ World Resources Institute (WRI) เพื่อประเมินพื้นที่ขาดแคลนน้ำในพื้นที่ที่ดำเนินการ และลูกค้าหลักลำดับที่ 1

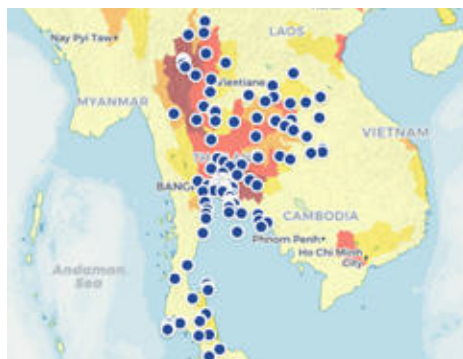
สร้างความตระหนักถึงคุณค่า  
ของน้ำให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- จัดทำสื่อภาพและป้ายสติ๊กเกอร์ ณ ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง เพื่อสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรน้ำ

การลดปริมาณน้ำทิ้ง  
ที่เกิดจากการดำเนินงาน

- ติดตั้งระบบบำบัดน้ำเสียให้แก่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการนำน้ำทิ้งกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่

บริษัทฯ ได้นำเครื่องมือ Aqueduct Water Risk Atlas ซึ่งพัฒนาโดย World Resources Institute (WRI) และเครื่องมือนี้ได้รับการยอมรับในระดับสากลมาประยุกต์ใช้สำหรับประเมินความเสี่ยงพื้นที่ขาดแคลนน้ำ โดยติดตามประเมินความเสี่ยงกับหน่วยงานท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด รวมไปถึงการขยายฐานข้อมูลเพื่อเฝ้าระวังการใช้น้ำและนำน้ำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแต่ละพื้นที่เสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงในการขาดแคลนน้ำและบริหารจัดการน้ำได้อย่างเหมาะสม ในปี 2665 พบว่าร้อยละ 32 ของการใช้น้ำภายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง ตั้งอยู่บนพื้นที่เสี่ยงต่อสถานะขาดแคลนน้ำต่อปริมาณการใช้น้ำทั้งหมด

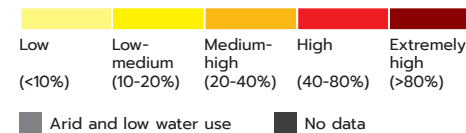


ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งประเทศไทย



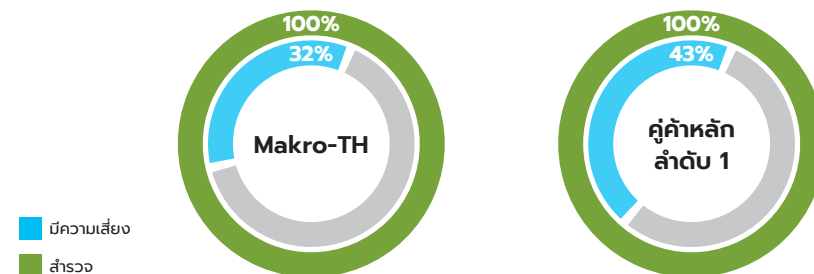
กลุ่มลูกค้าหลักลำดับ 1

## Water Stress

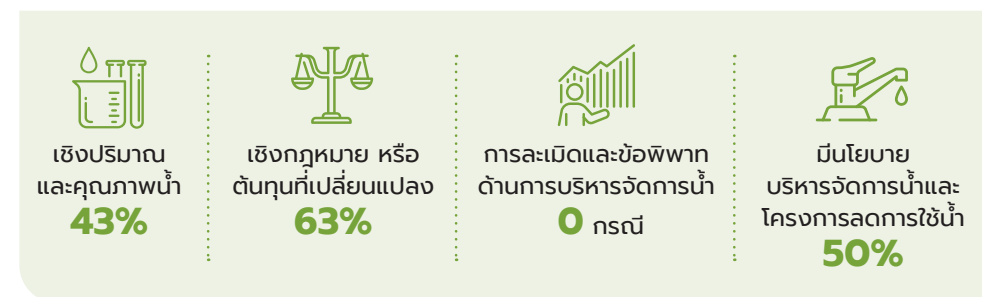


นอกจากนี้ Makro-TH ได้ขยายขอบเขตการประเมินความเสี่ยงไปยังห่วงโซ่อุปทาน โดยเริ่มจากการสำรวจกลุ่มลูกค้าหลักลำดับ 1 จำนวน 30 ราย คิดเป็น 100% ดังผลในกราฟต่อไปนี้

ผลการสำรวจที่ตั้งในพื้นที่ที่มีความเครียดน้ำ ของกลุ่มลูกค้าหลักลำดับ 1 จำนวน 13 ราย คิดเป็น 43% ตั้งอยู่บนพื้นที่เสี่ยงต่อสถานะขาดแคลนน้ำต่อปริมาณการใช้น้ำทั้งหมด



## ประเภทของความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการน้ำของลูกค้าหลักลำดับ 1

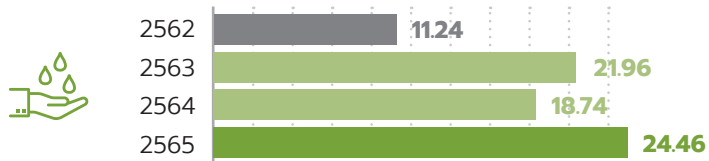


สำหรับการบริหารจัดการน้ำทั้ง บริษัทฯ ติดตั้งระบบบำบัดน้ำเสียให้แก่ทุกศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งทั่วประเทศ\* รวมถึงติดตั้งระบบบำบัดน้ำเสียที่สามารถนำน้ำเสียที่ได้รับการบำบัดกลับมาใช้ในการรดน้ำต้นไม้ในพื้นที่ของศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งเป็นจำนวน 72 สาขา หรือคิดเป็น 48% ของศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งทั้งหมด นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรน้ำผ่านสื่อภาพและป้ายสติ๊กเกอร์ให้แก่พนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

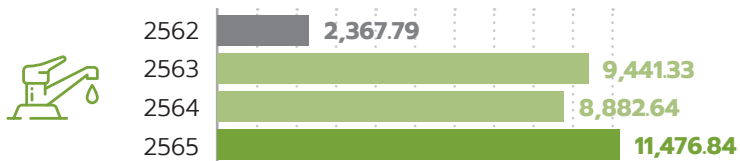
หมายเหตุ: \*ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 จำนวนศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งในประเทศไทยทั้งหมดอยู่ที่ 152 สาขา



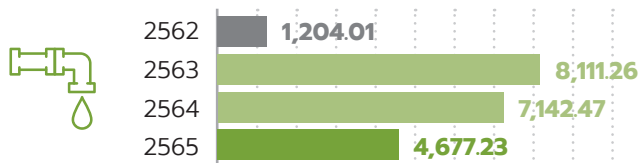
ความเข้มข้นของน้ำต่อหน่วยรายได้  
(หน่วย: ลูกบาศก์เมตรต่อล้านบาท)



ปริมาณน้ำใช้ทั้งหมด  
(หน่วย: 1,000 ลูกบาศก์เมตร)



ปริมาณน้ำใช้จากพื้นที่เสี่ยงของบริษัทฯ  
(หน่วย: 1,000 ลูกบาศก์เมตร)



หมายเหตุ: ปี 2562 ข้อมูลเฉพาะ Makro-TH

## ตัวอย่างโครงการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ

### โครงการ "รักษน้ำ รักษาคต"

ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง ติดตั้งระบบบำบัดน้ำเสียเพื่อนำน้ำทิ้งกลับมาใช้ใหม่สำหรับรดน้ำต้นไม้ผ่านระบบอัตโนมัติภายในศูนย์จำหน่ายสินค้า ซึ่งช่วยสานต่อความสำเร็จของโครงการเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการน้ำ "รักษน้ำ รักษาคต" อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2561 จนถึงปัจจุบัน สามารถลดปริมาณน้ำที่ดื่มมาใช้ รวมทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายอีกด้วย



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- จำนวนศูนย์จำหน่ายสินค้าที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด **72** สาขา
- ลดการใช้น้ำประปาได้ **93,960 - 104,000** ลูกบาศก์เมตรต่อปี

### โครงการ "รณาคารน้ำใต้ดิน" (รางวัลซีพีเพื่อความยั่งยืนประจำปี 2565)

บริษัทฯ มุ่งสร้างความตระหนักถึงสถานะขาดแคลนน้ำร่วมกับชุมชน โดยการน้อมนำแนวพระราชดำริของในหลวงรัชกาลที่ 9 ในการพัฒนาพื้นที่อุ้มน้ำให้แก่ชุมชนเพื่อบรรเทาผลกระทบจากภาวะแห้งแล้ง บริษัทฯ ได้นำน้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วมากักเก็บไว้ใช้ยามจำเป็นและผันน้ำส่วนเกินไหลตามรางไปยังพื้นที่ที่จัดสรรลงสู่พื้นดิน เพื่อเติมเต็มความชุ่มชื้นจนนำไปสู่ประโยชน์สำหรับการเพาะปลูก โครงการดังกล่าวสามารถลดผลกระทบจากสถานะขาดแคลนน้ำ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน โดยบริษัทฯ ดำเนินโครงการนำร่องที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง สาขา ยโสธร ตั้งแต่ปี 2563 และมีแผนที่จะขยายผลโครงการต้นแบบนี้ไปสู่สาขาอื่น ๆ ต่อไป



#### ผลลัพธ์ ปี 2565

- ปริมาณน้ำที่บำบัดได้กว่า **36** ลูกบาศก์เมตรต่อวัน และผันลงสู่รณาคารน้ำใต้ดินกว่า **16** ลูกบาศก์เมตรต่อวัน
- ลดค่าใช้จ่ายได้กว่า **77,760** บาท ต่อปี
- ลดเวลาในการใช้แรงงานคนสำหรับการรดน้ำคิดเป็น **720** ชั่วโมงต่อปี



## การปกป้องระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ (ECOSYSTEM & BIODIVERSITY PROTECTION)

### โอกาสและความท้าทาย

ความหลากหลายทางชีวภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สิ่งมีชีวิตสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนั้นการสร้างสมดุลในระบบนิเวศพร้อมกับการดำเนินธุรกิจที่ชะลอการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อสร้างความมั่นใจว่าทุก ๆ กิจกรรมทางธุรกิจของบริษัทฯ จะไม่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดผลการดำเนินงานแยกเฉพาะกิจการได้ที่ “สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน” หน้า 350-412



### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



**100%** ศูนย์กระจายสินค้า และศูนย์จำหน่ายสินค้า  
ไม่อยู่ในพื้นที่อนุรักษ์ หรือ พื้นที่มรดกโลก

#### ผลการดำเนินงานปี 2565



ของเป้าหมาย

• **100%** ศูนย์กระจายสินค้า และศูนย์จำหน่ายสินค้า  
ไม่อยู่ในพื้นที่อนุรักษ์ หรือ พื้นที่มรดกโลก

• ต้นไม้ที่ปลูกภายในพื้นที่ของศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบค้าส่ง  
รวม **34,324** ต้น

• ต้นไม้ที่ปลูกภายในพื้นที่ของพันธมิตร **48,500** ต้น

• ยอดซื้อสินค้าที่ได้รับการรับรอง MSC และ ASC **16,453** ล้านบาท

• ผลิตภัณฑ์ Ocean gems ในเครือบริษัทฯ ได้รับการรับรอง MSC  
และ ASC **42** รายการ

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะลดผลกระทบจากการดำเนินงานของบริษัทฯ และห่วงโซ่อุปทานให้ได้มากที่สุด จึงกำหนดนโยบายความหลากหลายทางชีวภาพเป็นกรอบการดำเนินงาน เพื่อดำรง พันธุ์ และอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ บริษัทฯ ได้รับการรับรอง มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001:2015) เพื่อให้เกิดการพัฒนาธุรกิจ ที่มุ่งเน้นในการป้องกันมลพิษและรักษาสีสิ่งแวดล้อม

#### ISO 14001



ศูนย์กระจายสินค้าแบบค้าปลีก

จำนวน **8 แห่ง** ที่ได้รับการรับรอง



## กรอบการดำเนินงานตามนโยบายความหลากหลายทางชีวภาพ



01

ประเมินความเสี่ยง  
และผลกระทบ

บริษัทฯ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบของพื้นที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ อาทิ ศูนย์กระจายสินค้า ศูนย์จำหน่ายสินค้า รวมถึงคู่ค้าที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าพื้นที่ดำเนินการดังกล่าวไม่สร้างผลกระทบในเชิงลบต่อพื้นที่อนุรักษ์ เช่น พื้นที่มรดกโลกตามประกาศของ UNESCO World Heritage พื้นที่คุ้มครองตามประกาศของ IUCN ประเภท I-IV และพื้นที่คุ้มครองตามกฎหมายท้องถิ่น



02

กำหนดแผนลด พันธุ์  
ชนิดความสูญเสีย

หากพบการดำเนินกิจกรรมในพื้นที่ที่มีความเสี่ยง บริษัทฯ จะกำหนดแผนลด พันธุ์หรือชนิดความสูญเสีย เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อความหลากหลายทางชีวภาพเป็นวงกว้างในระยะยาว โดยยึดแนวทาง No Net Loss หรือ No Net Deforestation และยังพิจารณาความเป็นไปได้ในการยกระดับให้เป็นแนวทาง Net Positive Impact



03

การสื่อสาร  
และให้ความรู้

บริษัทฯ มีแผนที่จะสื่อสารและให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางชีวภาพแก่บุคลากร พนักงานชั่วคราว ผู้รับเหมา และคู่ค้าหลักลำดับ 1 (Critical Tier-1 Supplier) ที่มีความเสี่ยงด้านความหลากหลายทางชีวภาพ ผ่านช่องทางต่าง ๆ อาทิ อีเมลภายในบริษัท รายงานประจำปี One Report เป็นต้น



04

พัฒนาและส่งเสริม  
ความหลากหลาย  
ทางชีวภาพ

บริษัทฯ สนับสนุนการปกป้องและฟื้นฟูความหลากหลายทางธรรมชาติ โดยร่วมกับคู่ค้าที่มีศักยภาพจัดโครงการต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพ



05

เปิดเผย  
ผลการดำเนินงาน

เพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน บริษัทฯ จึงสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความหลากหลายทางชีวภาพเทียบกับเป้าหมายให้สาธารณะชนรับทราบ ผ่านรายงานประจำปี One Report ของบริษัทฯ

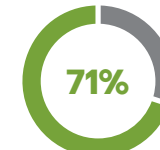
## ผลการดำเนินงานปี 2565

### การสื่อสาร และสร้างความตระหนัก

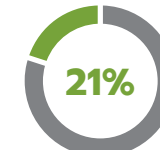
ได้รับการฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อม



พนักงาน



คู่ค้าหลักลำดับ 1



คู่ค้าลำดับ 1

### การสำรวจที่ตั้ง (ข้อมูลเฉพาะ Makro-TH)

ไม่อยู่ในพื้นที่อนุรักษ์ธรรมชาติ / มรดกทางวัฒนธรรม



ศูนย์จำหน่าย และ  
ศูนย์กระจายสินค้า  
แบบค้าส่ง



คู่ค้าหลักลำดับ 1



คู่ค้าลำดับ 1

การรายงานข้อพิพาท  
หรือการละเมิด



ไม่มีข้อละเมิด หรือ  
ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้อง

### ตัวอย่างโครงการสนับสนุนความหลากหลายทางชีวภาพ

#### โครงการ "จัดหาย่างยั้งยืนสำหรับวัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปลาทูน่า"

บริษัทฯ จัดทำแนวทางการจัดหาย่างยั้งยืนสำหรับวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปลาทูน่า และเปิดเผยบนเว็บไซต์ [www.siammakro.co.th/pdf/sustain/2022/7.Tuna%20sustainable%20sourcing%20guideline%20-Th\\_Makro.pdf](http://www.siammakro.co.th/pdf/sustain/2022/7.Tuna%20sustainable%20sourcing%20guideline%20-Th_Makro.pdf) ซึ่งระบุถึงการตรวจสอบถึงแหล่งที่มา ชนิดพันธุ์ของทูน่า และวิธีการทำการประมง เพื่อหลีกเลี่ยงการทำประมงที่ไม่เหมาะสมทั้งทางตรงและทางอ้อมที่อาจนำไปสู่การลดลงของชนิดพันธุ์ปลาทูน่า โดยบริษัทฯ เลือกซื้อวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนประกอบปลาทูน่าที่ไม่เป็นสายพันธุ์ที่ถูกคุกคามหรือถูกขึ้นบัญชีแดงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประชากรระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ (IUCN)







## โครงการ "รักษะทะเล แยกขยะเท่ากับลดขยะ"

หมู่เกาะมัน ประกอบไปด้วย 3 เกาะ ได้แก่ เกาะมันใน เกาะมันกลาง และเกาะมันนอก โดยแต่ละเกาะนั้นมีเอกลักษณ์แตกต่างกันออกไป “เกาะมันใน” มีขนาดใหญ่ที่สุดในหมู่เกาะนี้ และใหญ่เป็นอันดับ 2 ของ จ.ระยอง รองจากเกาะเสม็ด มีความน่าสนใจเป็นสถานที่ดำเนิรโครงการอนุรักษ์พันธุ์เต่าทะเล ในพระราชดำริของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง ที่เปิดให้นักท่องเที่ยวสามารถชื่นชมเกาะได้

บริษัทฯ ร่วมกับผู้ผลิตถุงขยะแบบเปียก ช่วยเต่าทะเล เมื่อซื้อสินค้าที่ร่วมรายการทุก 1 ชิ้น เท่ากับร่วมบริจาค 1 บาท ช่วงระหว่างวันที่ 1-30 มิถุนายน 2565 ที่แม่โครทุกสาขาทั่วประเทศ โดยบริจาคให้โครงการ “เก็บรักษะ by โตโน่ ภาคิน” เพื่อสมทบทุนนำไปซ่อมบำรุงคอกธรรมชาติ เลี้ยงเต่าทะเลให้กับศูนย์อนุรักษ์พันธุ์เต่าทะเล เกาะมันใน จ.ระยอง ภายใต้โครงการ “รักษะทะเล แยกขยะเท่ากับลดขยะ” เป็นเงิน จำนวน 200,000 บาท



## โครงการ "ปลูกต้นไม้ภายในศูนย์จำหน่ายสินค้า ลักทองคลองไผ่ สู้โควิดไฟ"

บริษัทฯ ส่งเสริมปลูกพรรณไม้ยืนต้นนานาชนิดเพื่อเพิ่มจำนวนพื้นที่สีเขียวภายในสาขา ตามหลักการปลูกป่าในเมือง ปัจจุบันดำเนินโครงการแล้ว 104 สาขา และปลูกสะสมจำนวน 34,324 ต้น บริษัทฯ จัดทำโครงการต้นแบบของการปลูกต้นไม้ภายในพื้นที่ของศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าแบบค้าส่งอย่างต่อเนื่อง เช่น สาขา ยโสธร ที่ได้ดำเนินการต่อยอดจากโครงการธนาคารน้ำใต้ดิน ด้วยการนำน้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วใช้รดต้นไม้ที่ปลูกในพื้นที่ของสาขา โดยการปลูกไม้ผลยืนต้นได้แก่ มะม่วง กล้วย ทุเรียน และไม้พุ่มขนาดเล็ก เพื่อทำโมเดลไฟ ซึ่งช่วยกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ผลผลิตที่ได้จากต้นไม้ที่ปลูกสามารถนำไปแจกจ่ายพนักงาน และให้กับชุมชนใกล้เคียง ทั้งนี้โครงการดังกล่าวได้รับรางวัลชนะเลิศโครงการ CP for Sustainability Award 2022 โดยเป็นส่วนหนึ่งของโครงการธนาคารน้ำใต้ดิน

จำนวนปลูกสะสม  
(ต้น)



## ผลลัพธ์ ปี 2565

- สาขาที่ร่วมโครงการรวม **104** สาขา

## โครงการ "อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Next Gen New World)" ต่อเนื่องเป็นปีที่ 16

โลตัสส์ ร่วมกับมูลนิธิพิทักษ์อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ จัดฝึกอบรม ให้ความรู้แก่เยาวชนจิตอาสา ในรูปแบบการสัมผัสประสบการณ์โดยตรง เพื่อปลูกจิตสำนึกการหวงแหนและเป็นแนวร่วม ในการอนุรักษ์ผืนป่า ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พันธุ์พืชและสัตว์ป่า ที่มีคุณค่าในพื้นที่ อุทยานแห่งชาติให้ยังคงความสมบูรณ์ โดยในปี 2565 นำเยาวชนนักเรียนระดับมัธยมปลาย จากโรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคม จำนวน 200 คน ที่อยู่รอบแนวเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ เข้าอบรม ณ ค่ายเยาวชนสุรัสวดี อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ พร้อมทั้งนำคณะผู้บริหารและพนักงานโลตัสส์ ร่วมปลูกป่าในพื้นที่อุทยานแห่งชาติน้ำตกเจ็ดสาวน้อย อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา และอำเภอมวกเหล็ก อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี พื้นที่อุทยานแห่งชาติไทรโยค และเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าสลักพระ จังหวัดกาญจนบุรี และมอบเงินบริจาคเพื่อสนับสนุนโครงการ จำนวน 2 ล้านบาท



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- เยาวชน เข้าร่วมอบรม **1,200** คน
- ปลูกต้นไม้ จำนวน **47,700** ต้น ครอบคลุมพื้นที่ **230** ไร่





## การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างรับผิดชอบ (RESPONSIBLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

### โอกาสและความท้าทาย

บริษัทฯ ในฐานะศูนย์กลางเชื่อมระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคมุ่งสร้างความมั่นใจว่าลูกค้าและผู้บริโภคจะยังสามารถเข้าถึงสินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัย ควบคู่ไปกับส่งเสริมสินค้าจากผู้ผลิตที่มีความน่าเชื่อถือ ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทฯ ได้เพิ่มความเข้มข้นในการบริหารความเสี่ยงความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่อุปทาน ร่วมมือกับผู้ผลิต ผู้ส่งมอบ คู่ค้าธุรกิจ และพันธมิตรทางธุรกิจมุ่งสู่การยกระดับการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้มั่นใจว่าปริมาณสินค้ามีความปลอดภัย มาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ และสามารถตรวจสอบย้อนกลับถึงแหล่งที่มาของวัตถุดิบได้

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดผลการดำเนินงานแยกเฉพาะกิจการได้ที่ “สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน” หน้า 350-412



### เป้าหมายและผลการดำเนินงาน

#### เป้าหมายปี 2565



**100%** ของคู่ค้าลำดับ 1 ได้รับการประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน

#### ผลการดำเนินงานปี 2565



ของเป้าหมาย

• **55%** ของคู่ค้าลำดับ 1 ได้รับการประเมินด้านความยั่งยืน

• **75%** ของคู่ค้าลำดับ 1 ได้รับการสื่อสารจรรยาบรรณธุรกิจ

• **100%** คู่ค้าที่มีความเสี่ยงสูง ได้รับการประเมินหน้างาน

• **89%** คู่ค้าที่มีความเสี่ยงสูง ดำเนินการแก้ไขแล้วเสร็จตามแผนงาน

• **100%** คู่ค้ารายใหม่ได้รับการประเมินด้านความยั่งยืน

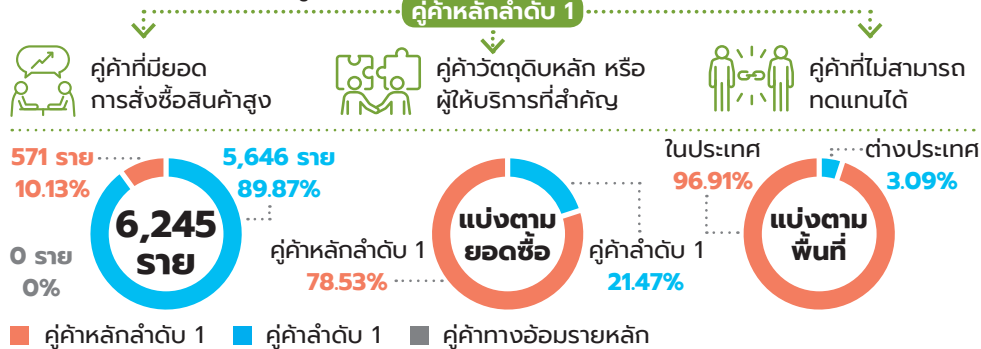
### นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

บริษัทฯ มีนโยบายให้คู่ค้าปฏิบัติตามคู่มือดำเนินธุรกิจสำหรับคู่ค้า (Supplier's Code of Conduct) โดยยึดหลักจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมาย หลักสิทธิมนุษยชน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพป้องกัน ป้องกันผลกระทบสิ่งแวดล้อม และผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค เช่น ไม่ใช้ GMO ฮอริโมนกระตุ้นการเติบโต สารปฏิชีวนะ ตลอดจนมีระบบประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านความยั่งยืนของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain's ESG Risk Assessment & Management)



## การวิเคราะห์และประเมินห่วงโซ่อุปทานของบริษัทฯ

## 01 บ่งชี้และวิเคราะห์ผู้ค้า



## 02 สื่อสารคู่มือการดำเนินธุรกิจ

คู่มือการดำเนินธุรกิจ สำหรับผู้ค้า ประกอบด้วย 8 หัวข้อ



จรรยาบรรณธุรกิจ



คุณภาพและความปลอดภัยในผลิตภัณฑ์



การตรวจสอบย้อนกลับ



การปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาวัตกรรม



การบริหารความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



สิทธิมนุษยชนและหลักปฏิบัติด้านแรงงาน

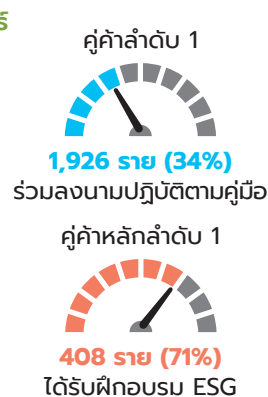
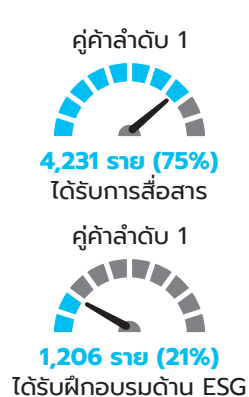


อาชีพอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน



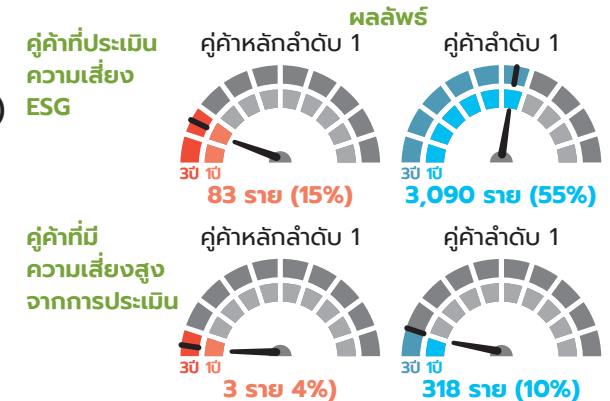
นโยบายจัดซื้อจัดจ้างที่คำนึงถึงความยั่งยืน

เป้าหมาย 100% ผู้ค้าลำดับ 1 ได้รับการสื่อสารลงนามปฏิบัติตามคู่มือการดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ค้า และรับการฝึกอบรมด้าน ESG ภายในปี 2025



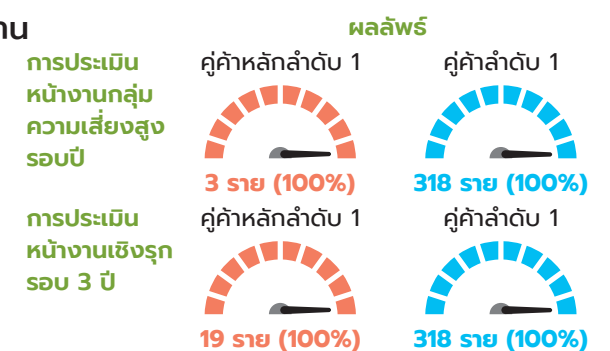
## 03 ประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (คะแนนต้องไม่ต่ำกว่า 33%)

เป้าหมาย 100% ผู้ค้าลำดับ 1 ได้รับการประเมินความเสี่ยง ESG ทุก 3 ปี



## 04 ตรวจสอบประเมินพนักงาน

เป้าหมาย 100% ผู้ค้าความเสี่ยงสูง ได้รับการประเมินเชิงรุก



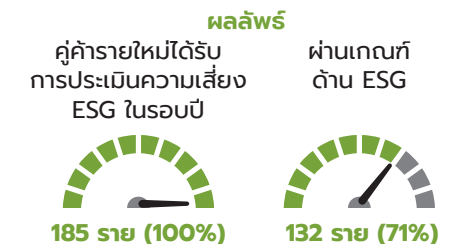
## 05 กำหนดแผนงานแก้ไข

เป้าหมาย มากกว่า 80% ของผู้ค้า ความเสี่ยงสูง มีแผนงานลดความเสี่ยง และแก้ไขแล้วเสร็จในรอบปี



## 06 คัดเลือกผู้ค้ารายใหม่

เป้าหมาย 100% ของผู้ค้ารายใหม่ ได้รับการประเมินความเสี่ยง ESG







## บูรณาการความยั่งยืนกับการบริหารห่วงโซ่อุปทาน ESG Integration in Supply Chain Management

### เป้าหมายหลัก 6 ประการในการดำเนินธุรกิจ



การบริหารห่วงโซ่อุปทาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย 6 ประการ ได้แก่ คุณภาพและความปลอดภัยอาหาร การจัดซื้ออย่างเป็นธรรม การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม การสร้างความเติบโตทางธุรกิจให้แก่คู่ค้าและลูกค้า การพัฒนาศักยภาพตลอดห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้บริษัทฯ ได้นำเป้าหมายด้านความยั่งยืนมาบูรณาการเข้ากับการบริหารห่วงโซ่อุปทานเพื่อส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจดังนี้

### ผลการดำเนินงานช่วงปีพ.ศ 2563-2565

| เป้าหมายทางธุรกิจ 6 ประการ                        | ตัวชี้วัดความยั่งยืนที่ต้องบรรลุภายใน พ.ศ.2573                                            | ผลลัพธ์ |      |        |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|--------|
|                                                   |                                                                                           | 2563    | 2564 | 2565*  |
| ส่งเสริมการคัดสรรผลิตภัณฑ์อย่างเป็นธรรมและยั่งยืน | 100% คู่ค้าลำดับ 1 ได้รับการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG ทุก 3 ปี                            | 16.81%  | 22%  | 54.50% |
|                                                   | 100% คู่ค้ารายใหม่ ได้รับการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG                                     | n/a     | n/a  | 71.35% |
| เป็นแหล่งอ้างอิงด้านอาหารปลอดภัย                  | 70% ของยอดขายมาจากผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะที่ดี                     | 45      | 50   | 44     |
|                                                   | 100% สินค้าที่มี ความเสี่ยงด้านความยั่งยืนภายใต้แบรนด์ของบริษัทฯ สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ | 100     | 100  | 100    |

หมายเหตุ: \*รวม Lotus's-TH ในปีพ.ศ.2565 เป็นต้นไป



## การส่งเสริมสินค้าที่ได้รับรองมาตรฐานความยั่งยืน

แม้ไม่มีโรงงานผลิตสินค้า แต่บริษัทมีนโยบายการจัดหาอย่างยั่งยืนสำหรับกระบวนการจัดหาสินค้าและบริการของบริษัทฯ ในประเทศไทย ซึ่งเป็นนโยบายที่ครอบคลุมการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับคู่ค้าที่มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน เช่น การบรรเทาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การจัดการพลังงาน การลดและจัดการการสูญเสียอาหารและขยะอาหารสด ฯลฯ

### ยอดซื้อกลุ่มพืชผลทางการเกษตรยั่งยืน

| ประเภท                                                                                          | สัดส่วนต่อรายได้ทั้งหมด (ร้อยละ) | การรับรองมาตรฐานการผลิต สังคม หรือสิ่งแวดล้อม                     | สัดส่วนยอดซื้อของสินค้าที่ได้รับการรับรอง |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <br>ปาล์ม      | 3.37%                            | RSPO                                                              | n/a                                       |
| <br>ถั่วเหลือง | 1.01%                            | RTRS                                                              | n/a                                       |
| <br>น้ำตาล     | 0.89%                            | BON Sucro                                                         | 3.65%                                     |
| <br>โกโก้      | 0.15%                            | GMP, HACCP, FCCS 22000, Halal, ISO 14000                          | 0.63%                                     |
| <br>กาแฟ      | 0.07%                            | GMP, HACCP, FCCS 22000, Halal, ISO14000, UTZ, Rainforest Alliance | 0.74%                                     |
| <br>ธัญพืช   | 1.99%                            | GAP                                                               | น้อยกว่า 0.10%                            |

**0.36%** รวมยอดซื้อสินค้าที่ได้รับการรับรอง  
ต่อยอดซื้อกลุ่มพืชผลทางการเกษตรทั้งหมด

### ยอดซื้อกลุ่มโภคภัณฑ์เกษตรที่ได้รับการรับรอง

| กลุ่มสินค้า                                                                                                | สัดส่วนต่อรายได้ทั้งหมด (ร้อยละ) | การรับรองมาตรฐานการผลิต สังคม หรือสิ่งแวดล้อม | สัดส่วนยอดซื้อของสินค้าที่ได้รับการรับรอง |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <br>สัตว์น้ำ            | 1.75%                            | ASC, BRC, GAP                                 | 6.74%                                     |
| <br>เนื้อวัว (ไม่รวมนม) | 0.39%                            | GAP, GMP, HACCP                               | 0.74%                                     |
| <br>ผลิตภัณฑ์นม         | 6.81%                            | GHP                                           | 6.81%                                     |
| <br>สุกร                | 5.75%                            | ปศุสัตว์ Ok, GAP                              | 37.31%                                    |
| <br>สัตว์ปีก (รวมไข่)  | 4.71%                            | ปศุสัตว์ Ok, GAP, BRC                         | 30.51%                                    |
| <br>ประมง             | 1.75%                            | MSC, GAP, BRC                                 | 7.21%                                     |

**89.32%** ยอดซื้อสินค้าที่ได้รับการรับรอง  
ต่อยอดซื้อกลุ่มโภคภัณฑ์เกษตรทั้งหมด



## ผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ของบริษัทฯ ที่ได้รับการรับรอง ASC และ MSC

ปัจจุบัน สินค้าในกลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง (Food Service APME) ของบริษัทฯ มีสินค้า 6 กลุ่มผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ปลา ปู หอย กุ้ง ปลาหมึก หอย และไข่ (Roe) รวมทั้งสิ้น 42 รายการ ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน Marine Stewardship Council (MSC) และ Aquaculture Stewardship Council (ASC) และยอดขายสินค้ากลุ่ม MSC ASC คิดเป็น 55% ของสินค้ากลุ่มเดียวกันของกลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส



### ผลลัพธ์ ปี 2565

- 42 รายการ ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน MSC และ ASC
- ยอดขายสินค้ากลุ่ม MSC ASC **55%** ของสินค้ากลุ่มเดียวกัน
- ยอดขายเพิ่มขึ้น **21%** เมื่อเทียบกับปีก่อน

## นโยบายที่เกี่ยวข้องกับคู่ค้าธุรกิจที่ผลิตเนื้อสัตว์ และผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์

บริษัทฯ กำหนดให้คู่ค้าที่ผลิตเนื้อสัตว์ทุกราย ต้องผ่านประเมินแรกเข้า และประเมินซ้ำทุก 3 ปี เพื่อให้มั่นใจว่าในกระบวนการผลิต ไม่มีการใช้ยาปฏิชีวนะ ไม่ใช้เนื้อสัตว์ GMO หรือจากการโคลนนิ่ง และไม่ใช้ฮอร์โมนกระตุ้นการเติบโต โดยคู่ค้าทุกรายต้องมีผลการทดสอบสารเคมี และสารตกค้าง ไม่เกินค่ามาตรฐานสากล จากสุ่มตรวจสอบตลอดปี



ไม่ใช้ยาปฏิชีวนะ



ไม่ใช้เนื้อสัตว์ GMO หรือโคลนนิ่ง



ไม่ใช้ฮอร์โมนกระตุ้นการเติบโต



ประเมินทุก 3 ปี

## นโยบายและการควบคุมความเสี่ยงต่อ GMO

บริษัทฯ มีกำหนดให้ผู้ผลิตสินค้าที่มีความเสี่ยงต่อการใช้วัตถุดิบที่ได้จากเทคนิคการตัดแต่งพันธุกรรม หรือ พันธุวิศวกรรมที่ตัดแต่งพันธุกรรม ต้องแสดงรายละเอียดและคำเตือนบนฉลากให้ผู้บริโภคได้รับทราบข้อมูล โดยกลุ่มสินค้าที่อยู่ในขอบเขตนโยบายนี้ มีจำนวน 22 ประเภท ได้แก่ ถั่วเหลือง ถั่วเหลืองสุก ถั่วเหลืองคั่ว ถั่วเหลืองบรรจุภาชนะ ถั่วหมัก เต้าเจี้ยว เต้าหู้ เต้าหู้ทอด และผลิตภัณฑ์จากเต้าหู้ นมถั่วเหลือง แป้งถั่วเหลือง อาหารที่มีส่วนผสมของถั่วเหลือง อาหารที่มีโปรตีนจากถั่วเหลือง ถั่วเหลืองฝัก/ยอดอ่อน ถั่วออกจากถั่วเหลือง ข้าวโพด ข้าวโพดคั่ว ข้าวโพดแช่แข็ง ข้าวโพดบรรจุภาชนะ แป้งข้าวโพด ขนมขบเคี้ยวที่ใช้ข้าวโพดเป็นองค์ประกอบ อาหารที่ใช้ข้าวโพดเป็นองค์ประกอบ อาหารที่มีข้าวโพดบดหยาบเป็นองค์ประกอบ

### ผลลัพธ์ ปี 2565

ยอดขายสินค้ากลุ่มไม่เป็น GMO **1,496,787** บาท  
 ยอดขายสินค้าทั้งกลุ่มถั่วเหลือง และข้าวโพด **6,553,751** บาท  
 ยอดขายสินค้าที่อาจเป็น GMO **5,056,964** บาท



ยอดขายสินค้าออร์แกนิก **97.51** ล้านบาท  
**(0.68%)** ของยอดขายสินค้ากลุ่มเดียวกัน

## โครงการส่งเสริมไข่ไก่จากการเลี้ยงแบบไร้กรง

บริษัทฯ ได้จัดจำหน่ายไข่ไก่ที่มาจากแม่ไก่ที่เลี้ยงแบบธรรมชาติในทุกสาขาให้เป็นทางเลือกแก่ลูกค้าตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา

### ผลการดำเนินงาน 3 ปี\*



■ ยอดขาย (ล้านบาท) ■ สาขาที่วางขาย

หมายเหตุ: \*ข้อมูลเฉพาะ Makro-TH

# 4

## การวิเคราะห์และ คำอธิบายของ ฝ่ายการจัดการ



การวิเคราะห์และคำอธิบายต่อไปนี้มีความที่มีลักษณะเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statements) ซึ่งรวมถึงข้อความที่เกี่ยวกับแผนงาน กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ความสำเร็จ เป้าหมายและทรัพยากรของบริษัทฯ ตัวอย่างเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการคาดการณ์ของบริษัทฯ ถึงผลการดำเนินงาน ผลงาน ความสำเร็จ แนวโน้มหรือโอกาสในอนาคต หรือตลาดที่บริษัทฯ ประกอบธุรกิจ และผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต ทั้งนี้ แม้บริษัทฯ จะเห็นว่าข้อมูลดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่บริษัทฯ พิจารณาว่าสมเหตุสมผลแล้วก็ตาม ผลที่เกิดขึ้นจริงอาจแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากที่ได้รับไว้โดยชัดแจ้งหรือโดยนัยของข้อความที่มีลักษณะเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต โปรดพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนดังกล่าวในหัวข้อที่ 2. การบริหารจัดการความเสี่ยง

### 4.1 ภาพรวมการประกอบธุรกิจ

ในปี 2565 นี้ สถานการณ์เศรษฐกิจทั้งในประเทศไทยและประเทศที่บริษัทฯ มีการลงทุน หายยฟื้นตัว โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยวและการบริการ รวมถึงการบริโภคของภาคเอกชนที่ฟื้นตัว จากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมโรค เปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวและผ่อนคลายมาตรการการเดินทางระหว่างประเทศ เช่นเดียวกับหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

อย่างไรก็ตาม ภาคการส่งออก และการลงทุนมีแนวโน้มชะลอตัวตามเศรษฐกิจโลกจากเหตุการณ์สงครามรัสเซีย-ยูเครน วิกฤตพลังงานในยุโรปทวีความรุนแรงขึ้น และการชะลอตัวอย่างมากของเศรษฐกิจจีนจากการดำเนินนโยบายโควิดเป็นศูนย์ มีผลทำให้ราคาพลังงานและสินค้าโภคภัณฑ์เพิ่มสูงขึ้น เป็นปัจจัยที่ทำให้อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น และ

ต้นทุนทางการเงินที่เพิ่มขึ้น ซึ่งกระทบโดยตรงต่อการลงทุนและกิจกรรมทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ภาครัฐลดมาตรการอุดหนุนค่าครองชีพ ส่งผลต่อกำลังซื้อและการบริโภคภายในประเทศ รวมถึงการชะลอการลงทุนในภาคธุรกิจ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ ส่งผลให้ในปีเศรษฐกิจมีการฟื้นตัวอย่างช้า ๆ โดยมีปัจจัยบวกจากภาคการท่องเที่ยวและการบริการที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ทั้งนี้ในปี 2565 เศรษฐกิจประเทศไทยเติบโตที่ร้อยละ 2.6 และอัตราเงินเฟ้อพื้นฐานร้อยละ 3.2 (ข้อมูลจากสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ณ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2566)

สำหรับประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจอยู่นั้น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับประเทศไทย โดยภาพรวมเศรษฐกิจในประเทศที่บริษัทฯ ได้ดำเนินธุรกิจอยู่นั้น มีการดำเนินงานที่ดีขึ้น จากผลของการผ่อนคลายมาตรการควบคุมโรคโควิด-19 ของรัฐบาลและการเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ

ตามปัจจัยที่กล่าวข้างต้นส่งผลให้กลุ่มธุรกิจค้าส่งมีผลการดำเนินงานดีขึ้นต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งมาจากยอดขายจากสาขาเดิมและการเปิดดำเนินการสาขาใหม่ การพัฒนาปรับปรุงระบบการขายผ่านช่องทางออนไลน์และการส่งสินค้าไปถึงลูกค้า การปรับปรุงพื้นที่ในสาขา เพื่อรองรับการเติบโตของยอดขายส่งสินค้าถึงร้าน (Last mile delivery) โดยมีทีมงานพัฒนาขั้นตอนในการจัดส่งสินค้าในสาขา (โครงการ E2E) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า การพัฒนาทีมนักขายในการเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้นพร้อมระบบสนับสนุนทีมนักขาย ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัท (Private Label) นอกจากนี้ บริษัทฯ ขยายสาขาเพิ่มไปยังประเทศจีน อินเดีย และกัมพูชา ทำให้ยอดขายเติบโตขึ้นจากปีที่ผ่านมาเป็นอย่างมาก





นอกจากนี้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกได้ดำเนินการปรับสู่แบรนด์ “Lotus’s” แล้วเสร็จ อีกทั้งเปิดตัวแพลตฟอร์มช้อปปิ้งออนไลน์ใหม่ในชื่อ “Lotus’s SMART Application” พร้อมกับเปิดตัวระบบสมาชิกใหม่ “My Lotus’s” บนแพลตฟอร์มดังกล่าว รวมถึงร่วมมือกับแพลตฟอร์มออนไลน์ชั้นนำอื่น ส่งผลให้รายได้จากการขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เติบโตอย่างก้าวกระโดด ขณะที่รายได้จากการให้บริการศูนย์การค้าเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจค้าปลีกยังได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนเพิ่มร้านอาหารและเพิ่มความทันสมัยในร้านศูนย์จำหน่ายสินค้าโดยเพิ่มร้านค้ากลุ่มสินค้าไลฟ์สไตล์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ศูนย์การค้าเป็นศูนย์กลางชุมชนอัจฉริยะ (Smart Community Center)

## 4.2 ผลการดำเนินงาน

### 4.2.1 ผลการดำเนินงานรวมของบริษัทฯ

#### 1. ภาพรวมผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

(หน่วย: ล้านบาท)

|                                                                  | 2563    | 2564    | 2565    |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| รายได้จากการขาย                                                  | 214,140 | 258,630 | 447,182 |
| กลุ่มธุรกิจค้าส่ง <sup>(1)</sup>                                 | 214,140 | 221,344 | 242,437 |
| กลุ่มธุรกิจค้าปลีก <sup>(2)</sup>                                | n/a     | 37,286  | 204,745 |
| รายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้า                 | 361     | 2,631   | 13,477  |
| รายได้รวม                                                        | 218,760 | 266,367 | 469,131 |
| กำไรขั้นต้นจากการขาย                                             | 22,124  | 30,292  | 63,577  |
| อัตรากำไรขั้นต้นจากการขาย (ร้อยละ)                               | 10.3    | 11.7    | 14.2    |
| EBITDA <sup>(3)</sup>                                            | 12,470  | 23,109  | 35,084  |
| EBITDA (ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำในหมายเหตุ 4 และ 5) | 12,533  | 16,770  | 35,084  |
| ต้นทุนทางการเงิน                                                 | 619     | 1,557   | 7,122   |
| กำไรสุทธิ                                                        | 6,563   | 13,687  | 7,697   |
| กำไรทางบัญชีจากการรวมธุรกิจแบบขั้น <sup>(4)</sup>                | n/a     | 6,714   | n/a     |
| กำไรสุทธิ (ไม่รวมกำไรทางบัญชีจากการรวมธุรกิจแบบขั้น)             | 6,563   | 6,973   | 7,697   |
| กลุ่มธุรกิจค้าส่ง <sup>(1)</sup>                                 | 6,563   | 6,576   | 7,074   |
| กลุ่มธุรกิจค้าปลีก <sup>(2)</sup>                                | n/a     | 397     | 623     |
| กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาทต่อหุ้น)                                    | 1.37    | 2.38    | 0.73    |

- (1) ประกอบด้วย ธุรกิจแม่โครประเทศไทย ธุรกิจแม่โครต่างประเทศ และธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส
- (2) ประกอบด้วย ธุรกิจค้าปลีกภายใต้ชื่อ “Lotus’s” และธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าในประเทศไทย และประเทศมาเลเซีย (Lotus’s Thailand และ Lotus’s Malaysia)
- (3) กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย
- (4) เป็นกำไรทางบัญชีที่รับรู้มาจากรวมผลต่างระหว่างมูลค่ายุติธรรมและมูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสีย จากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน
- (5) ส่วนแบ่งขาดทุนของบริษัทร่วม-กลุ่มธุรกิจค้าปลีก (CPRD) ตามวิธีส่วนได้เสียในสัดส่วนร้อยละ 40 ที่เคยรับรู้ในงบการเงินของ CPALL ในปี 2564 ที่ต้องนำมาปรับปรุงย้อนหลังในงบการเงินรวมของบริษัทฯ ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับการรวมธุรกิจที่อยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกัน (Under Common Control) จำนวน 375 ล้านบาท (ปี 2563 : 63 ล้านบาท)

#### 1.1 ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย สำหรับปี 2565 รายได้

สำหรับปี 2565 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีรายได้จากการขายจำนวน 447,182 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 188,552 ล้านบาท หรือร้อยละ 72.9 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักจากการรวมกิจการกลุ่มธุรกิจค้าปลีกตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2564 กอปรกับการเติบโตของรายได้จากการขายของกลุ่มธุรกิจค้าส่งจำนวน 21,093 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.5 จากการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของธุรกิจแม่โครประเทศไทย การเติบโตของธุรกิจแม่โครต่างประเทศ และธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสที่ฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องจากการเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวและผ่อนคลายมาตรการการเดินทางระหว่างประเทศ เช่นเดียวกับหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

นอกจากนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีรายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้าจำนวน 13,477 ล้านบาท รายได้จากการให้บริการจำนวน 5,422 ล้านบาท และรายได้อื่นจำนวน 3,050 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 21,949 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 14,212 ล้านบาท หรือร้อยละ 183.7 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักจากรายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้าของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกเพิ่มขึ้นจำนวน 10,750 ล้านบาท ดังนั้น ในปี 2565 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีรายได้รวมทั้งสิ้น 469,131 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 76.1 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน



## กำไรขั้นต้นจากการขาย

สำหรับปี 2565 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีอัตรากำไรขั้นต้นอยู่ที่ร้อยละ 14.2 ของยอดขายรวม เพิ่มขึ้นจากปีก่อนซึ่งมีอัตรากำไรอยู่ที่ร้อยละ 11.7 เป็นผลหลักมาจากการรวมธุรกิจค้าปลีก โดยอัตรากำไรขั้นต้นของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกอยู่ที่ร้อยละ 18.6

## ต้นทุนการเช่าและการให้บริการ ต้นทุนในการจัดจำหน่าย และค่าใช้จ่ายในการบริหาร

สำหรับปี 2565 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีต้นทุนการเช่าและการให้บริการรวมทั้งสิ้น 5,982 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 4,936 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากต้นทุนการเช่าและการให้บริการของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ในขณะที่ต้นทุนในการจัดจำหน่าย และค่าใช้จ่ายในการบริหารรวมทั้งสิ้น 62,842 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนต่อรายได้รวมเท่ากับร้อยละ 13.4 โดยเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนจำนวน 36,353 ล้านบาท หรือร้อยละ 137.2 เป็นผลมาจากต้นทุนในการจัดจำหน่าย และค่าใช้จ่ายในการบริหารของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกเพิ่มขึ้นรวม 33,560 ล้านบาท ส่วนกลุ่มธุรกิจค้าส่งเพิ่มขึ้นจำนวน 2,793 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสาขาตามจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น ค่าบริการจัดส่งสินค้า (Delivery) เนื่องจากการเติบโตของยอดขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ ค่าภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่เพิ่มขึ้นจากการเรียกเก็บเต็มจำนวนเมื่อเทียบกับปีก่อนที่เรียกเก็บเพียงร้อยละ 10.0 และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเติบโตของธุรกิจออนไลน์ และการส่งสินค้านอกร้าน รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงพื้นที่ร้านค้าเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจดังกล่าวที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงค่าสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้นโดยหลักจากการปรับค่าไฟฟ้าผันแปรในช่วงปลายปี

## กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (“EBITDA”)

สำหรับปี 2565 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมี EBITDA ซึ่งไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ (Non-recurring item) จำนวน 35,084 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 18,314 ล้านบาท หรือร้อยละ 109.2 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยคิดเป็นอัตราร้อยละ 7.5 ของรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปีก่อนซึ่งมีอัตราร้อยละ 6.3 หากไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ

## กำไรสุทธิ

สำหรับปี 2565 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิ 7,697 ล้านบาท ลดลงจำนวน 5,990 ล้านบาท โดยลดลงร้อยละ 43.8 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนซึ่งได้รวมกำไรทางบัญชีจากการรวมธุรกิจแบบขั้นที่เกิดจากการรวมธุรกิจค้าปลีกเข้ามาเมื่อตุลาคม 2564 ทั้งนี้ หากไม่รวมรายการดังกล่าว กำไรสุทธิของบริษัทฯ และบริษัทย่อยเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.4 จากปีก่อน ประกอบด้วยกำไรสุทธิของกลุ่มธุรกิจค้าส่งจำนวน 7,074 ล้านบาท ซึ่งเติบโตร้อยละ 7.6 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน และกำไรสุทธิของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกจำนวน 623 ล้านบาท

## 2. ผลการดำเนินงานจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ

### 2.1 ผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจค้าส่ง

| กลุ่มธุรกิจค้าส่ง                  | 2563      | 2564    | 2565               |
|------------------------------------|-----------|---------|--------------------|
|                                    | (ล้านบาท) |         |                    |
| รายได้จากการขาย                    | 214,140   | 221,344 | 242,437            |
| รายได้อื่น ๆ <sup>(1)</sup>        | 3,757     | 4,914   | 5,741              |
| รายได้รวม                          | 218,760   | 226,258 | 248,178            |
| กำไรขั้นต้นจากการขาย               | 22,124    | 22,920  | 25,569             |
| อัตรากำไรขั้นต้นจากการขาย (ร้อยละ) | 10.3      | 10.4    | 10.5               |
| EBITDA <sup>(2)</sup>              | 12,534    | 12,553  | 13,452             |
| กำไรสุทธิ                          | 6,563     | 6,576   | 7,074              |
| จำนวนศูนย์จำหน่ายสินค้า (สาขา)     | 144       | 149     | 162                |
| ประเทศไทย                          | 137       | 142     | 152 <sup>(4)</sup> |
| ต่างประเทศ <sup>(3)</sup>          | 7         | 7       | 10                 |
| พื้นที่จำหน่ายสินค้า (ตารางเมตร)   | 805,992   | 819,815 | 854,891            |
| ประเทศไทย                          | 772,046   | 785,869 | 811,622            |
| ต่างประเทศ <sup>(3)</sup>          | 33,946    | 33,946  | 43,269             |

(1) ประกอบด้วยรายได้จากการให้บริการ รายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้า และรายได้อื่น ซึ่งรวมดอกเบี้ยรับจากเงินกู้ยืมให้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกในปี 2565 จำนวน 99 ล้านบาท

(2) กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย

(3) ไม่รวมร้านอาหาร/ร้านค้าปลีกขนาดเล็กในธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส 1 ร้านค้า

(4) ในระหว่างปี 2565 ธุรกิจแม็คโครประเทศไทยเปิดสาขาใหม่จำนวน 11 สาขา และปิดสาขาจำนวน 1 สาขา



## รายได้

สำหรับปี 2565 กลุ่มธุรกิจค้าส่งมีรายได้จากการขายจำนวน 242,437 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 21,093 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 9.5 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นผลหลักจากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของธุรกิจแม่ค้าโครประเทศไทยที่เติบโตร้อยละ 8.2 โดยเป็นการขยายภายในสาขาขายตัวในอัตราร้อยละ 4.3 และการเปิดดำเนินการสาขาใหม่ 11 สาขาในระหว่างปี 2565 รวมทั้งการขายผ่านช่องทางออนไลน์ และการส่งสินค้าไปถึงลูกค้าซึ่งขยายตัวในอัตราร้อยละ 3.9 กอปรกับการเติบโตของธุรกิจแม่ค้าโครต่างประเทศจากยอดขายที่เพิ่มขึ้นของทุกประเทศ รวมถึงธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีรายได้จากการขายสูงกว่าก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สาเหตุหลักจากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของกลุ่มโฮเรก้า

ในปี 2565 กลุ่มธุรกิจค้าส่งมีรายได้ค่าบริการจำนวน 4,240 ล้านบาท รายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้าจำนวน 443 ล้านบาท และรายได้อื่นจำนวน 1,058 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 5,741 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 827 ล้านบาท หรือร้อยละ 16.9 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักมาจากค่าบริการสำหรับกิจกรรมส่งเสริมการขายและพื้นที่ให้เช่าที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดสาขาใหม่ ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจค้าส่งมีรายได้รวมทั้งสิ้น 248,178 ล้านบาท เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 9.7 เมื่อเทียบกับปีก่อน

## ต้นทุนในการจัดจำหน่าย และค่าใช้จ่ายในการบริหาร

สำหรับปี 2565 กลุ่มธุรกิจค้าส่งมีต้นทุนในการจัดจำหน่าย และค่าใช้จ่ายในการบริหารรวมทั้งสิ้น 21,619 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนจำนวน 2,793 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 14.8 สาเหตุหลักเกิดจาก

- ต้นทุนในการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้นจำนวน 2,215 ล้านบาท หรือร้อยละ 17.0 สาเหตุหลักมาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสาขาตามจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งค่าไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นจากการปรับค่าไฟฟ้าผันแปรในช่วงปลายปี ค่าภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่เพิ่มขึ้นจากการที่รัฐบาลลดค่าภาษีในปีก่อนที่เรียกเก็บเพียงร้อยละ 10.0 กอปรกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเติบโตของธุรกิจออนไลน์และการส่งสินค้าออกร้าน รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงพื้นที่ร้านค้าเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจดังกล่าวที่เติบโตแบบก้าวกระโดดอย่างต่อเนื่อง
- ค่าใช้จ่ายในการบริหารเพิ่มขึ้นจำนวน 578 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.9 สาเหตุหลักจากค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจออนไลน์ และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร

## กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (“EBITDA”)

สำหรับปี 2565 กลุ่มธุรกิจค้าส่งมี EBITDA จำนวน 13,452 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 899 ล้านบาท หรือร้อยละ 7.2 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน โดยคิดเป็นร้อยละ 5.4 ของรายได้รวม สาเหตุหลักจากรายได้ที่เติบโตดังที่กล่าวข้างต้น

## กำไรสุทธิ

สำหรับปี 2565 กลุ่มธุรกิจค้าส่งมีกำไรสุทธิ 7,074 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 498 ล้านบาท หรือร้อยละ 7.6 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน เป็นผลหลักจากการเติบโตของยอดขายของทุกธุรกิจ และผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส รวมทั้งผลขาดทุนที่ลดลงของธุรกิจแม่ค้าโครต่างประเทศเมื่อเทียบกับปีก่อน เป็นผลหลักจากผลประกอบการที่ดีขึ้นของแม่ค้าโครในประเทศกัมพูชาและสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

## 2.2. ผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

| กลุ่มธุรกิจค้าปลีก                               | 2563      | 2564 <sup>(1)</sup> | 2565                 |
|--------------------------------------------------|-----------|---------------------|----------------------|
|                                                  | (ล้านบาท) |                     |                      |
| รายได้จากการขาย                                  | n/a       | 37,286              | 204,745              |
| รายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้า | n/a       | 2,284               | 13,034               |
| รายได้รวม                                        | n/a       | 40,109              | 221,052              |
| กำไรขั้นต้นจากการขาย                             | n/a       | 7,372               | 38,008               |
| อัตรากำไรขั้นต้นจากการขาย (ร้อยละ)               | n/a       | 19.8                | 18.6                 |
| EBITDA <sup>(2)</sup>                            | n/a       | 4,217               | 21,731               |
| กำไรสุทธิ                                        | n/a       | 397                 | 623                  |
| จำนวนศูนย์จำหน่ายสินค้า (สาขา)                   | 2,164     | 2,680               | 2,643 <sup>(3)</sup> |
| Lotus's Thailand                                 | 2,102     | 2,618               | 2,578                |
| Lotus's Malaysia                                 | 62        | 62                  | 65                   |
| พื้นที่จำหน่ายสินค้า (ตารางเมตร)                 | n/a       | 1,813,696           | 1,822,303            |
| Lotus's Thailand                                 | n/a       | 1,519,227           | 1,531,317            |
| Lotus's Malaysia                                 | n/a       | 294,469             | 290,986              |
| พื้นที่ให้เช่าสุทธิถาวร (ตารางเมตร)              | n/a       | 1,017,786           | 1,061,683            |
| Lotus's Thailand                                 | n/a       | 717,224             | 745,249              |
| อัตรากำไรขั้นต้นพื้นที่ (ร้อยละ)                 | n/a       | 90.0                | 90.0                 |
| Lotus's Malaysia                                 | n/a       | 300,562             | 316,434              |
| อัตรากำไรขั้นต้นพื้นที่ (ร้อยละ)                 | n/a       | 92.1                | 93.2                 |

(1) ผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก เริ่มตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2564

(2) กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย

(3) ในระหว่างปี 2565 เปิดสาขาใหม่จำนวน 92 สาขา และปิดสาขาจำนวน 129 สาขา



## รายได้

สำหรับปี 2565 กลุ่มธุรกิจค้าปลีกมีรายได้จากการขายจำนวน 204,745 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 449.1 เมื่อเทียบกับผลดำเนินงานเริ่มตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม - 31 ธันวาคม 2564 หรือเติบโตร้อยละ 5.7 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยยอดขายของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกเติบโตในเกือบทุกช่องทางทางการจำหน่าย อย่างไรก็ดี ยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ของ Lotus's Thailand เติบโตร้อยละ 101.7 จากปีก่อน นอกจากนี้ รายได้จากการให้เช่าและการให้บริการศูนย์การค้ายังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องมาอยู่ที่ 13,034 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 470.6 เมื่อเทียบกับผลดำเนินงานเริ่มตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม - 31 ธันวาคม 2564 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.6 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีอัตราการเช่าพื้นที่ของ Lotus's Thailand และ Lotus's Malaysia อยู่ที่ร้อยละ 90.0 และ 93.2 ตามลำดับ จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ในปี 2565 กลุ่มธุรกิจค้าปลีกมีรายได้รวมทั้งสิ้น 221,052 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 451.1 เมื่อเทียบกับผลดำเนินงานเริ่มตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม - 31 ธันวาคม 2564 หรือเติบโตร้อยละ 6.6 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน

## ต้นทุนการเช่าและการให้บริการศูนย์การค้า ต้นทุนในการจัดจำหน่าย และค่าใช้จ่ายในการบริหาร

สำหรับปี 2565 กลุ่มธุรกิจค้าปลีกมีต้นทุนการเช่าและการให้บริการศูนย์การค้าจำนวน 5,890 ล้านบาท และมีต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหารรวมทั้งสิ้น 41,223 ล้านบาท ประกอบด้วย ต้นทุนในการจัดจำหน่ายจำนวน 33,155 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการบริหารจำนวน 8,068 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากสาขาที่เปิดใหม่ระหว่างปี ค่าตัดจำหน่ายการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อทดแทนระบบเดิม และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงร้านค้าเพื่อใช้ชื่อร้านค้าใหม่ (Rebranding) ท้ายแล้วเสร็จในปี 2565 รวมถึงการปรับเพิ่มอัตราค่าไฟฟ้าในประเทศไทย

ตามที่กล่าวข้างต้น ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกมีกำไรขั้นต้นจากการขายและกำไรขั้นต้นจากการให้เช่าและการให้บริการศูนย์การค้าในปี 2565 ที่ร้อยละ 18.6 และ ร้อยละ 54.8 ตามลำดับ

## กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย ("EBITDA")

ในปี 2565 กลุ่มธุรกิจค้าปลีกมี EBITDA จำนวน 21,731 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 415.3 เมื่อเทียบกับผลดำเนินงานเริ่มตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม - 31 ธันวาคม 2564 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.9 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยคิดเป็นร้อยละ 9.8 ของรายได้รวม

## กำไรสุทธิ

ในปี 2565 กลุ่มธุรกิจค้าปลีกมีกำไรสุทธิจำนวน 623 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 56.7 เมื่อเทียบกับผลดำเนินงานเริ่มตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม - 31 ธันวาคม 2564 ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานเต็มปีเพิ่มขึ้นร้อยละ 225.9 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน

## 4.3 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

### การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีสินทรัพย์รวมจำนวน 548,643 ล้านบาท ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียนจำนวนเท่ากับ 87,355 ล้านบาท และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนจำนวน 461,288 ล้านบาท

### 4.3.1 สินทรัพย์หมุนเวียน

#### (1) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด 40,103 ล้านบาท ลดลง 28,426 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากการจ่ายชำระหนี้กู้ยืมจากสถาบันการเงินของบริษัทฯ ย่อย การใช้เงินไปในการลงทุนก่อสร้างสาขาใหม่และการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อทดแทนระบบเดิมของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่ต้องยกเลิกการใช้งานตามเงื่อนไขการซื้อธุรกิจ การจ่ายชำระหนี้ค่าสินค้า รวมถึงจ่ายเงินปันผลในระหว่างปี

## (2) ลูกหนี้การค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีลูกหนี้การค้าจำนวน 2,431 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 129 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากการขายเชื่อที่เพิ่มขึ้น

## (3) ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีลูกหนี้หมุนเวียนอื่นจำนวน 1,818 ล้านบาท ลดลง 167 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากลูกหนี้หมุนเวียนอื่นของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

## (4) สินค้าคงเหลือ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีสินค้าคงเหลือจำนวน 37,820 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 5,853 ล้านบาท จากปีก่อน เพื่อรองรับยอดขายในช่วงเทศกาล และยอดขายที่ฟื้นตัว

## (5) ส่วนลดรับค้างรับ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีส่วนลดรับค้างรับจำนวน 4,293 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 517 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่มียอดเพิ่มขึ้น เนื่องจากในช่วงสิ้นปี 2565 มียอดซื้อสะสมสูงกว่าสิ้นปีก่อนหน้า

### 4.3.2 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

#### (1) ลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่นจำนวน 50 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 5 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่นของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

## (2) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนจำนวน 43,910 ล้านบาท ลดลง 1,358 ล้านบาท โดยยอดลดลงจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก สาเหตุหลักเกิดจากการตัดค่าเสื่อมราคาและการจัดประเภทรายการใหม่ไปเป็นที่ดินอาคารและอุปกรณ์



**(3) ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีที่ดิน อาคารและอุปกรณ์จำนวน 118,115 ล้านบาท ลดลง 328 ล้านบาท จากปีก่อน โดยยอดส่วนใหญ่ลดลงจากกลุ่มธุรกิจค้าปลีก สาเหตุหลักเกิดจากการตัดค่าเสื่อมราคา

**(4) สิทธิประโยชน์การใช้**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีสิทธิประโยชน์การใช้จำนวน 37,167 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 336 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากการเข้าทำสัญญาเช่าเพื่อขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกของโลตัสส์ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย และกลุ่มธุรกิจค้าส่งมียอดเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการทำสัญญาเช่าที่ดินเพื่อขยายสาขาของธุรกิจแม่ค้าต่างประเทศ

**(5) สิทธิประโยชน์อื่นนอกเหนือจากค่าความนิยม**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีสิทธิประโยชน์อื่นนอกเหนือจากค่าความนิยมจำนวน 10,521 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 2,461 ล้านบาท จากปีก่อน โดยยอดส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มธุรกิจค้าปลีก เนื่องจากการลงทุนพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อทดแทนระบบเดิมที่ต้องยกเลิกการใช้งานตามเงื่อนไขการซื้อธุรกิจ

**4.3.3 หนี้สินหมุนเวียน****(1) เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินจำนวน 1,637 ล้านบาท ลดลง 27,561 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากการจ่ายชำระหนี้เงินกู้ยืมของ CPRD ในขณะที่กลุ่มธุรกิจค้าส่งมียอดเพิ่มขึ้น สาเหตุหลักจากหนี้สินทรัสต์รีซีพ (Trust receipt) ของธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสเพิ่มขึ้น

**(2) เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่น**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีเจ้าหนี้การค้ากิจการอื่นจำนวน 55,867 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,022 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากช่วงเดือนธันวาคม 2565 มีการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับยอดขายในช่วงเทศกาล

**(3) เจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีเจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกันจำนวน 5,951 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 561 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากช่วงเดือนธันวาคม 2565 มีการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับยอดขายในช่วงเทศกาล

**(4) เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการอื่น**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการอื่นจำนวน 10,070 ล้านบาท ลดลง 3,156 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากกลุ่มธุรกิจค้าปลีกมียอดลดลง จากการจ่ายชำระหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างขยายสาขาและพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ที่ได้ทยอยแล้วเสร็จในปี 2565 สำหรับกลุ่มธุรกิจค้าส่งมียอดเพิ่มขึ้นโดยส่วนใหญ่เป็นเจ้าหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างขยายและปรับปรุงสาขา รวมทั้งการพัฒนากระบวนการขายออนไลน์

**4.3.4 หนี้สินไม่หมุนเวียน****(1) หนี้กู้**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีหนี้กู้จำนวน 23,466 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 23,466 ล้านบาท จากปีก่อน จากการออกหนี้กู้ของบริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (“ECDS”) เพื่อใช้ชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน

**(2) เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินรวม (ซึ่งรวมถึงส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี) จำนวน 86,559 ล้านบาท ลดลง 20,562 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากการชำระคืนเงินกู้ยืมบางส่วนก่อนครบกำหนดชำระของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

**(3) เจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีเจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่นจำนวน 462 ล้านบาท ลดลง 37 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากเจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่นของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

**(4) หนี้สินตามสัญญาเช่า**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีหนี้สินตามสัญญาเช่ารวม (ซึ่งรวมถึงส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี) จำนวน 48,879 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 905 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากการเข้าทำสัญญาเช่า เพื่อขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกของโลตัสส์ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย และกลุ่มธุรกิจค้าส่งมียอดเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการทำสัญญาเช่าที่ดินเพื่อขยายสาขาของธุรกิจแม่ค้าต่างประเทศ

**4.3.5 ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีส่วนของผู้ถือหุ้นรวมจำนวน 290,931 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 2,433 ล้านบาท จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากกำไรสุทธิ

**4.4 สภาพคล่องและแหล่งเงินทุน**

ฐานะทางการเงินและสภาพคล่องของบริษัทฯ ได้รับและยังคงได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ความสามารถของบริษัทฯ ในการได้มาซึ่งกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน
- ระดับของภาระหนี้คงค้างของบริษัทฯ
- ดอกเบี้ยของภาระหนี้ที่บริษัทฯ ต้องชำระซึ่งมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายทางการเงิน
- อัตราดอกเบี้ยของตลาดที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของบริษัทฯ
- ความสามารถของบริษัทฯ ในการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน
- ความสามารถของบริษัทฯ ในการเข้าถึงตลาดในการจัดหาเงินทุน และ
- รายจ่ายฝ่ายทุนของบริษัทฯ

ความต้องการเงินสดของบริษัทฯ โดยหลักเกิดจากกิจกรรมดังต่อไปนี้

- เพื่อเป็นเงินทุนสำหรับการดำเนินงาน
- เพื่อเป็นเงินทุนสำหรับรายจ่ายฝ่ายทุน
- เพื่อเป็นเงินทุนสำหรับการซื้อทรัพย์สิน



- เพื่อลงทุนในบริษัทย่อย
- การจ่ายเงินปันผล
- การชำระภาระหนี้ของบริษัทฯ และ
- การชำระภาษี

สภาพคล่องของบริษัทฯ ในอดีตที่ผ่านมาและต่อไปในอนาคต มาจากแหล่งต่อไปนี้

- เงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานของบริษัทฯ และ
- การกู้ยืมโดยการออกตราสารหนี้

ความสามารถของบริษัทฯ ในการได้มาซึ่งกระแสเงินสดจากการดำเนินงานขึ้นกับผลการดำเนินงานในอนาคตซึ่งบางส่วนขึ้นกับสถานะการแข่งขัน และสภาพโดยรวมทางด้านเศรษฐกิจ ตลาดเงิน กฎเกณฑ์ และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งปัจจัยหลายประการอยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทฯ ดังที่แสดงไว้ในหัวข้อที่ 2. การบริหารจัดการความเสี่ยง

ทั้งนี้ บริษัทฯ เชื่อว่าบริษัทฯ มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจไปอีก 12 เดือนข้างหน้า

#### 4.4.1 กระแสเงินสดของบริษัทฯ

ตารางต่อไปนี้แสดงกระแสเงินสดของบริษัทฯ โดยสรุปสำหรับรอบระยะเวลาที่ระบุ

| (หน่วย: ล้านบาท)                                    | ปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |        |          |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|--------|----------|
|                                                     | 2563                       | 2564   | 2565     |
| กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน            | 13,353                     | 16,769 | 22,014   |
| กระแสเงินสดสุทธิ (ใช้ไปใน) ได้มาจากกิจกรรมลงทุน     | (2,288)                    | 14,965 | (17,164) |
| กระแสเงินสดสุทธิ (ใช้ไปใน) ได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน | (5,413)                    | 26,461 | (32,955) |

##### 4.4.1.1 กิจกรรมดำเนินงาน

กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน มีจำนวน 22,014 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 ซึ่งโดยหลักคำนวณจากกำไรสำหรับงวดจำนวน 7,682 ล้านบาท ปรับปรุงด้วยรายการปรับปรุงเพื่อกระทบยอดกำไรกับเงินสดรับจำนวน 26,234 ล้านบาท ซึ่งโดยหลักได้แก่ ค่าเสื่อมราคาของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จำนวน 10,211 ล้านบาท ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์สิทธิการใช้จำนวน 3,906 ล้านบาท ต้นทุนการเงินจำนวน 7,122 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้จำนวน 2,729 ล้านบาท และการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินการดำเนินงานจำนวน (4,387) ล้านบาท ซึ่งโดยหลักได้แก่การเปลี่ยนแปลงในเจ้าหนี้

การค้ากิจการจำนวน 1,764 ล้านบาท สินค้าคงเหลือจำนวน (5,474) ล้านบาท และส่วนลดค้างรับจำนวน (547) ล้านบาท ทำให้บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิที่เกิดจากการดำเนินงานจำนวน 29,529 ล้านบาท ทั้งนี้ ได้มีการจ่ายเงินสดดังกล่าวออกบางส่วนเพื่อชำระภาษีเงินได้จำนวน (3,636) ล้านบาท และดอกเบี้ยจ่ายจำนวน (4,085) ล้านบาท

##### 4.4.1.2 กิจกรรมลงทุน

กระแสเงินสดสุทธิที่ใช้ไปในกิจกรรมลงทุนมีจำนวน (17,164) ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 ซึ่งโดยหลักเป็นเงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จำนวน (12,567) ล้านบาท เงินสดจ่ายเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนจำนวน (1,264) ล้านบาท และเงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกเหนือจากค่าความนิยมจำนวน (3,584) ล้านบาท

##### 4.4.1.3 กิจกรรมจัดหาเงิน

กระแสเงินสดสุทธิที่ใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินมีจำนวน (32,955) ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 โดยหลักเกิดจากจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน (51,653) ล้านบาท การจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ จำนวน (5,290) ล้านบาท และเงินสดจ่ายเพื่อชำระหนี้สินตามสัญญาเช่า (5,208) ล้านบาท ในขณะที่มีเงินสดรับจากการออกหุ้นกู้จำนวน 23,463 ล้านบาท และเงินรับจากการกู้ยืมระยะยาวจำนวน 2,000 ล้านบาท

## 4.5 อัตราส่วนทางการเงิน

### 4.5.1 อัตราส่วนทางการเงินของบริษัทฯ

#### 4.5.1.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity ratio)

อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current ratio) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 เท่ากับ 0.9 เท่า และ 1.0 เท่า ตามลำดับ อย่างไรก็ตามปี 2565 อัตราส่วนสภาพคล่องเพิ่มขึ้น สาเหตุหลักจากการจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ทั้งนี้ อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (Quick ratio) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 เท่ากับ 0.6 เท่า และ 0.5 เท่าตามลำดับ โดยการลดลงของอัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็วสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีสาเหตุหลักจากการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดที่ลดลงจากการจ่ายชำระหนี้เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินของบริษัทย่อย การใช้เงินไปในการลงทุนก่อสร้างสาขาใหม่และการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อทดแทนระบบเดิมของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่ต้องยกเลิกการใช้งานตามเงื่อนไขการซื้อธุรกิจ การจ่ายชำระหนี้ค่าสินค้า รวมถึงจ่ายเงินปันผลในระหว่างปี



วงจรรเงินสดสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 เท่ากับ (29.2) วัน และ (23.6) วัน โดยวงจรรเงินสดมีค่าเป็นลบเนื่องจากระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ยมากกว่าผลรวมของระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย และระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย เนื่องจากรูปแบบธุรกิจของกลุ่มธุรกิจค้าส่งมีระยะเวลาการชำระเงินให้กับผู้จำหน่ายสินค้า (Supplier) ประมาณ 7 วัน ถึง 60 วัน และลักษณะธุรกิจของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกมีระยะเวลาการชำระเงินให้กับผู้จำหน่ายสินค้า (Supplier) ประมาณ 15 วัน ถึง 90 วัน

#### 4.5.1.2 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร (Profitability ratio)

อัตรากำไรขั้นต้นสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 เท่ากับร้อยละ 11.7 และร้อยละ 14.2 ตามลำดับ ซึ่งเพิ่มขึ้นในปี 2565 สาเหตุหลักจากการรวมกิจการกลุ่มธุรกิจค้าปลีก โดยอัตรากำไรขั้นต้นของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกอยู่ที่ร้อยละ 18.6 ขณะที่อัตรากำไรจากการดำเนินงานมีอัตราร้อยละ 4.1 และร้อยละ 3.7 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 ตามลำดับ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนในธุรกิจใหม่ตามแผนงานกลยุทธ์ที่วางไว้ ทั้งนี้ จากอัตราส่วนดังกล่าวข้างต้น ทำให้อัตรากำไรสุทธิเท่ากับร้อยละ 5.0 และร้อยละ 1.6 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 ตามลำดับ โดยในปี 2564 มีอัตรากำไรสุทธิสูงกว่าปกติเนื่องจากมีรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำจากกำไรจากการรวมธุรกิจแบบขั้นจำนวน 6,714 ล้านบาท

อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นเท่ากับร้อยละ 8.8 และร้อยละ 2.7 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 ตามลำดับ โดยในปี 2565 มีอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นลดลงเนื่องจากในปีก่อนมีรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำจากกำไรจากการรวมธุรกิจแบบขั้นจำนวน 6,714 ล้านบาท

#### 4.5.1.3 อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency ratio)

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เท่ากับร้อยละ 3.6 และร้อยละ 1.4 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 ตามลำดับ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร เท่ากับร้อยละ 22.3 และร้อยละ 15.1 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 ตามลำดับ โดยในปี 2565 มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์และสินทรัพย์ถาวรลดลงเนื่องจากในปีก่อนมีรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำจากกำไรจากการรวมธุรกิจแบบขั้นจำนวน 6,714 ล้านบาท

#### 4.5.1.4 อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial policy ratio)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 มีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ที่เท่ากับ 0.6 เท่า และ 0.6 เท่า ตามลำดับ

## 4.6 ภาระหนี้สินของบริษัทฯ

ตารางต่อไปนี้จะแสดงหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยทั้งหมด นอกเหนือจากหนี้สินตามสัญญาเช่าของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

| (หน่วย: ล้านบาท)                                                  | ณ วันที่ 31 ธันวาคม |                |                |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|
|                                                                   | 2563                | 2564           | 2565           |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน                                | 1,050               | 29,198         | 1,637          |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการอื่น                                   | 6                   | -              | -              |
| หุ้นกู้                                                           | -                   | -              | 23,466         |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน                                 | 7,003               | 107,121        | 86,559         |
| <b>รวมหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย นอกเหนือจากหนี้สินตามสัญญาเช่า</b> | <b>8,059</b>        | <b>136,319</b> | <b>111,662</b> |

ตารางต่อไปนี้จะแสดงหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยของบริษัทฯ โดยพิจารณาตามเงินตราต่างประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

|                                                                   | ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565<br>(ล้านบาท) |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ไทยบาท                                                            | 50,722                                |
| ดอลลาร์สหรัฐ                                                      | 42,840                                |
| ริงกิตมาเลเซีย                                                    | 17,751                                |
| อื่น ๆ                                                            | 349                                   |
| <b>รวมหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย นอกเหนือจากหนี้สินตามสัญญาเช่า</b> | <b>111,662</b>                        |



ตารางต่อไปนี้จะแสดงระยะเวลาครบกำหนดของหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย นอกเหนือจากหนี้สินตามสัญญาเช่าของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

|                                                                   | ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565<br>(ล้านบาท) |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ภายในหนึ่งปี                                                      | 1,637                                 |
| เกินกว่าหนึ่งปีแต่ไม่เกินห้าปี                                    | 106,912                               |
| เกินกว่าห้าปี                                                     | 3,927                                 |
| <b>รวมหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย นอกเหนือจากหนี้สินตามสัญญาเช่า</b> | <b>112,476</b>                        |

ตารางต่อไปนี้จะแสดงระยะเวลาครบกำหนดของหนี้สินตามสัญญาเช่าของบริษัทฯ โดยพิจารณาถึงอัตราดอกเบี้ยตามสัญญา และกระแสเงินสดตามสัญญา ตามการชำระหนี้ตามสัญญาก่อนคิดลด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

|                                | ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565<br>(ล้านบาท) |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| ภายในหนึ่งปี                   | 5,019                                 |
| เกินกว่าหนึ่งปีแต่ไม่เกินห้าปี | 17,375                                |
| เกินกว่าห้าปี                  | 52,070                                |
| <b>รวม</b>                     | <b>74,464</b>                         |
| <b>หัก ดอกเบี้ยรอดตัดบัญชี</b> | <b>(25,585)</b>                       |
| <b>รวมหนี้สินตามสัญญาเช่า</b>  | <b>48,879</b>                         |

## 4.7 รายจ่ายฝ่ายทุน

บริษัทฯ มีรายจ่ายฝ่ายทุนซึ่งประกอบด้วยการซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น นอกจากค่าความนิยม โดยรายจ่ายฝ่ายทุนของบริษัทฯ มีจำนวน 9,195 ล้านบาท และ 14,008 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 2565 ตามลำดับ

บริษัทฯ คาดว่าแหล่งเงินทุนสำหรับความต้องการด้านรายจ่ายฝ่ายทุนจะมาจากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เงินสดที่ได้รับจากการดำเนินงานในอนาคต และ/หรือ เงินสดที่ได้รับจากกิจกรรมจัดหาเงิน ทั้งนี้ ความสามารถของบริษัทฯ ในการจัดหาเงินทุน และการชำระหนี้สินตรงตามกำหนดเวลาขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนหลายประการ ซึ่งรวมถึง ผลการดำเนินงานในอนาคต ฐานะทางการเงินและกระแสเงินสด ภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ ที่บริษัทฯ เข้าไปประกอบการ ตลอดจนความพร้อมของธนาคารในการให้สินเชื่อแก่บริษัทฯ

## 4.8 ภาระผูกพันตามสัญญาและภาระผูกพันอื่น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ภาระผูกพันตามสัญญาและภาระผูกพันอื่นที่สำคัญของบริษัทฯ ประกอบด้วย สัญญาให้บริการ สัญญาจัดซื้อ สัญญาที่ปรึกษา สัญญาระหว่างบริษัท สัญญาเช่าดำเนินงาน สัญญาก่อสร้าง หนังสือค้ำประกันธนาคาร และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น

ความสามารถของบริษัทฯ ในการจัดหาเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติตามภาระผูกพันตามสัญญาและภาระในการชำระหนี้ อาจถูกจำกัดโดยฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน รวมถึงสภาพคล่องของตลาดการเงินในประเทศและระหว่างประเทศ

ภาระผูกพันที่เป็นรายการนอกงบการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ ไม่ได้เป็นคู่สัญญาในภาระผูกพันหรือมีความสัมพันธ์ที่เป็นรายการนอกงบการเงินอื่นที่มีสาระสำคัญแต่อย่างใด

หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ ไม่มีการบันทึกรายการหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นที่มีสาระสำคัญในงบการเงินของบริษัทฯ แต่อย่างใด





## ข้อมูลจากงบการเงิน และอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

ตารางสรุปงบการเงินรวมของบริษัทฯ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 2564 และ 2565

(1) งบแสดงฐานะการเงิน

| งบแสดงฐานะการเงินรวม              | ณ วันที่ 31 ธันวาคม |             |                |             |               |             |
|-----------------------------------|---------------------|-------------|----------------|-------------|---------------|-------------|
|                                   | 2563 (ปรับปรุงใหม่) |             | 2564           |             | 2565          |             |
|                                   | ล้านบาท             | ร้อยละ      | ล้านบาท        | ร้อยละ      | ล้านบาท       | ร้อยละ      |
| <b>สินทรัพย์</b>                  |                     |             |                |             |               |             |
| สินทรัพย์หมุนเวียน                |                     |             |                |             |               |             |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด    | 10,484              | 6.6         | 68,529         | 12.0        | 40,103        | 7.3         |
| เงินลงทุนชั่วคราว                 | 35                  | 0.0         | -              | -           | -             | -           |
| ลูกหนี้การค้า                     | 945                 | 0.6         | 2,302          | 0.4         | 2,431         | 0.4         |
| ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น              | 483                 | 0.3         | 1,985          | 0.4         | 1,818         | 0.3         |
| สินค้าคงเหลือ                     | 14,478              | 9.1         | 31,967         | 5.6         | 37,820        | 6.9         |
| ส่วนลดรับค้างรับ                  | 1,188               | 0.7         | 3,776          | 0.7         | 4,293         | 0.8         |
| รายได้ค้างรับ                     | 631                 | 0.4         | 782            | 0.1         | 848           | 0.2         |
| สินทรัพย์อนุพันธ์                 | -                   | -           | 607            | 0.1         | -             | -           |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น            | 8                   | 0.0         | 52             | 0.0         | 42            | 0.0         |
| <b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>      | <b>28,252</b>       | <b>17.7</b> | <b>110,000</b> | <b>19.3</b> | <b>87,355</b> | <b>15.9</b> |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน             |                     |             |                |             |               |             |
| เงินลงทุนในบริษัทร่วม             | 85,552              | 53.6        | 9,140          | 1.6         | 9,053         | 1.7         |
| เงินลงทุนในการร่วมค้า             | -                   | -           | 4,875          | 0.9         | 5,334         | 1.0         |
| เงินลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน | -                   | -           | 295            | 0.1         | 573           | 0.1         |
| ลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น           | 13                  | 0.0         | 45             | 0.0         | 50            | 0.0         |
| อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน      | 112                 | 0.1         | 45,268         | 7.9         | 43,910        | 8.0         |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์            | 30,564              | 19.1        | 118,443        | 20.8        | 118,115       | 21.5        |



| งบแสดงฐานะการเงินรวม                                         | ณ วันที่ 31 ธันวาคม |        |         |        |         |        |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                                              | 2563 (ปรับปรุงใหม่) |        | 2564    |        | 2565    |        |
|                                                              | ล้านบาท             | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้                                         | 10,204              | 6.4    | 36,831  | 6.5    | 37,167  | 6.8    |
| ค่าความนิยม                                                  | 2,191               | 1.4    | 234,736 | 41.2   | 234,736 | 42.8   |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม                     | 2,201               | 1.4    | 8,060   | 1.4    | 10,521  | 1.9    |
| สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี                            | 453                 | 0.3    | 530     | 0.1    | 566     | 0.1    |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น                                    | 45                  | 0.0    | 1,267   | 0.2    | 1,263   | 0.2    |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน                                     | 131,335             | 82.3   | 459,490 | 80.7   | 461,288 | 84.1   |
| รวมสินทรัพย์                                                 | 159,587             | 100.0  | 569,490 | 100.0  | 548,643 | 100.0  |
| หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น                                  |                     |        |         |        |         |        |
| หนี้สินหมุนเวียน                                             |                     |        |         |        |         |        |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน                           | 1,050               | 0.7    | 29,198  | 5.1    | 1,637   | 0.3    |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่น                                     | 25,804              | 16.2   | 54,845  | 9.7    | 55,867  | 10.2   |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน                         | 2,170               | 1.4    | 5,390   | 0.9    | 5,951   | 1.1    |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการอื่น                              | 1,672               | 1.0    | 13,226  | 2.3    | 10,070  | 1.8    |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน                  | 304                 | 0.2    | 1,011   | 0.2    | 1,799   | 0.3    |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการอื่น                              | 6                   | 0.0    | -       | -      | -       | -      |
| ภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่าย                                 | 927                 | 0.6    | 1,126   | 0.2    | 954     | 0.2    |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                                           | 2,838               | 1.8    | 7,351   | 1.3    | 7,478   | 1.4    |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 5,001               | 3.1    | 2,001   | 0.4    | -       | -      |
| หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี               | 495                 | 0.3    | 3,070   | 0.5    | 3,159   | 0.6    |
| หนี้สินอนุพันธ์                                              | 5                   | 0.0    | 703     | 0.1    | 2,683   | 0.5    |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                                         | 203                 | 0.1    | 475     | 0.1    | 1,165   | 0.2    |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน                                          | 40,475              | 25.4   | 118,396 | 20.8   | 90,763  | 16.6   |



| งบแสดงฐานะการเงินรวม                                          | ณ วันที่ 31 ธันวาคม |             |                |             |                |             |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|                                                               | 2563 (ปรับปรุงใหม่) |             | 2564           |             | 2565           |             |
|                                                               | ล้านบาท             | ร้อยละ      | ล้านบาท        | ร้อยละ      | ล้านบาท        | ร้อยละ      |
| หนี้สินไม่หมุนเวียน                                           |                     |             |                |             |                |             |
| หุ้นกู้                                                       | -                   | -           | -              | -           | 23,466         | 4.3         |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน                             | 2,002               | 1.3         | 105,120        | 18.5        | 86,559         | 15.8        |
| เจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น                                      | 4                   | 0.0         | 499            | 0.0         | 462            | 0.1         |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                                           | 7,622               | 4.8         | 44,904         | 7.9         | 45,720         | 8.3         |
| เงินมัดจำค่าเช่าจากผู้เช่า                                    | 32                  | 0.0         | 2,475          | 0.4         | 1,825          | 0.3         |
| ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน                       | 1,032               | 0.6         | 2,570          | 0.5         | 2,550          | 0.5         |
| ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                              | 76                  | 0.0         | 2,395          | 0.4         | 2,341          | 0.4         |
| หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี                               | 81                  | 0.1         | 4,447          | 0.8         | 3,803          | 0.7         |
| หนี้สินอนุพันธ์ไม่หมุนเวียนอื่น                               | -                   | -           | 173            | 0.0         | 209            | 0.0         |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                                       | -                   | -           | 13             | 0.0         | 14             | 0.0         |
| <b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>                                 | <b>10,849</b>       | <b>6.8</b>  | <b>162,596</b> | <b>28.5</b> | <b>166,949</b> | <b>30.4</b> |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                                             | <b>51,324</b>       | <b>32.2</b> | <b>280,992</b> | <b>49.3</b> | <b>257,712</b> | <b>47.0</b> |
| ส่วนของผู้ถือหุ้น                                             |                     |             |                |             |                |             |
| ทุนเรือนหุ้น                                                  |                     |             |                |             |                |             |
| ทุนจดทะเบียน                                                  | 2,400               | 1.5         | 5,586          | 1.0         | 5,586          | 1.0         |
| ทุนที่ออกและชำระแล้ว                                          | 2,400               | 1.5         | 5,290          | 0.9         | 5,290          | 1.0         |
| ส่วนเกินมูลค่าหุ้น                                            |                     |             |                |             |                |             |
| ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ                                       | 3,290               | 2.1         | 263,882        | 46.3        | 263,882        | 48.1        |
| ส่วนขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนความเป็นเจ้าของในบริษัทย่อย | (20)                | (0.0)       | (20)           | (0.0)       | (20)           | (0.0)       |
| ส่วนขาดทุนจากการซื้อส่วนได้เสียภายใต้การควบคุมเดียวกัน        | -                   | -           | (6,714)        | (1.1)       | (6,714)        | (1.2)       |



| งบแสดงฐานะการเงินรวม                                    | ณ วันที่ 31 ธันวาคม |        |         |        |         |        |
|---------------------------------------------------------|---------------------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                                         | 2563 (ปรับปรุงใหม่) |        | 2564    |        | 2565    |        |
|                                                         | ล้านบาท             | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ |
| กำไร (ขาดทุน) สะสม                                      |                     |        |         |        |         |        |
| จัดสรรแล้ว - ทุนสำรองตามกฎหมาย                          | 240                 | 0.1    | 240     | 0.0    | 558     | 0.1    |
| ยังไม่ได้จัดสรร                                         | 16,511              | 10.3   | 25,459  | 4.5    | 27,627  | 5.0    |
| องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น                      | (182)               | (0.1)  | (140)   | (0.0)  | (275)   | (0.1)  |
| รวมส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท                           | 22,239              | 13.9   | 287,997 | 50.6   | 290,348 | 52.9   |
| ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อยก่อนการจัดโครงสร้างธุรกิจ | 85,553              | 53.6   | -       | -      | -       | -      |
| ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม                          | 471                 | 0.3    | 501     | 0.1    | 583     | 0.1    |
| รวมส่วนของผู้ถือหุ้น                                    | 108,263             | 67.8   | 288,498 | 50.7   | 290,931 | 53.0   |
| รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น                          | 159,587             | 100.0  | 569,490 | 100.0  | 548,643 | 100.0  |





## (2) งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

| งบแสดงกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม                                       | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |        |         |        |         |        |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                                                    | 2563 (ปรับปรุงใหม่)              |        | 2564    |        | 2565    |        |
|                                                                    | ล้านบาท                          | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ |
| รายได้                                                             |                                  |        |         |        |         |        |
| รายได้จากการขายสินค้า                                              | 214,140                          | 97.9   | 258,630 | 97.1   | 447,182 | 95.3   |
| รายได้จากการให้บริการ                                              | 3,757                            | 1.7    | 4,136   | 1.6    | 5,422   | 1.1    |
| รายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้า                   | 361                              | 0.2    | 2,631   | 1.0    | 13,477  | 2.9    |
| รายได้อื่น                                                         | 502                              | 0.2    | 970     | 0.3    | 3,050   | 0.7    |
| รวมรายได้                                                          | 218,760                          | 100.0  | 266,367 | 100.0  | 469,131 | 100.0  |
| ค่าใช้จ่าย                                                         |                                  |        |         |        |         |        |
| ต้นทุนขายสินค้า                                                    | 192,016                          | 87.8   | 228,338 | 85.7   | 383,605 | 81.8   |
| ต้นทุนการเช่าและการให้บริการ                                       | 57                               | 0.0    | 1,046   | 0.4    | 5,982   | 1.3    |
| ต้นทุนในการจัดจำหน่าย                                              | 12,701                           | 5.8    | 19,149  | 7.2    | 48,364  | 10.3   |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหาร                                              | 5,030                            | 2.3    | 7,340   | 2.8    | 14,478  | 3.1    |
| รวมค่าใช้จ่าย                                                      | 209,804                          | 95.9   | 255,873 | 96.1   | 452,429 | 96.5   |
| กำไรจากกิจกรรมดำเนินงาน                                            | 8,956                            | 4.1    | 10,494  | 3.9    | 16,702  | 3.5    |
| กำไรจากการรวมธุรกิจแบบขั้น                                         | -                                | -      | 6,714   | 2.5    | -       | -      |
| ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) ของบริษัทร่วมและการร่วมค้าตามวิธีส่วนได้เสีย | (63)                             | (0.0)  | (226)   | (0.0)  | 831     | 0.2    |
| กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                   | 8,893                            | 4.1    | 16,982  | 6.4    | 17,533  | 3.7    |
| ต้นทุนทางการเงิน                                                   | 619                              | 0.3    | 1,557   | 0.6    | 7,122   | 1.5    |
| กำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                                      | 8,274                            | 3.8    | 15,425  | 5.8    | 10,411  | 2.2    |
| ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                                              | 1,813                            | 0.8    | 2,127   | 0.8    | 2,729   | 0.6    |
| กำไรสำหรับปี                                                       | 6,461                            | 3.0    | 13,298  | 5.0    | 7,682   | 1.6    |



| งบแสดงกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม                                                                                 | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |               |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------|--------------|
|                                                                                                              | 2563 (ปรับปรุงใหม่)              | 2564          | 2565         |
|                                                                                                              | ล้านบาท                          |               |              |
| <b>การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน)</b>                                                                               |                                  |               |              |
| ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัท                                                                            | 6,563                            | 13,687        | 7,697        |
| ส่วนของผู้ถือหุ้นเดิมก่อนการจัดโครงสร้างธุรกิจ                                                               | (63)                             | (375)         | -            |
| ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม                                                                 | (39)                             | (14)          | (15)         |
| <b>กำไรสำหรับปี</b>                                                                                          | <b>6,461</b>                     | <b>13,298</b> | <b>7,682</b> |
| <b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>                                                                               |                                  |               |              |
| รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง                                                     |                                  |               |              |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าทางการเงิน                                                              | 73                               | 205           | (479)        |
| ผล (ขาดทุน) กำไรจากการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด                                                         | -                                | (66)          | 1,459        |
| ภาษีเงินได้ของผลกำไร (ขาดทุน) จากการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด                                           | -                                | 13            | (58)         |
| สำรองการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดที่ถูกจัดประเภทไว้ในกำไรขาดทุน                                         | -                                | (68)          | (1,169)      |
| ส่วนแบ่งกำไรของกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นของบริษัทร่วมตามวิธีส่วนได้เสีย                                        | (19)                             | 364           | -            |
| รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง                                                   |                                  |               |              |
| ผลกำไรจากเงินลงทุนในตราสารทุนที่กำหนดให้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น               | -                                | -             | 152          |
| ภาษีเงินได้ของผลกำไรจากเงินลงทุนในตราสารทุนที่กำหนดให้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น | -                                | -             | (30)         |
| ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้                                           | (54)                             | 82            | 99           |
| ภาษีเงินได้ของผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้                             | 11                               | (21)          | (20)         |
| <b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษีเงินได้</b>                                                 | <b>11</b>                        | <b>509</b>    | <b>(46)</b>  |
| <b>กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี</b>                                                                    | <b>6,472</b>                     | <b>13,807</b> | <b>7,636</b> |
| <b>การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม</b>                                                                  |                                  |               |              |
| ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัท                                                                            | 6,594                            | 13,791        | 7,641        |
| ส่วนของผู้ถือหุ้นเดิมก่อนการจัดโครงสร้างธุรกิจ                                                               | (82)                             | (11)          | -            |
| ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม                                                                 | (40)                             | 27            | (5)          |
| <b>กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี</b>                                                                    | <b>6,472</b>                     | <b>13,807</b> | <b>7,636</b> |



## (3) งบกระแสเงินสด

| งบกระแสเงินสดรวม                                                   | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |        |        |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------|--------|
|                                                                    | 2563<br>(ปรับปรุงใหม่)           | 2564   | 2565   |
|                                                                    | ล้านบาท                          |        |        |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน                                     |                                  |        |        |
| กำไรสำหรับงวด                                                      | 6,461                            | 13,298 | 7,682  |
| ปรับรายการที่กระทบกำไรเป็นเงินสดรับ                                |                                  |        |        |
| ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน                          | -                                | 749    | 2,084  |
| ค่าเสื่อมราคาที่ดิน อาคารและอุปกรณ์                                | 2,269                            | 3,321  | 10,211 |
| ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์สิทธิการใช้                                  | 946                              | 1,521  | 3,906  |
| ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม              | 362                              | 537    | 1,349  |
| ดอกเบี้ยรับ                                                        | (38)                             | (51)   | (210)  |
| ต้นทุนทางการเงิน                                                   | 619                              | 1,557  | 7,122  |
| ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                                              | 1,813                            | 2,127  | 2,729  |
| (กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง               | -                                | 76     | (12)   |
| (กลับรายการ) ผลขาดทุนจากการปรับลดมูลค่าสินค้าคงเหลือ               | 40                               | (269)  | (406)  |
| ผลขาดทุนจากการด้อยค่า                                              | 45                               | 129    | 72     |
| ส่วนแบ่ง (กำไร) ขาดทุนของบริษัทร่วมและการร่วมค้าตามวิธีส่วนได้เสีย | 63                               | 226    | (831)  |
| ขาดทุนจากการจำหน่ายและตัดจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน       | -                                | 5      | 17     |
| ขาดทุนจากการจำหน่ายและตัดจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์             | 7                                | 108    | 55     |
| กำไรจากการตัดจำหน่ายหนี้สินตามสัญญาเช่าสุทธิจาก                    |                                  |        |        |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้                                               | (5)                              | (24)   | (135)  |
| ขาดทุนจากการจำหน่ายและตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น            |                                  |        |        |
| นอกจากค่าความนิยม                                                  | 1                                | 1      | 4      |
| ขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงสัญญาหนี้สินตามสัญญาเช่าสุทธิ               |                                  |        |        |
| จากสินทรัพย์สิทธิการใช้                                            | -                                | -      | 10     |

| งบกระแสเงินสดรวม                             | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |         |         |
|----------------------------------------------|----------------------------------|---------|---------|
|                                              | 2563<br>(ปรับปรุงใหม่)           | 2564    | 2565    |
|                                              | ล้านบาท                          |         |         |
| ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน      | 95                               | 145     | 270     |
| กำไรจากการรวมธุรกิจแบบขั้น                   | -                                | (6,714) | -       |
| อื่น ๆ                                       | 2                                | (2)     | (1)     |
| การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน |                                  |         |         |
| ลูกหนี้การค้า                                | 94                               | 3       | (102)   |
| ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น                         | (15)                             | 563     | 55      |
| สินค้าคงเหลือ                                | 258                              | (2,736) | (5,474) |
| ส่วนลดรับค้างรับ                             | 73                               | (1,688) | (547)   |
| รายได้ค้างรับ                                | 17                               | (32)    | (63)    |
| สินทรัพย์อนุพันธ์                            | -                                | (24)    | 607     |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                       | 7                                | (5)     | 10      |
| ลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น                      | -                                | (8)     | (20)    |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น                    | 1                                | (174)   | (18)    |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่น                     | 1,313                            | 7,316   | 1,199   |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน         | 237                              | 2,385   | 565     |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการอื่น              | 25                               | (2,400) | (842)   |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน  | 105                              | 243     | 655     |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                           | 461                              | (411)   | (159)   |
| หนี้สินอนุพันธ์                              | 5                                | (5)     | 19      |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                         | (11)                             | (488)   | 207     |
| เจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น                     | (3)                              | 3       | (37)    |
| เงินมัดจำค่าเช่าจากผู้เช่า                   | 1                                | 5       | (157)   |



| งบกระแสเงินสดรวม                                                               | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------|---------------|
|                                                                                | 2563<br>(ปรับปรุงใหม่)           | 2564          | 2565          |
|                                                                                | ล้านบาท                          |               |               |
| จ่ายประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน                                    | (14)                             | (60)          | (190)         |
| เงินสตรับสุทธิตามประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงานจากบริษัทที่เกี่ยวข้อง | -                                | 47            | -             |
| เงินสดจ่ายประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                                     | -                                | (36)          | (72)          |
| ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                                               | 48                               | 188           | (24)          |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                                                        | -                                | -             | 1             |
| <b>กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากการดำเนินงาน</b>                                    | <b>15,282</b>                    | <b>19,426</b> | <b>29,529</b> |
| ดอกเบี้ยรับ                                                                    | 40                               | 45            | 206           |
| ดอกเบี้ยจ่าย                                                                   | (236)                            | (319)         | (4,085)       |
| ภาษีเงินได้จ่ายออก                                                             | (1,733)                          | (2,383)       | (3,636)       |
| <b>กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากการกิจกรรมดำเนินงาน</b>                             | <b>13,353</b>                    | <b>16,769</b> | <b>22,014</b> |
| <b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>                                              |                                  |               |               |
| เงินปันผลรับ                                                                   | -                                | 81            | 459           |
| เงินสตรับจากเงินลงทุนชั่วคราว                                                  | 7                                | 36            | -             |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน                                 | -                                | (66)          | (1,264)       |
| เงินสตรับจากการขายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน                                 | -                                | -             | 1             |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์                                      | (1,831)                          | (2,377)       | (12,567)      |
| เงินสตรับจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์                                       | 19                               | 29            | 106           |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์สิทธิการใช้                                        | (191)                            | (501)         | (189)         |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม                    | (292)                            | (1,082)       | (3,584)       |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน                           | -                                | (295)         | (126)         |
| เงินสตรับจากการรับโอนกิจการทั้งหมด                                             | -                                | 19,140        | -             |

| งบกระแสเงินสดรวม                                                                              | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |               |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------|-----------------|
|                                                                                               | 2563<br>(ปรับปรุงใหม่)           | 2564          | 2565            |
|                                                                                               | ล้านบาท                          |               |                 |
| <b>กระแสเงินสดสุทธิ (ใช้ไป) ได้มาจากกิจกรรมลงทุน</b>                                          | <b>(2,288)</b>                   | <b>14,965</b> | <b>(17,164)</b> |
| <b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>                                                         |                                  |               |                 |
| เงินสตรับจากการออกหุ้นสามัญ                                                                   | -                                | 33,007        | -               |
| เงินสดจ่ายชำระหนี้สินตามสัญญาเช่า                                                             | (1,007)                          | (1,655)       | (5,208)         |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น (ลดลง)                                            | 220                              | (81)          | (27,712)        |
| เงินสตรับจากการออกหุ้นกู้                                                                     | -                                | -             | 23,463          |
| เงินสตรับจากการกู้ยืมเงินระยะยาวจากสถาบันการเงิน                                              | -                                | 5,000         | 2,000           |
| เงินสดจ่ายเพื่อชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน                                       | (2)                              | (5,001)       | (23,941)        |
| เงินสดจ่ายเพื่อชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการอื่น                                         | (9)                              | (6)           | -               |
| เงินสตรับจากตราสารอนุพันธ์                                                                    | -                                | -             | 5,175           |
| เงินสดจ่ายตราสารอนุพันธ์                                                                      | -                                | -             | (1,529)         |
| เงินปันผลจ่ายให้ผู้ถือหุ้นของบริษัท                                                           | (4,608)                          | (4,800)       | (5,290)         |
| การได้มาซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม                                                    | 5                                | 3             | 87              |
| เงินสดจ่ายจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนความเป็นเจ้าของในบริษัทย่อย โดยอำนาจการควบคุมไม่เปลี่ยนแปลง | (12)                             | (6)           | -               |
| <b>กระแสเงินสดสุทธิ (ใช้ไป) ได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>                                      | <b>(5,413)</b>                   | <b>26,461</b> | <b>(32,955)</b> |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิก่อน                                      |                                  |               |                 |
| ผลต่างอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าบการเงิน                                                    | 5,652                            | 58,195        | (28,105)        |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าบการเงิน                                                 | 32                               | (150)         | (321)           |
| <b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ</b>                                   | <b>5,684</b>                     | <b>58,045</b> | <b>(28,426)</b> |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ ต้นงวด                                                       | 4,800                            | 10,484        | 68,529          |
| <b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ ปลายงวด</b>                                               | <b>10,484</b>                    | <b>68,529</b> | <b>40,103</b>   |





## (4) อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

| อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ                            | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |        |        |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------|--------|--------|
|                                                        | 2563<br>(ปรับปรุงใหม่)           | 2564*  | 2565   |
| <b>อัตราส่วนสภาพคล่อง</b>                              |                                  |        |        |
| อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า) <sup>1</sup>                 | 0.7                              | 0.9    | 1.0    |
| อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า) <sup>2</sup>         | 0.3                              | 0.6    | 0.5    |
| อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า) <sup>3</sup>      | 0.4                              | 0.2    | 0.2    |
| อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (เท่า) <sup>4</sup>    | 202.1                            | 140.1  | 162.9  |
| ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน) <sup>5</sup>              | 1.8                              | 2.6    | 2.2    |
| อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า) <sup>6</sup>    | 13.3                             | 9.5    | 11.4   |
| ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน) <sup>7</sup>             | 27.0                             | 37.8   | 31.5   |
| อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า (เท่า) <sup>8</sup>   | 7.1                              | 5.2    | 6.3    |
| ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย (วัน) <sup>9</sup>              | 51.0                             | 69.5   | 57.3   |
| วงจรเงินสด (วัน) <sup>10</sup>                         | (22.2)                           | (29.2) | (23.6) |
| <b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร</b>              |                                  |        |        |
| อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ) <sup>11</sup>                | 10.3                             | 11.7   | 14.2   |
| อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (ร้อยละ) <sup>12</sup>        | 4.2                              | 4.1    | 3.7    |
| อัตรากำไรอื่น (ร้อยละ) <sup>13</sup>                   | 0.2                              | 0.4    | 0.7    |
| อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (ร้อยละ) <sup>14</sup>     | 149.1                            | 159.8  | 131.8  |
| อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ) <sup>15, 29</sup>              | 3.0                              | 5.0    | 1.6    |
| อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ร้อยละ) <sup>16, 28, 29</sup> | 30.9                             | 8.8    | 2.7    |

| อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ                                                         | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |       |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------|------|
|                                                                                     | 2563<br>(ปรับปรุงใหม่)           | 2564* | 2565 |
| <b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</b>                                       |                                  |       |      |
| อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ร้อยละ) <sup>17, 29</sup>                                | 5.8                              | 3.6   | 1.4  |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถาวร (ร้อยละ) <sup>18, 29</sup>                            | 28.1                             | 22.3  | 15.1 |
| อัตราการหมุนของสินทรัพย์ (เท่า) <sup>19</sup>                                       | 2.0                              | 0.7   | 0.8  |
| <b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน</b>                                           |                                  |       |      |
| อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า) <sup>20, 28</sup>      | 0.1                              | 0.6   | 0.6  |
| อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า) <sup>21, 28</sup> | 0.1                              | 0.4   | 0.4  |
| อัตราส่วนหนี้สินที่ต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า) <sup>22, 28</sup>                    | 0.5                              | 1.0   | 0.9  |
| อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย (เท่า) <sup>23</sup>                                | 52.9                             | 72.5  | 8.6  |
| อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เกณฑ์เงินสด) (เท่า) <sup>24</sup>                | 1.9                              | 0.7   | 7.3  |
| อัตราเงินปันผล (ร้อยละ) <sup>25, 29</sup>                                           | 73.1                             | 40.0  | 70.1 |

\* ยอดต้นงวดของงบแสดงฐานะการเงิน ไม่รวมรายการของธุรกิจค้าปลีก และงบกำไรขาดทุนรวมรายการของธุรกิจค้าปลีกตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม - 31 ธันวาคม 2564

**หมายเหตุ:****อัตราส่วนสภาพคล่อง**

- 1/ อัตราส่วนสภาพคล่อง = สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน
- 2/ อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว = (เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด + เงินลงทุนชั่วคราว + ลูกหนี้การค้า) / หนี้สินหมุนเวียนรวม
- 3/ อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด = เงินสดที่ได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน / หนี้สินหมุนเวียนเฉลี่ย
- 4/ อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า = รายได้จากการขายสินค้า / ลูกหนี้การค้า (ก่อนหักค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น) เฉลี่ย
- 5/ ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย = 360 / อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า
- 6/ อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ = ต้นทุนขายสินค้า / สินค้าคงเหลือเฉลี่ย<sup>26</sup>
- 7/ ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย = 360 / อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ
- 8/ อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า = ต้นทุนขายสินค้า / เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่นและกิจการที่เกี่ยวข้องกันเฉลี่ย
- 9/ ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย = 360 / อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า
- 10/ วงจรเงินสด = ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย + ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย - ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย

**อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร**

- 11/ อัตรากำไรขั้นต้น = (รายได้จากการขายสินค้า - ต้นทุนขายสินค้า) / รายได้จากการขายสินค้า x 100
- 12/ อัตรากำไรจากการดำเนินงาน = กำไรจากการดำเนินงาน / รายได้จากการขายสินค้า x 100
- 13/ อัตรากำไรอื่น = รายได้อื่น / รายได้รวม x 100
- 14/ อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร = เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน / กำไรจากการดำเนินงาน x 100
- 15/ อัตรากำไรสุทธิ = กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี / รายได้รวม x 100
- 16/ อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น = กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี / ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัท / ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทเฉลี่ย x 100

**อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน**

- 17/ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ = กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย x 100
- 18/ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถาวร = (กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี + ค่าเสื่อมราคาที่ดิน อาคารและอุปกรณ์) / ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์เฉลี่ย x 100
- 19/ อัตราหมุนของสินทรัพย์ = รายได้รวม / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย

**อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน**

- 20/ อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น = หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยรวม<sup>27</sup> / ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม
- 21/ อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น = หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยรวม<sup>27</sup> - (เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด + เงินลงทุนชั่วคราว) / ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม
- 22/ อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น = หนี้สินรวม / ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม
- 23/ อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย = กำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย / ดอกเบี้ยจ่าย
- 24/ อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เกณฑ์เงินสด) = กำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย / หนี้สินระยะสั้นที่มีภาระดอกเบี้ย + หนี้สินระยะยาวที่มีภาระดอกเบี้ยที่ครบกำหนดภายใน 1 ปี
- 25/ อัตราเงินปันผล = เงินปันผลจ่ายประจำปี / กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัท
- 26/ สินค้าคงเหลือเฉลี่ย = สินค้าสำเร็จรูป ก่อนหักค่าเผื่อสินค้าล้าสมัยและสินค้าเคลื่อนไหวช้า
- 27/ หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยรวม = เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน + เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการอื่น + เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี + หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี + เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน + หนี้สินตามสัญญาเช่า + หนี้กู้
- 28/ ในระหว่างปี 2564 ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นอย่างมีสาระสำคัญเนื่องจากการเพิ่มทุนของบริษัทฯ
- 29/ กำไรสุทธิในปี 2564 ได้รวมกำไรจากการรวมธุรกิจแบบขั้นจำนวน 6,714 ล้านบาท



# 5 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

## 5.1 ข้อมูลทั่วไป (ของบุคคลอ้างอิงอื่น ๆ)

### บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ("SML")

|                           |                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ทะเบียนบริษัทเลขที่       | : 0107537000521 (เดิมเลขที่ บมจ. 299)                                                                                                                                                                       |
| วันที่จดทะเบียน           | : 10 พฤษภาคม 2531                                                                                                                                                                                           |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่       | : 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250                                                                                                                                                   |
| โทรศัพท์                  | : 0 2067 8999                                                                                                                                                                                               |
| โทรสาร                    | : 0 2067 9888                                                                                                                                                                                               |
| เว็บไซต์                  | : www.siammakro.co.th                                                                                                                                                                                       |
| ประเภทธุรกิจ              | : ธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งสินค้าอุปโภคบริโภค และธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า                                                                                                                          |
| จำนวนและชนิดของหุ้น       | : หุ้นสามัญจดทะเบียน จำนวน 10,580,323,500 หุ้น<br>มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท                                                                                                                            |
| ทุนจดทะเบียน              | : 5,586,161,750 บาท                                                                                                                                                                                         |
| ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว | : 5,290,161,750 บาท                                                                                                                                                                                         |
| นายทะเบียนหุ้น            | : บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด<br>อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย<br>93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400<br>โทรศัพท์ : 0 2009 9000, 0 2009 9999<br>โทรสาร : 0 2009 9991 |

### ผู้สอบบัญชี

- 1) นางปิยธิดา ตั้งเด่นชัย  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียนที่ 11766
- 2) นายเจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียนที่ 4068
- 3) นางมัญญา สิงห์สุขสวัสดิ์  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียนที่ 6112

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาคไทย สอบบัญชี จำกัด

ชั้น 50 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์

1 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ : 0 2677 2000

โทรสาร : 0 2677 2222

### ที่ปรึกษากฎหมาย

: บริษัท เอสซีแอล นิธิมูระ จำกัด

ชั้น 34 อาคารเอทรีนิทาวเวอร์

63 ถนนวิทยุ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์ : 0 2126 9100

โทรสาร : 0 2126 9102

บริษัท ซวลิต แอนด์ แอซโซซิเอตส์ จำกัด

ชั้น 34 อาคารเอทรีนิทาวเวอร์

63 ถนนวิทยุ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์ : 0 2126 9100

โทรสาร : 0 2126 9102



## 5.2 ข้อมูลสำคัญอื่น

### 5.2.1 สารสำคัญของสัญญาที่สำคัญ

#### (1) สัญญาอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คู่สัญญา             | (1) CPALL (“ผู้อนุญาต”)<br>(2) Makro (“ผู้รับอนุญาต”)                                                                                                                                                                                                                                             |
| ระยะเวลาตามอายุสัญญา | 1 มกราคม 2566 ถึง 31 ธันวาคม 2566                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ลักษณะของบริการ      | การรับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ                                                                                                                                                                                                                                             |
| ค่าบริการตามสัญญา    | ร้อยละ 0.5 ของยอดขายรวมต่อปีของ ศูนย์จำหน่ายสินค้า Makro 10 สาขาแรกที่เปิดดำเนินการในประเทศไทย                                                                                                                                                                                                    |
| ขอบเขตของสัญญา       | ผู้รับอนุญาต ใช้เครื่องหมายการค้า “Makro” และ “Aro” เป็นต้น ในการดำเนินธุรกิจโดยใช้รูปแบบร้านค้า การจัดเรียงสินค้ารวมทั้งการบริหารธุรกิจ และเมื่อมีการพัฒนารูปแบบร้านค้าใหม่ “Makro” ในประเทศต่าง ๆ ผู้รับอนุญาต จะได้รับความรู้และเทคนิคในการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ |
| เงื่อนไขอื่นที่สำคัญ | อายุสัญญา 1 ปี การต่อสัญญาเป็นแบบปีต่อปีต่อเนื่องกัน คู่สัญญาทั้งสองฝ่าย มีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ โดยต้องแจ้งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 60 วัน                                                                                                                                                             |

หมายเหตุ: ในปี 2556 CPALL ได้เข้าซื้อหุ้นของ Makro จากเอสเอชวี เนเธอร์แลนด์ บี.วี. ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เดิมของ Makro นั้น CPALL ยังได้มาซึ่งสิทธิในการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาและสิทธิในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ CPALL จึงได้มาซึ่งสิทธิในการใช้เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการในทวีปเอเชีย ยกเว้นประเทศอินเดีย และรัสเซีย และกลุ่มประเทศสมาชิกสหภาพสาธารณรัฐสังคมนิยมโซเวียตเดิม และให้ Makro เป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า และเครื่องหมายบริการในลักษณะสัญญารูปแบบเดียวกับที่เคยเป็นอยู่เดิมก่อนการเข้าซื้อหุ้นของ Makro โดย CPALL ในปี 2556

#### (2) สัญญาอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า/บริการในประเทศไทย

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คู่สัญญา                 | (1) CPG ในฐานะผู้ให้อนุญาต<br>(2) Ek-Chai ในฐานะผู้รับอนุญาต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| วันที่ทำสัญญา            | 12 ตุลาคม 2564                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| วัตถุประสงค์ของสัญญา     | CPG ตกลงอนุญาตให้สิทธิแก่ Ek-Chai ในการใช้เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการตามที่ระบุไว้ในสัญญา ซึ่งรวมถึงเครื่องหมาย “CP Fresh Mart” และ “Lotus’s” (“เครื่องหมาย”) เพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจของ Ek-Chai ในประเทศไทย และตกลงให้ Ek-Chai มีสิทธิใช้โดเมนเนม (Website) ชื่อ <a href="http://www.lotuss.com">www.lotuss.com</a> ในการประกอบธุรกิจของ Ek-Chai ได้ด้วย                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ระยะเวลาที่มีผลบังคับใช้ | เริ่มตั้งแต่วันที่ 12 ตุลาคม 2564 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2566 และเมื่อครบกำหนดระยะเวลาดังกล่าวแล้ว Ek-Chai มีสิทธิขอต่ออายุสัญญาได้อีกทุก 3 ปี ภายใต้เงื่อนไขและอัตราค่าตอบแทนซึ่งคู่สัญญาจะได้เจรจาตกลงกันอีกครั้ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| หน้าที่ตามสัญญาที่สำคัญ  | (1) CPG จะไม่ใช้เครื่องหมายอันมีลักษณะเป็นการแข่งขันกับ Ek-Chai และจะไม่อนุญาตให้บุคคลอื่นใช้เครื่องหมาย เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจาก Ek-Chai<br>(2) CPG และ Ek-Chai รับทราบร่วมกันว่าเครื่องหมายที่อนุญาตให้ใช้ตามสัญญานี้ อยู่ในระหว่างการพิจารณาการจดทะเบียนของกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทย และคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายตกลงให้ความร่วมมือกันทุกกรณี เพื่อให้เครื่องหมายเหล่านี้ได้รับการจดทะเบียนต่อไป และเมื่อเครื่องหมายได้รับการจดทะเบียนแล้ว CPG ตกลงเป็นผู้นำสัญญาอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า/บริการนี้ ไปจดทะเบียนต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ ตามกฎหมาย โดย Ek-Chai ตกลงเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการจดทะเบียนทั้งสิ้น |





## อัตราค่าตอบแทน

อัตราร้อยละ 0.5 ของยอดขายสินค้าและการให้บริการตามงบการเงินของ Ek-Chai ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีแล้ว โดย Ek-Chai ตกลงชำระค่าตอบแทนให้แก่ CPG ปีละ 1 ครั้ง ภายในวันที่ 30 เมษายน ของปีถัดไป ทั้งนี้ Ek-Chai มีสิทธินำค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการตลาด ตามงบการเงินของ Ek-Chai ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีแล้ว ไปหักออกจากค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายให้ CPG ข้างต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการตลาดแล้ว Ek-Chai ยังคงต้องจ่ายค่าตอบแทนขั้นต่ำให้กับ CPG ตามที่สัญญากำหนด

## การเลิกสัญญา

หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งปฏิบัติผิดเงื่อนไข หรือคำรับรองในสัญญานี้ คู่สัญญาอีกฝ่ายอาจมีหนังสือแจ้งให้ฝ่ายที่ปฏิบัติผิดสัญญา แก้ไข ปรับปรุง หรือให้ดำเนินการตามที่ตกลงกันไว้ในสัญญาให้ถูกต้อง ภายในกำหนดระยะเวลาอันสมควร หากคู่สัญญาฝ่ายที่ปฏิบัติผิดสัญญายังคงเพิกเฉย หรือฝ่าฝืนเงื่อนไขหรือข้อตกลงในสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอกเลิกสัญญา และ/หรือเรียกค่าเสียหายจากคู่สัญญาฝ่ายที่ปฏิบัติผิดสัญญาได้

## ผลของการเลิกสัญญา

เมื่อสัญญาฉบับนี้สิ้นสุดลง และไม่มีการต่อสัญญาออกไปอีก Ek-Chai จะต้องหยุดการใช้เครื่องหมายทันที แต่ Ek-Chai ยังมีสิทธิจำหน่ายสินค้าที่ใช้เครื่องหมายการค้าที่ได้รับอนุญาตให้ใช้ตามสัญญานี้ ซึ่งเป็นสินค้าที่ได้ผลิตขึ้นก่อนสัญญานี้สิ้นสุดลงได้ต่อไปจนกว่าจะหมด โดยไม่ถือว่าเป็นการละเมิดเครื่องหมายการค้าของ CPG แต่จะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ CPG ในอัตราร้อยละ 0.5 ของยอดขายสินค้านี้ดังกล่าว

## การอนุญาตช่วงและการโอนสิทธิ

Ek-Chai ไม่มีสิทธิใด ๆ ในเครื่องหมาย นอกเหนือจากสิทธิที่จะได้ใช้ตามสัญญานี้เท่านั้น และ Ek-Chai ไม่มีสิทธิให้อนุญาตให้ใช้สิทธิช่วง และ/หรือโอนสิทธิ และ/หรือ หน้าที่ตามสัญญานี้ให้แก่ผู้อื่น เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจาก CPG ก่อน

## (3) สัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิในประเทศมาเลเซีย (Copyright License Agreement)

## คู่สัญญา

- (1) CPG ในฐานะผู้ให้อนุญาต
- (2) Lotus's Malaysia ในฐานะผู้รับอนุญาต

## วันที่ทำสัญญา

12 ตุลาคม 2564

## วัตถุประสงค์ของสัญญา

CPG ตกลงอนุญาตให้สิทธิแก่ Lotus's Malaysia ในการใช้เครื่องหมายการค้าโดยไม่จำกัดแต่เพียงผู้เดียว (non-exclusive) ตามที่ได้รับไว้ในสัญญา ซึ่งรวมถึงเครื่องหมาย “Lotus's” (“เครื่องหมาย”) เพื่อเป็นชื่อทางการค้า และใช้ในการประกอบธุรกิจของ Lotus's Malaysia ในประเทศมาเลเซีย และตกลงให้ Lotus's Malaysia มีสิทธิใช้โดเมนเนม (Website) ชื่อ [www.lotuss.com](http://www.lotuss.com) ในการประกอบธุรกิจของ Lotus's Malaysia ได้ด้วย

## ระยะเวลาที่มีผลบังคับใช้

เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2564 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2566 และเมื่อครบกำหนดระยะเวลาดังกล่าวแล้ว คู่สัญญาอาจขอต่ออายุสัญญาได้อีก 3 ปี ภายใต้เงื่อนไขและอัตราค่าตอบแทนซึ่งคู่สัญญาจะได้เจรจากันอีกครั้ง

## หน้าที่ตามสัญญาที่สำคัญ

CPG และ Lotus's Malaysia รับทราบร่วมกันว่าเครื่องหมายที่อนุญาตให้ใช้ตามสัญญานี้ อยู่ระหว่างการพิจารณาการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า โดย Intellectual Property Corporation of Malaysia และคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายตกลงให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้เครื่องหมายเหล่านี้ได้รับการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าสำเร็จต่อไป ทั้งนี้ เมื่อเครื่องหมายได้รับการจดทะเบียนเป็นเครื่องหมายการค้าจดทะเบียนแล้ว คู่สัญญาตกลงเข้าทำสัญญาอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้าฉบับ โดยมิเงื่อนไขและข้อกำหนดเหมือนกับสัญญานี้

## อัตราค่าตอบแทน

อัตราร้อยละ 0.5 ของยอดขายสินค้าและการให้บริการสุทธิตามงบการเงินของ Lotus's Malaysia ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีแล้วโดย Lotus's Malaysia ตกลงชำระค่าตอบแทนให้แก่ CPG ปีละ 1 ครั้ง ภายในวันที่ 30 เมษายน ของปีถัดไป หรือภายในระยะเวลาที่คู่สัญญาทั้งสองฝ่ายจะตกลงกัน ทั้งนี้ Lotus's Malaysia มีสิทธินำค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการตลาด ตามที่ระบุในบัญชีของฝ่ายจัดการประจำปี



ที่จัดเตรียมตามมาตรฐาน IFRS หรือที่จัดเตรียมเพื่อจัดทำงบการเงินที่ตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี ไปหักออกจากค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายให้ CPG ข้างต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการตลาดแล้ว Lotus's Malaysia ยังคงต้องจ่ายค่าตอบแทนขั้นต่ำให้กับ CPG ตามอัตราที่กำหนดไว้ในสัญญา

## การเลิกสัญญา

หากเกิดเหตุการณ์ดังต่อไปนี้ CPG มีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้

- (1) Lotus's Malaysia ผ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญา เงื่อนไข หรือข้อกำหนดใด ๆ ภายใต้สัญญานี้และยังคงฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญา เงื่อนไข หรือข้อกำหนดเหล่านั้นเป็นระยะเวลา 30 วัน ภายหลังจากได้รับการแจ้งเตือนจาก CPG แล้ว
- (2) Lotus's Malaysia หยุดหรือถูกข่มขู่ให้หยุดประกอบกิจการ เลิกหรือถูกข่มขู่ให้จำหน่ายทรัพย์สินเพื่อการชำระบัญชี หรือหยุดชำระเงินในการประกอบธุรกิจตามปกติของบริษัท
- (3) Lotus's Malaysia ทำหรือมุ่งหมายว่าทำการมอบหมายผลประโยชน์ใด ๆ แก่เจ้าหนี้ หรือเริ่มขั้นตอนภายใต้บทบัญญัติ หรือประการอื่นใดเกี่ยวกับความมีหนี้สินล้มละลาย หรือกระบวนการใด ๆ ภายใต้อำนาจของศาลใด ๆ ดังกล่าวนั้น หรือประการอื่นใดต่อ Lotus's Malaysia
- (4) มีคำสั่งหรือมติกำหนดให้ Lotus's Malaysia เลิกบริษัทหรือเสร็จการชำระบัญชี หรือ Lotus's Malaysia มีมติหรือมุ่งหมายว่าจะมีมติ ทำหรือมุ่งหมายว่าจะทำขั้นตอนใด ๆ เพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการเลิกบริษัท ชำระบัญชี หรือควบรวมกิจการ
- (5) CPG ไม่ได้ถือหุ้นใน Lotus's Malaysia ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมอีกต่อไป

## ผลของการเลิกสัญญา

เมื่อสัญญานี้สิ้นสุดลง Lotus's Malaysia จะต้องดำเนินการดังนี้

- (1) จะต้องหยุดการใช้เครื่องหมายทันที แต่ Lotus's Malaysia ยังมีสิทธิจำหน่ายสินค้าที่ใช้เครื่องหมายที่ได้รับอนุญาตให้ใช้ตามสัญญานี้ ซึ่งเป็นสินค้าที่ผลิตขึ้นก่อนสัญญานี้สิ้นสุดลงได้ต่อไปจนกว่าจะหมด โดย Lotus's Malaysia ต้องจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ CPG ในอัตราตามที่กำหนดในสัญญานี้
- (2) จะต้องดำเนินการเปลี่ยนชื่อบริษัท รวมทั้งเลิกใช้เครื่องหมายการค้าภายใต้สัญญานี้

- (3) จะต้องดำเนินการชำระค่าสิทธิสำหรับระยะเวลาคำนวณถึงวันที่มีการเลิกสัญญา
- (4) ยินยอมให้มีการยกเลิกการจดทะเบียนเป็นผู้มีสิทธิใช้เครื่องหมาย
- (5) ไม่มีสิทธิเรียกร้องค่าชดเชยใด ๆ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเฉพาะการเสื่อมค่าของค่า Goodwill กำไรที่คาดการณ์ ค่าใช้จ่าย และเงินลงทุน

## การอนุญาตช่วงและการโอนสิทธิ

Lotus's Malaysia ไม่มีสิทธิอนุญาตให้ใช้สิทธิช่วง และ/หรือ โอนสิทธิ และ/หรือ หน้าที่ตามสัญญานี้ให้แก่ผู้อื่น เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้อนุญาตก่อน

## (4) ข้อตกลงร่วมกัน (Mutual Undertaking)

### คู่สัญญา

- (1) กองทุนรวม LPF
- (2) Ek-Chai

### วันที่ของสัญญา

วันที่ 13 มีนาคม 2555

### วัตถุประสงค์ของสัญญา

เพื่อกำหนดหน้าที่เกี่ยวกับสิทธิที่จะปฏิเสธก่อน (Right of first refusal) ระหว่างกองทุนรวม LPF และ Ek-Chai หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งประสงค์ที่จะขาย โอน หรือจำหน่ายกรรมสิทธิ์ใด ๆ ในที่ดินและสิ่งปลูกสร้างหรือสิทธิการเช่าที่ดิน ตามสัญญาซื้อขายที่ดิน (หรือสิทธิการเช่าในที่ดิน) และสิ่งปลูกสร้าง ลงวันที่ 13 มีนาคม 2555 (“สัญญาซื้อขาย”) ซึ่ง ผู้จัดการกองทุนของกองทุนแต่งตั้ง Ek-Chai ให้เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ภายใต้สัญญาว่าจ้างบริหารอสังหาริมทรัพย์ลงวันที่ 13 มีนาคม 2555 ระหว่าง Ek-Chai และกองทุนรวม LPF (“สัญญาว่าจ้างบริหารอสังหาริมทรัพย์”)

### ระยะเวลาที่มีผลบังคับใช้

สัญญามีผลใช้บังคับนับแต่วันที่ Ek-Chai ขายที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างใด ๆ หรือโอนสิทธิการเช่าในที่ดินตามสัญญาซื้อขายให้แก่กองทุนรวม LPF เสร็จสมบูรณ์จนเมื่อสัญญาว่าจ้างบริหารอสังหาริมทรัพย์ครบกำหนดอายุสัญญาหรือสิ้นสุดลง



## หน้าที่ตามสัญญาที่สำคัญ

- (1) หาก Ek-Chai มีความประสงค์ที่จะขาย โอน หรือจำหน่ายให้แก่บุคคลภายนอกซึ่ง
  - กรรมสิทธิ์ในที่ดิน (ซึ่ง Ek-Chai เป็นเจ้าของ หรือเป็นผู้เช่าที่จดทะเบียนแล้ว) และมีร้านโฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านค้าปลีก หรือศูนย์การค้าของ Ek-Chai ที่มีพื้นที่ขายตั้งแต่ 3,000 ตร.ม. ขึ้นไป (“ศูนย์การค้า”) ตั้งอยู่
  - สิทธิการเช่าในที่ดินดังกล่าว หรือ
  - กรรมสิทธิ์ในศูนย์การค้า (รวมเรียกว่า “การโอน”) Ek-Chai จะต้องแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้กองทุนรวม LPF ทราบเกี่ยวกับราคาและข้อตกลงอื่นที่เป็นสาระสำคัญของการโอนที่ได้มีการเสนอไว้ และเสนอการโอนให้กองทุนรวม LPF ก่อน ทั้งนี้ กองทุนรวม LPF มีสิทธิรับข้อเสนอดังกล่าวภายใน 2 เดือน (“ระยะเวลาที่ตกลงได้”) หากกองทุนรวม LPF ไม่รับข้อเสนอของ Ek-Chai ภายในระยะเวลาที่ตกลงได้ Ek-Chai อาจทำการโอนให้แก่บุคคลภายนอกได้ โดยที่ข้อตกลงที่ได้ตกลงกับบุคคลภายนอกดังกล่าวต้องไม่ดีกว่าข้อเสนอที่ Ek-Chai ได้เสนอแก่กองทุนรวม LPF
- (2) ห้ามมิให้ Ek-Chai สร้างศูนย์การค้าซึ่งเป็นการแข่งขันกับศูนย์การค้าที่ Ek-Chai เช่าสิ่งปลูกสร้างจากกองทุนรวม LPF ในฐานะผู้เช่าหลัก ในระยะ 500 เมตรสำหรับเขตพื้นที่กรุงเทพฯ หรือในระยะ 2 กิโลเมตรสำหรับเขตพื้นที่อื่นในประเทศไทย เว้นแต่ Ek-Chai ได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากกองทุนรวม LPF แล้วก่อนเริ่มดำเนินการก่อสร้างศูนย์การค้าที่ทำการแข่งขันนั้น
- (3) กองทุนรวม LPF จะไม่ลงทุนในศูนย์การค้าซึ่งการแข่งขันกับศูนย์การค้าของ Ek-Chai เว้นแต่กองทุนรวม LPF ได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจาก Ek-Chai แล้วก่อนการลงทุน
- (4) Ek-Chai จะไม่กระทำการ และ Ek-Chai จะไม่ให้บริษัทย่อยกระทำการ ในฐานะผู้บริหารหรือสังหาริมทรัพย์ให้แก่กองทุนอสังหาริมทรัพย์ใด ๆ ที่มีศูนย์การค้าเป็นอสังหาริมทรัพย์หลักของกองทุนนั้น อย่างไรก็ตาม Ek-Chai และบริษัทย่อยไม่ได้ถูกจำกัดให้เป็นผู้สนับสนุน ถือหน่วยลงทุน หรือลงทุนโดยประการอื่นในกองทุนอสังหาริมทรัพย์ใด ๆ (ไม่ว่าจะมีศูนย์การค้าเป็นอสังหาริมทรัพย์หลักของกองทุนดังกล่าวหรือไม่)
- (5) Ek-Chai อนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า “LOTUS” โดยไม่จำกัดแต่เพียงผู้เดียว ในประเทศไทย แก่กองทุนรวม LPF สำหรับซื้อและธุรกิจของกองทุนรวม LPF เท่านั้น

## การเลิกสัญญา

สัญญานี้สิ้นสุดทันที โดยไม่ต้องบอกกล่าวล่วงหน้า เมื่อสัญญาว่าจ้างบริหารอสังหาริมทรัพย์ครบกำหนดอายุสัญญาหรือสิ้นสุดลง หรือ Ek-Chai ไม่ได้เป็นผู้เช่าหลักส่วนใหญ่ในศูนย์การค้าที่กองทุนรวม LPF ถูกรองหรือบริหาร

## การโอนสิทธิ

คู่สัญญาแต่ละฝ่ายไม่สามารถโอนหรือมอบหมายสิทธิและหน้าที่ตามสัญญานี้ โดยไม่ได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากกองทุนรวม LPF และ Ek-Chai เว้นแต่กรณีที่ Ek-Chai แต่งตั้งบริษัทร่วมเป็นผู้รับโอนหรือผู้เช่า

## 5.2.2 ข้อจำกัดของผู้ถือหุ้นในต่างประเทศ

หุ้นของบริษัทฯ สามารถโอนได้โดยเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดการโอน เว้นแต่การโอนหุ้นของบริษัทฯ จะกระทำมิได้ หากว่าการโอนหุ้นดังกล่าวจะทำให้บริษัทฯ เสียสิทธิและผลประโยชน์ที่บริษัทฯ จะพึงได้รับตามกฎหมาย หรือไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมาย หรือมีผลทำให้สัดส่วนการถือครองหุ้นของบุคคลที่มีเชื้อชาติสัญชาติไทยในบริษัทฯ มีจำนวนเกินกว่าร้อยละ 49.0 ของจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ โดยการโอนหุ้นรายใดที่ทำให้บริษัทฯ เสียสิทธิและผลประโยชน์ที่บริษัทฯ จะพึงได้รับตามกฎหมาย หรือไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมาย หรือทำให้อัตราส่วนการถือหุ้นของคนต่างด้าวของบริษัทฯ เกินอัตราส่วนข้างต้น บริษัทฯ มีสิทธิปฏิเสธการโอนหุ้นของบริษัทฯ รายงานได้

อย่างไรก็ดี การโอนหุ้นสามัญของบริษัทฯ จะสมบูรณ์เมื่อผู้โอนได้สลักหลังใบหุ้นโดยระบุชื่อผู้รับโอน และลงลายมือชื่อของผู้โอนกับผู้รับโอนและทำการส่งมอบใบหุ้นให้แก่ผู้รับโอน การโอนหุ้นสามัญจะใช้นับกับบริษัทฯ ได้ต่อเมื่อบริษัทฯ ได้รับคำร้องขอให้ลงทะเบียนการโอนหุ้นสามัญแล้ว แต่จะใช้นับบุคคลภายนอกได้เมื่อบริษัทฯ ได้ลงทะเบียนการโอนหุ้นสามัญดังกล่าวไว้ในสมุดทะเบียนแล้วเท่านั้น เมื่อบริษัทฯ พิจารณาแล้วว่าการโอนหุ้นนั้นถูกต้องตามกฎหมาย บริษัทฯ จะลงทะเบียนการโอนหุ้นภายใน 14 วัน นับแต่วันที่ได้รับคำร้องขอ นั้น หรือหากบริษัทฯ เห็นว่าการโอนหุ้นนั้นไม่ถูกต้องสมบูรณ์ บริษัทฯ จะแจ้งแก่ผู้ยื่นคำร้องขอทราบภายใน 7 วัน นับแต่วันที่ได้รับคำร้องขอ นั้น ทั้งนี้ หากหุ้นของบริษัทฯ ได้รับการจดทะเบียนเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ การโอนหุ้นของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกฎข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม)



## 5.3 ข้อพิพาททางกฎหมาย

ในการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย บริษัทฯ หรือบริษัทย่อย อาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณาทางกฎหมาย การกำกับดูแลและทางปกครองเป็นครั้งคราว และบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยยังอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณาทางกฎหมาย การกำกับดูแลและทางปกครองอื่นอีกในอนาคต

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ หรือบริษัทย่อย มิได้เป็นคู่ความในคดีความ การอนุญาตตุลาการ หรือข้อพิพาทที่มีนัยสำคัญ หรือมิได้ทราบถึงคดีความ การอนุญาตตุลาการ หรือข้อพิพาทใด ๆ ที่ดำเนินอยู่หรืออาจมีขึ้นโดยหรือต่อบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย ที่จะมีผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5.0 ของส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ตามงบการเงินที่ตรวจสอบแล้วของบริษัทฯ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 หรือกระทบต่อธุรกิจ ฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่สามารถประเมินผลกระทบเป็นตัวเลขได้ หรือมิได้เกิดจากการประกอบธุรกิจโดยปกติของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย นอกจากกรณีดังต่อไปนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีกระบวนการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับ Lotus's ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินคดีอยู่สองคดี โดยเป็นคดีที่คณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า (“กชค.”) และสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า (“สชค.”) ถูกฟ้องร้องเกี่ยวกับคำสั่งอนุญาตให้รวมธุรกิจซึ่งอนุญาตให้ Lotus's เข้าซื้อกิจการของ Lotus's Thailand โดยเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2563 Lotus's เข้าทำสัญญากับ Tesco เพื่อซื้อกิจการของ Lotus's Thailand และ Lotus's Malaysia ซึ่งการเข้าซื้อกิจการดังกล่าวจะต้องได้รับคำสั่งอนุญาตจาก กชค. ตามพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 (“พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า”) ต่อมาในเดือนพฤศจิกายน 2563 กชค. มีคำสั่ง (“คำสั่งของ กชค.”) อนุญาตให้ Lotus's เข้าซื้อกิจการของ Lotus's Thailand และในวันที่ 18 ธันวาคม 2563 Lotus's และ Tesco ได้ดำเนินการซื้อขายกิจการเสร็จสมบูรณ์ตามคำสั่งของ กชค.

อย่างไรก็ดี ในเดือนมีนาคม 2564 มูลนิธิเพื่อผู้บริโภค ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ และบุคคลธรรมดาได้ยื่นฟ้อง (“คดีที่ฟ้องร้อง กชค.”) กชค. และ สชค. ต่อศาลปกครองกลาง (“ศาล”) โดยมีประเด็นสำคัญคือคำสั่งของ กชค. ออกโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย เนื่องจากไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนบางประการที่กฎหมายกำหนด และ กชค. ใช้ดุลยพินิจในการออกคำสั่งดังกล่าวโดยไม่เหมาะสมและไม่ชอบด้วยกฎหมาย ผู้ฟ้องคดีจึงขอให้ศาลมีคำพิพากษาเพิกถอนคำสั่งของ กชค. หรือขอให้ศาลกำหนดเงื่อนไขประกอบคำสั่งของ กชค. เพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

- ให้ Lotus's ขายกิจการหรือทรัพย์สินบางส่วนเพื่อลดผลกระทบจากการมีอำนาจเหนือตลาด และต้องปรับสัดส่วนให้มีส่วนแบ่งการตลาดไม่เกินร้อยละ 50
- ห้าม Lotus's ขยายสาขาเพิ่มขึ้นภายในเวลา 10 ปี ภายหลังจากการรวมธุรกิจ และ
- ให้เพิ่มเงื่อนไขด้านระยะเวลาที่กำหนดไว้ในคำสั่งของ กชค. โดยให้ขยายเวลาในเงื่อนไขข้อ 2 (ตามที่อธิบายไว้ด้านล่าง) จากเดิม 5 ปี เป็น 10 ปี และข้อ 4 (ตามที่อธิบายไว้ด้านล่าง) จากเดิม 2 ปี เป็น 5 ปี
- เงื่อนไขข้อ 2 กำหนดให้ CPALL และ Ek-Chai เพิ่มสัดส่วนของยอดขายสินค้าที่มาจากผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประกอบด้วย กลุ่มสินค้าเกษตร สินค้าเกษตรชุมชน สินค้าชุมชน สินค้าวิสาหกิจชุมชน (SMCE) หรือสินค้าท้องถิ่น (OTOP) และกลุ่มสินค้าอื่น ๆ ของร้านเซเว่น อีเลฟเว่น และ เทสโก้โลตัส (และตั้งแต่มีการรีแบรนด์ Lotus's สโตร์ส) รวมกันทุกรูปแบบในอัตราเพิ่มขึ้น จากปีที่ผ่านมามากน้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี เป็นระยะเวลา 5 ปี โดยให้นำหลักเกณฑ์ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมมาใช้

- เงื่อนไขข้อ 4 กำหนดให้ Ek-Chai คงไว้ซึ่งเงื่อนไขของสัญญาและข้อตกลงระหว่างผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าหรือวัตถุดิบรายเดิมที่ได้มีการทำสัญญาหรือข้อตกลงไว้แล้ว เป็นระยะเวลา 2 ปี เว้นแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของสัญญาที่เป็นคุณหรือเป็นประโยชน์ต่อผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าหรือวัตถุดิบรายเดิมและต้องได้รับการยินยอมจากผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าหรือวัตถุดิบรายเดิมสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย

อนึ่ง แม้ Lotus's และ Lotus's Thailand ไม่ได้เป็นผู้ถูกฟ้องคดีโดยตรงในคดีฟ้องร้อง กชค. แต่ศาลเห็นว่าคำพิพากษาในคดีนี้มี ความเกี่ยวข้องกับ Lotus's และ Lotus's Thailand จึงมีคำสั่งเรียก Lotus's และ Lotus's Thailand เข้ามาเป็นคู่ความฝ่ายที่ 3 (ผู้ร้องสอด) ในคดีฟ้องร้อง กชค. เพื่อให้ศาลได้รับทราบข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับประเด็นของคดีของผู้ฟ้องคดีอย่างครบถ้วน

นอกจากนี้ ผู้ฟ้องคดียังได้ยื่นคำร้องขอให้ศาลมีคำสั่งให้ทุเลาการบังคับตามคำสั่งของ กชค. เป็นการชั่วคราวระหว่างการพิจารณาคดีของศาล (“คำร้องของผู้ฟ้องคดี”) ซึ่งต่อมาในเดือนพฤษภาคม 2564 ศาลมีคำสั่งยกคำร้องของผู้ฟ้องคดีดังกล่าวเนื่องจากในชั้นนี้ศาลเห็นว่าคำสั่งของ กชค. ออกโดยชอบตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ภายใต้ พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้าฯ แล้ว ดังนั้น ศาลจึงวินิจฉัยว่า ยังไม่มีเหตุอันรับฟังได้ว่าคำสั่งของ กชค. น่าจะไม่ชอบด้วยกฎหมายอย่างไร ทั้งนี้ คำสั่งยกคำร้องของผู้ฟ้องคดีของศาลถือเป็นที่สุดและไม่สามารถอุทธรณ์ได้

ในส่วนของผู้ฟ้องคดี กชค. นั้น กชค. สชค. และ Lotus's และ Lotus's Thailand ได้ยื่นคำให้การโดยต่อสู้ในประเด็นต่าง ๆ รวมถึงการยกเหตุผลว่าคำสั่งของ กชค. นั้นชอบด้วยกฎหมายแล้ว เนื่องจากเป็นคำสั่งที่ออกตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนดทุกประการ และ กชค. ได้ใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสมกับข้อเท็จจริงอย่างรอบคอบและชอบด้วยกฎหมายในการออกคำสั่งดังกล่าวแล้ว





นอกจากคดีฟ้องร้อง กขค. ที่มูลนิธิเพื่อผู้บริโภคร่วมกับองค์กรอื่น ๆ และบุคคลธรรมดา เป็นผู้ฟ้องคดีแล้ว ยังมีบุคคลซึ่งเป็นเจ้าของร้านสะดวกซื้อท้องถิ่นรายหนึ่งยื่นฟ้องคดีต่อศาลเกี่ยวกับคำสั่งของ กขค. โดยมีประเด็นคำฟ้องและคำขอที่คล้ายคลึงกับคดีฟ้องร้อง กขค. ดังนั้นในเดือนมิถุนายน 2564 ศาลจึงมีคำสั่งรวมคดีนี้เข้ากับคดีฟ้องร้อง กขค. เป็นคดีเดียวกัน อนึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 คดีฟ้องร้อง กขค. อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลในขั้นตอนการแสวงหาข้อเท็จจริง ทั้งนี้ คู่ความสามารถอุทธรณ์คำพิพากษาของศาลต่อศาลปกครองสูงสุดได้ภายใน 30 วันนับจากวันรับฟังคำพิพากษา ระยะเวลาการยื่นอุทธรณ์ดังกล่าวไม่สามารถขยายได้ และคำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุดถือเป็นที่สุด

บริษัทฯ เห็นว่า คำสั่งของ กขค. นั้นชอบด้วยกฎหมาย เนื่องจาก กขค. เป็นหน่วยงานตามกฎหมายที่มีอำนาจออกคำสั่งอนุญาตให้ Lotus's เข้าซื้อกิจการของ Lotus's Thailand และ Lotus's ได้ยื่นคำขออนุญาตการรวมธุรกิจและเอกสารหลักฐานประกอบคำขออนุญาตเพื่อประกอบการพิจารณาของ กขค. ตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนดครบถ้วนแล้ว และบริษัทฯ ยังเห็นว่า กขค. ได้พิจารณาข้อมูลทั้งหมดและออกคำสั่งของ กขค. โดยชอบและได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนดทุกประการ ดังนั้น บริษัทฯ เห็นว่าศาลไม่น่าจะพิพากษาเพิกถอนคำสั่งของ กขค. อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่สามารถรับประกันถึงผลคำพิพากษาดังกล่าวของศาลได้ และไม่สามารถรับประกันได้ว่าคำพิพากษาจะเป็นคุณกับ Lotus's และ Lotus's Thailand

นอกจากนี้ แม้ว่าศาลจะพิพากษาเพิกถอนคำสั่งของ กขค. ก็ตาม บริษัทฯ เห็นว่าศาลในคดีนี้และ กขค. ไม่มีเหตุทางกฎหมายที่จะสั่งยกเลิกหรือสั่งให้การเข้าซื้อกิจการของ Lotus's Thailand โดย Lotus's เป็นโมฆะ หรือจะสั่งลงโทษปรับทางปกครองตาม พ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้า กับ Lotus's ได้ เนื่องจาก Lotus's ได้เข้าซื้อกิจการของ Lotus's Thailand เสร็จสิ้นและปฏิบัติตามกฎหมายครบถ้วนโดยสุจริตภายหลังจากที่ Lotus's ได้รับทราบคำสั่งของ กขค. ซึ่งมีผลผูกพันตามกฎหมาย ณ เวลาที่เข้าซื้อกิจการ อย่างไรก็ตาม หากศาลพิพากษาเพิกถอนคำสั่งของ กขค. แล้วทาง

กขค. อาจมีคำสั่งให้ Lotus's ยื่นคำขออนุญาตเข้าซื้อกิจการ Lotus's Thailand ใหม่ ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า กขค. จะออกคำสั่งอนุญาตใหม่หรือไม่ หรือ กขค. จะออกคำสั่งอนุญาตใหม่โดยกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมจากเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในคำสั่งของ กขค. ฉบับเดิมหรือไม่ หรือ Lotus's จะสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขเพิ่มเติมของคำสั่งอนุญาตใหม่ของ กขค. ได้โดยสมบูรณ์หรือไม่ ทั้งนี้ ไม่ว่ากรณีจะเป็นประการใดก็ตาม หาก Lotus's ไม่เห็นพ้องกับคำวินิจฉัยหรือคำสั่งอนุญาตใหม่ของ กขค. ดังกล่าว Lotus's มีสิทธิอุทธรณ์คำวินิจฉัยหรือคำสั่งอนุญาตใหม่ของ กขค. ต่อศาลภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดได้ นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น ณ วันที่ของเอกสารฉบับนี้ บริษัทฯ มิได้มีส่วนเกี่ยวข้อง และคณะผู้บริหารมิได้ทราบถึงคดีความ กระบวนการกำกับดูแล การอนุญาตตลาดการที่อาจมีขึ้น และส่งผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจ ฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งได้พิจารณาตามสมควรโดยคณะผู้บริหารบริษัทฯ

## 5.4 ตลาดรอง

บริษัทฯ ไม่มีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศอื่น

## 5.5 สถาบันการเงินที่ติดต่อประจำ (เฉพาะกรณีตราสารหนี้)

- ไม่มี -



# ส่วนที่ 2

## การกำกับดูแลกิจการ





#### รางวัล ASEAN Asset Class Publicly Listed Companies 2021

จากการประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
ของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน  
(ASEAN Corporate Governance Scorecard)



ผลการประเมินคะแนนจากโครงการสำรวจ  
การกำกับดูแลกิจการบริษัทฯ จดทะเบียน  
(Corporate Governance Report  
of Thai Listed Companies: CGR)  
ประจำปี 2565 ในเกณฑ์ **"ดีเลิศ"**  
หรือระดับ **5 ดาว** ต่อเนื่องเป็นปีที่ **5**



ผลการประเมินคุณภาพ  
การจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น  
ประจำปี 2565 (AGM Checklist)  
ได้รับการประเมินผล **100** คะแนนเต็ม  
ต่อเนื่องเป็นปีที่ **6**



กลุ่มธุรกิจค้าส่ง (แม็คโคร)  
ได้รับการต่ออายุสมาชิกจากแนวร่วม  
ต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย  
(Thai Private Sector Collective  
Action Against Corruption – CAC)  
นอกจากนี้ **กลุ่มธุรกิจค้าปลีก (โลตัสส์)**  
ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชัน  
ของภาคเอกชนไทยและยังได้รับรางวัล  
**CAC Change Agent Award** เมื่อปี พ.ศ. 2564

# 6

## นโยบายการกำกับดูแลกิจการ



### 6.1 ภาพรวมของนโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจตามหลัก การกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจ ด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม รวมถึงสนับสนุนการดำเนินการเพื่อ ต่อต้านคอร์รัปชันทุกรูปแบบ เพื่อสร้างคุณค่าและผลประโยชน์ที่ดี ในระยะยาวและเสริมสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการเป็นลายลักษณ์อักษร ไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ นโยบายต่อต้าน การคอร์รัปชัน รวมถึงกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะ กรรมการชด้อย

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแล กิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทำหน้าที่ในการกำกับดูแล ติดตาม สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตาม นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณ ธุรกิจ รวมทั้งทบทวน ปรับปรุง และพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ทิศทางในการ ดำเนินธุรกิจ เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวของบริษัทฯ และ กฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาด หลักทรัพย์ฯ รวมถึงเกณฑ์การประเมินทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

#### 6.1.1 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับ คณะกรรมการไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการ กฎบัตรคณะกรรมการ บริษัทฯ และกฎบัตรคณะกรรมการชด้อย (รายละเอียดในเอกสาร แนบ 5) ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ อาทิ องค์ประกอบ คุณสมบัติ ของกรรมการและกรรมการอิสระ การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ บริษัทฯ หน้าที่และความรับผิดชอบของประธานกรรมการ การประชุม คณะกรรมการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหากรรมการ และกรรมการชด้อย การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ และการ พัฒนากกรรมการ เป็นต้น

#### การสรรหา

##### หลักเกณฑ์และกระบวนการในการสรรหากรรมการ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีหน้าที่กำหนดนโยบาย และหลักเกณฑ์ในการสรรหากรรมการ กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะ ดำรงตำแหน่งกรรมการ โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ของบริษัทฯ (Board Skill Matrix) โดยไม่จำกัดเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ และคุณลักษณะเฉพาะด้านอื่น ๆ และจะต้องเป็นบุคคลที่พร้อม อุทิศเวลาเพื่อปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งไม่มีลักษณะ ต้องห้ามตามกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี





เมื่อตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ วางลง คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาคนในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเสนอชื่อเป็นกรรมการ และนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวต่อไป นอกจากนี้ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้สนับสนุนให้มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัทฯ รวมถึงใช้ฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) ประกอบการพิจารณาสรรหากรรมการใหม่ ทั้งนี้ เป็นไปตามนโยบายและกฎบัตรที่เกี่ยวข้องข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย บริษัทฯ จะจัดให้มีการพิจารณาลงมติในการแต่งตั้งกรรมการแยกเป็นรายบุคคลในวาระการพิจารณาแต่งตั้งกรรมการในการประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ

#### คุณสมบัติของกรรมการ

- 1) มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ
- 3) มีภาวะผู้นำ สามารถกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4) ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไม่เกิน 5 แห่ง (นับรวมการดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทฯ ด้วย) ทั้งนี้ การดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นจะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการของบริษัทฯ
- 5) มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และสามารถอุทิศเวลาได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัทฯ

#### คุณสมบัติเพิ่มเติมสำหรับกรรมการอิสระ

นอกเหนือจากคุณสมบัติของกรรมการ กรรมการอิสระต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่บริษัทฯ กำหนดและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด ดังนี้

- 1) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
- 2) ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
- 3) ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็น บิดามารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
- 4) ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการเงินที่กระทำเป็นการปกปิดเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการหรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม ค่าประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติกรรมอื่นทำนองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัทฯ หรือคู่สัญญามีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละ 3 ของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัทฯ หรือตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่งปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน

- 5) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 6) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปีจากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 7) ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่



- 8) ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นส่วนที่มีนัยในทางหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
- 9) ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ
- 10) กรรมการอิสระมีวาระการดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 9 ปี

ทั้งนี้ กรรมการอิสระอาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (collective decision) ได้

#### การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุดและแผนการสืบทอดตำแหน่ง

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้ารับการพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด รวมถึงกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุด และทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้ง ประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหารระดับสูงสุด และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่ออนุมัติ เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้กรรมการบริษัทฯ ท่านใดท่านหนึ่งเป็นผู้ประเมิน

บริษัทฯ มีแผนการพัฒนาและแผนสืบทอดตำแหน่งงาน โดยกำหนดกระบวนการประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น แบบทดสอบเชิงจิตวิทยาและประเมินศักยภาพส่วนบุคคล (Psychological Test, Ability Test) แบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership Assessment) การวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career

Road Map) จากนั้นจะนำผลลัพธ์ที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลเป็นภาพรวมและสื่อสารให้ผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับทราบเพื่อนำไปวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล สำหรับรูปแบบวิธีการพัฒนาจะเป็นแบบผสมผสาน เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจได้ทันที เช่น การจัดให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าร่วมโครงการสำคัญของบริษัทฯ การมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานที่สาขาในต่างประเทศ การส่งมาเชิงปฏิบัติการในหลักสูตรพัฒนาผู้นำระดับต่าง ๆ รวมไปถึงการเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำร่วมกับเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น

#### การแต่งตั้งกรรมการ

- 1) การแต่งตั้งกรรมการให้เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ และข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้จะต้องมีความโปร่งใสชัดเจน ในการสรรหากรรมการให้ดำเนินการผ่านกระบวนการสรรหาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และการพิจารณาจะต้องประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการศึกษาและประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพของบุคคลนั้น ๆ และความหลากหลายของทักษะ เพื่อให้มีรายละเอียดเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทฯ และ/หรือผู้ถือหุ้นแล้วแต่กรณี
- 2) กรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาแต่งตั้งกรรมการโดยมติการแต่งตั้งกรรมการต้องได้รับคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน ถ้ามีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด
- 3) กรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเนื่องจากเหตุอื่นนอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ให้กรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างลงดังกล่าว ในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน โดยบุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนจะอยู่ในตำแหน่งกรรมการเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน ทั้งนี้ มติแต่งตั้งบุคคลเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าว ต้องได้รับคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่

- 4) ในกรณีที่บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 4 หรือข้อ 6 ของคุณสมบัติเพิ่มเติมสำหรับกรรมการอิสระ คณะกรรมการ บริษัทฯ อาจพิจารณาผ่อนผันให้ได้ หากเห็นว่าการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ และบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลต่อไปในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นในวาระพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระดังกล่าวแล้ว
- ก) ลักษณะความสัมพันธ์ทางธุรกิจ หรือการให้บริการทางวิชาชีพที่ทำให้บุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- ข) เหตุผลและความจำเป็นที่ยังคงหรือแต่งตั้งให้บุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ
- ค) ความเห็นของคณะกรรมการของบริษัทฯ ในการเสนอให้มีการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ
- 5) คณะกรรมการบริษัทฯ เป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการ

#### วาระการดำรงตำแหน่ง

- 1) กรรมการบริษัทฯ ดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี และเมื่อครบกำหนดพ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับพิจารณาเลือกตั้งให้เป็นกรรมการบริษัทฯ ต่อไป
- 2) กรรมการอิสระมีวาระการดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 9 ปี

#### การพ้นจากตำแหน่ง

- 1) ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 เป็นอัตราโดยให้กรรมการที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็น 3 ส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 ทั้งนี้ กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกเข้ารับตำแหน่งอีกก็ได้



- นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ ตาย ลาออก ขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ออก หรือศาลมีคำสั่งให้ออก หรือต้องโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดหรือคำสั่งที่ขอบด้วยกฎหมายให้จำคุก เว้นแต่ในความผิดที่กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ หรือเป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ หรือเป็นบุคคลล้มละลาย
- การลาออกจากตำแหน่งกรรมการ ให้ยื่นใบลาออกต่อประธานกรรมการ โดยการลาออกนั้นจะมีผลนับแต่วันที่เป็นลาออกไปถึงบริษัท ทั้งนี้ กรรมการซึ่งลาออกจะแจ้งการลาออกของตนให้นายทะเบียนบริษัทมหาชนจำกัดทราบด้วยก็ได้
- ในการลงมติกรรมการคนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระให้ถือคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน

#### โครงสร้างคณะกรรมการ

- คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 5 คน และมีกรรมการที่เป็นผู้ทรง 2 คน จากกรรมการทั้งหมดจำนวน 15 คน คิดเป็นสัดส่วนกรรมการอิสระจำนวน 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งคณะตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ล.ต. และกรรมการอิสระทุกท่านมีคุณสมบัติความเป็นอิสระครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด สามารถปฏิบัติหน้าที่และแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระได้อย่างเต็มที่
- เพื่อให้สามารถกำกับดูแลกิจการได้อย่างทั่วถึงครอบคลุมทุกมิติ และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทฯ จัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อย คณะเจ้าหน้าที่บริหาร และเลขานุการบริษัท ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ

- โครงสร้างของคณะกรรมการบริษัทฯ จะต้องคำนึงถึงความหลากหลายของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ อาทิ ด้านอุตสาหกรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านบัญชีการเงิน ด้านธุรกิจ ด้านการจัดการ ด้านกิจการระหว่างประเทศ ด้านกลยุทธ์ ด้านการบริหารวิกฤต ด้านกฎหมาย และด้านการกำกับดูแลกิจการ เป็นต้น โดยไม่จำกัดเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ และคุณลักษณะเฉพาะด้าน
- คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่บริษัทฯ ดำเนินกิจการอยู่ ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ มีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร จำนวน 8 ท่านที่มีประสบการณ์ในธุรกิจที่บริษัทฯ ดำเนินกิจการอยู่

#### การพัฒนา

##### การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร

- คณะกรรมการบริษัทฯ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการฝึกอบรมและการให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในระบบการกำกับดูแลของบริษัทฯ เช่น กรรมการ กรรมการตรวจสอบผู้บริหาร เลขานุการบริษัท เป็นต้น เพื่อให้มีความรู้และนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ฝึกอบรมและการให้ความรู้ดังกล่าว มีทั้งรูปแบบที่เป็นการจัดอบรมภายใน และใช้บริการของสถาบันภายนอก
- บริษัทฯ จัดให้มีการปฐมนิเทศกรรมการหรือผู้บริหารรายใหม่ ซึ่งรวมถึงการแนะนำลักษณะการประกอบธุรกิจ แนวทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ พร้อมทั้งจัดเตรียมเอกสารและข้อมูลสำคัญของบริษัทฯ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

- บริษัทฯ สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้ให้แก่กรรมการและผู้บริหารทุกท่าน เพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ มีนโยบายส่งเสริมให้กรรมการและผู้บริหารเข้าร่วมสัมมนาและการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือสถาบันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ

#### การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี ประกอบด้วย 1) การประเมินกรรมการทั้งคณะและคณะกรรมการชุดย่อย และ 2) การประเมินรายบุคคล (ประเมินตนเอง) โดยมีหัวข้อการประเมิน ดังนี้

#### การประเมินกรรมการทั้งคณะและคณะกรรมการชุดย่อย

- นโยบายคณะกรรมการ
- โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
- บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- การจัดเตรียมและการดำเนินการประชุม
- การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ
- ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร
- การพัฒนาตนเองของกรรมการและการพัฒนาผู้บริหาร
- การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ
- การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ



### การประเมินรายบุคคล (ประเมินตนเอง) ครอบคลุม 3 หมวดหลักดังนี้

- 1) โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
- 2) บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- 3) การประชุมของคณะกรรมการ
  - เกณฑ์ในการประเมินผลคิดเป็นร้อยละจากคะแนนเต็ม ดังนี้
 

|                  |   |             |
|------------------|---|-------------|
| มากกว่าร้อยละ 85 | = | ดีเยี่ยม    |
| มากกว่าร้อยละ 75 | = | ดีมาก       |
| มากกว่าร้อยละ 65 | = | ดี          |
| มากกว่าร้อยละ 50 | = | พอใช้       |
| ต่ำกว่าร้อยละ 50 | = | ควรปรับปรุง |
  - เลขานุการบริษัทมีหน้าที่จัดส่งแบบประเมินให้กรรมการทุกท่านทำการประเมินทุกสิ้นปี และจัดทำสรุปผลการประเมินเพื่อรายงานให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณารับทราบและหารือกันเป็นประจำทุกปี

### การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นประจำทุกปี โดยให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนหรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มีเกณฑ์ในการประเมินแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 การประเมินผลจากดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน
- ส่วนที่ 2 การประเมินด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทั่วไป
- ส่วนที่ 3 การประเมินด้านการบริหารงบประมาณและโครงการต่าง ๆ

ทั้งนี้ ผลการประเมินดังกล่าวจะถูกนำไปพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัทฯ หรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ

### คำตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

บริษัทฯ มีนโยบายกำหนดคำตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้อยู่ในระดับที่สามารถใจและเทียบเคียงได้กับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยพิจารณาจะเชื่อมโยงกับผลงานความรับผิดชอบต่อ ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และผลประโยชน์ที่สร้างให้ผู้ถือหุ้น

### การประชุมคณะกรรมการ

- คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณารายงานของคณะกรรมการตรวจสอบและอนุมัติงบการเงินประจำปี/รายไตรมาส แผนกลยุทธ์แผนธุรกิจของบริษัทฯ และเรื่องสำคัญต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในอำนาจอนุมัติ โดยมีการกำหนดวันประชุมล่วงหน้าในแต่ละปี เพื่อให้กรรมการสามารถจัดสรรเวลาและเข้าร่วมประชุมได้ และกำหนดระเบียบวาระที่ชัดเจนล่วงหน้า นอกจากนี้ ประธานกรรมการอาจเรียกประชุมเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษได้ หากมีกรรมการร้องขอ หรือมีวาระจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ
- คณะกรรมการบริษัทฯ มีนโยบายสนับสนุนให้กรรมการอิสระ/กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร มีโอกาสประชุมร่วมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือตามความจำเป็น เพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วย และแจ้งผลการประชุมให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารรับทราบด้วย
- ประธานกรรมการเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบการกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบกับพิจารณาเรื่องอื่นใดที่มีกรรมการร้องขอ และเปิดโอกาสให้กรรมการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และเลขานุการบริษัทฯ นำเสนอเรื่องต่าง ๆ เพื่อบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ แต่ละครั้ง

- เลขานุการบริษัทฯ ทำหน้าที่จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมไปให้กรรมการล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วัน เพื่อให้กรรมการมีเวลาศึกษาล่วงหน้าก่อนเข้าประชุม
- การประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการบริษัทฯ ทั้งหมดจึงจะครบองค์ประชุม และให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการที่มาประชุมเป็นประธานในที่ประชุม
- กรรมการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่พิจารณาต้องออกจากที่ประชุมระหว่างการพิจารณา และไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ๆ
- เลขานุการบริษัทฯ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จะต้องเข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง และเป็นผู้บันทึกรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงจัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองแล้วจากคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อให้กรรมการหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถเรียกดูข้อมูลหรือตรวจสอบได้

### การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีหน้าที่พิจารณากำหนดค่าตอบแทนกรรมการ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรและผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว สามารถเทียบเคียงได้กับข้อมูลการจ่ายผลตอบแทนของบริษัทจดทะเบียนอื่น ๆ ในธุรกิจประเภทเดียวกันและบริษัทที่มีขนาดใกล้เคียงกัน และพิจารณาถึงความเหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อกรรมการ รวมถึงความสามารถในการจูงใจให้กรรมการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการจะต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ





อัตราค่าตอบแทนกรรมการตามที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2565 มีรายละเอียดดังนี้

| องค์ประกอบค่าตอบแทน                             | บาท/ท่าน/เดือน                                                                      | บาท/ท่าน/ปี |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <strong>1. ค่าตอบแทนประจำ</strong>              |                                                                                     |             |
| • ประธานกรรมการ                                 | 155,000                                                                             | 1,860,000   |
| • ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ       | 140,000                                                                             | 1,680,000   |
| • กรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ                | 115,000                                                                             | 1,380,000   |
| • กรรมการ/ กรรมการอิสระ                         | 100,000                                                                             | 1,200,000   |
| • ประธานคณะกรรมการชุดย่อยอื่น <sup>(1)</sup>    | 15,000                                                                              | 180,000     |
| • กรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยอื่น <sup>(1)</sup> | 5,000                                                                               | 60,000      |
| <strong>2. เงินโบนัสประจำปี (ทั้งหมด)</strong>  | 26.53 ล้านบาท <sup>(2)</sup><br>(ร้อยละ 0.50 ของเงินปันผล<br>ที่จ่ายจากกำไรปี 2564) |             |
| <strong>3. สิทธิประโยชน์อื่น</strong>           | ไม่มี                                                                               |             |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> คณะกรรมการชุดย่อยที่ไม่ใช่คณะกรรมการตรวจสอบ

<sup>(2)</sup> คิดเป็นอัตราร้อยละ 0.50 ของเงินปันผลที่มีการจ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นสำหรับผลประกอบการประจำปี 2564 โดยประธานกรรมการเป็นผู้พิจารณากำหนดจำนวนเงินที่เหมาะสมเพื่อจัดสรรให้กรรมการบริษัทฯ แต่ละคน

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการจัดทำประกันภัยความรับผิดของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (Directors and Officers Liabilities Insurance) ที่ทุนประกันไม่เกิน 30 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 1,044 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 34.79 บาท ต่อ 1 ดอลลาร์สหรัฐ)

## 6.1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ มีนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย โดยครอบคลุมประเด็นที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

### หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้นทุกราย เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ถือหุ้นจะได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมกัน เช่น สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอระเบียบวาระ และ/หรือ เสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการแสดงความคิดเห็นและซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการได้รับเงินปันผล สิทธิในการเลือกตั้งและถอดถอนกรรมการ และสิทธิในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ เป็นต้น และไม่ละเมิด สร้างอุปสรรคหรือลิดรอนสิทธิของผู้ถือหุ้น พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทุกรายด้วยความเท่าเทียม โปร่งใส และเป็นธรรม ภายใต้กรอบของกฎหมาย นโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ รวมถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ

### การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2565

บริษัทฯ ได้จัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2565 โดยเป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Meeting) โดยมีสถานที่ควบคุมระบบการประชุม ณ ห้องคอนเวนชัน ชั้น 4 บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) อาคารธาราพัฒนาการ เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร

### ก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น

(1) เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเสนอระเบียบวาระการประชุม และเสนอชื่อบุคคลผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการของบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าก่อนวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 ระหว่างวันที่ 29 ตุลาคม 2564 ถึงวันที่ 31 มกราคม 2565 โดยประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการใช้สิทธิไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.siammakro.co.th](http://www.siammakro.co.th) และแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบผ่านระบบการแจ้งข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ

(2) เผยแพร่หนังสือเชิญประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วันก่อนวันประชุม และจัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมเอกสารประกอบการประชุมซึ่งมีการระบุวัตถุประสงค์ และความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ไว้อย่างครบถ้วน รวมทั้งรายงานประจำปีและรายงานความยั่งยืน ปี 2564 ในรูปแบบรหัสคิวอาร์ (QR Code) ให้แก่ผู้ถือหุ้นล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 21 วันก่อนวันประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนการประชุม



- (3) จัดส่งหนังสือมอบฉันทะไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นที่สามารถมาประชุมด้วยตนเองสามารถมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมแทนได้ พร้อมทั้งแนบข้อมูลของกรรมการอิสระเพื่อประกอบการพิจารณามอบฉันทะให้กรรมการอิสระเข้าร่วมประชุมแทนได้ และสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้หนังสือมอบฉันทะรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทางลงคะแนนเสียงได้ และสามารถใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลได้ในวาระการเลือกตั้งกรรมการ
- (4) จัดส่งแบบแจ้งคำถามล่วงหน้าไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า
- (5) ส่งเสริมให้นักลงทุนสถาบันเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น โดยมีการติดต่อประสานงานเพื่อจัดเตรียมหนังสือมอบฉันทะให้พร้อมก่อนวันประชุม เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการลงทะเบียนเข้าประชุมผู้ถือหุ้น

#### วันประชุมผู้ถือหุ้น

- (1) นำเทคโนโลยีและระบบบาร์โค้ดมาใช้ในการลงทะเบียน การนับคะแนน และการแสดงผลคะแนน เพื่อความรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ
- (2) เปิดให้ผู้ถือหุ้นลงทะเบียนล่วงหน้า 2 ชั่วโมงก่อนเริ่มการประชุม และในกรณีที่ผู้ถือหุ้นมาลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมภายหลังจากการได้เริ่มการประชุมไปแล้ว บริษัทฯ ยังคงให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นในการออกเสียงลงคะแนนในระเบียบวาระที่อยู่ระหว่างการพิจารณา และยังไม่ได้มีการลงมติ และนับเป็นองค์ประชุมตั้งแต่วาระที่ได้เข้าร่วมประชุมเป็นต้นไป
- (3) ให้สิทธิผู้ถือหุ้นในการออกเสียงลงคะแนนตามจำนวนหุ้นที่ผู้ถือหุ้นถืออยู่ โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง จัดทำบัตรลงคะแนนแยกแต่ละวาระ รวมทั้งบัตรลงคะแนนเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลสำหรับวาระเลือกตั้งกรรมการ และจัดให้มีผู้ตรวจสอบการนับคะแนนเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้น

- (4) กรรมการบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น 14 คน โดยมีผู้สอบบัญชีและที่ปรึกษากฎหมายของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมด้วย ประธานในที่ประชุมได้ประกาศแจ้งจำนวนและสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เข้าประชุม ผู้ถือหุ้นที่รับมอบฉันทะ วิธีปฏิบัติในการลงคะแนน วิธีการที่ใช้ในการนับคะแนนเสียงตั้งแต่เริ่มต้นการประชุม ดำเนินการประชุมและจัดให้ผู้ถือหุ้นออกเสียงลงคะแนนโดยเรียงตามวาระที่ระบุไว้ในหนังสือนัดประชุม ไม่มีการเพิ่มวาระอื่น (วาระจร) นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในหนังสือนัดประชุม ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับบริษัทฯ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการสอบถาม แสดงความคิดเห็น ตามระเบียบวาระการประชุมและเรื่องที่เสนอ รวมทั้งได้ตอบคำถามอย่างครบถ้วนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- (5) จัดให้มีการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นผ่านการตอบแบบประเมินจากผู้ถือหุ้น เพื่อนำความเห็น และข้อเสนอแนะมาใช้ในการพัฒนาการจัดประชุมฯ ให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น โปร่งใส และเป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น

#### หลังการประชุมผู้ถือหุ้น

- (1) เผยแพร่มติที่ประชุมพร้อมผลการลงคะแนนเสียงในแต่ละวาระในช่วงเย็นของวันประชุม โดยผ่านระบบการแจ้งข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเว็บไซต์ของบริษัทฯ
- (2) เผยแพร่รายงานการประชุมซึ่งบันทึกรายละเอียดการประชุมอย่างครบถ้วน ประกอบด้วย มติที่ประชุม ผลการลงคะแนน และข้อซักถามของผู้ถือหุ้นในแต่ละวาระ ไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ภายใน 14 วันหลังวันประชุม และได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบผ่านระบบการแจ้งข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ

**หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันอย่างเป็นธรรมชาติ**  
บริษัทฯ มีนโยบายปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ และเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย นโยบายการกำกับดูแลกิจการ และจรรยาบรรณธุรกิจ โดยมีแนวปฏิบัติที่สำคัญดังนี้

- (1) มีการกำหนดนโยบาย ระเบียบ ประกาศ และการบอกกล่าวให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และบุคคลอื่นใดที่เกี่ยวข้องทราบอย่างสม่ำเสมอถึงหลักการของบริษัทฯ ว่าด้วยความประพฤติอันชอบด้วยกฎหมายและจรรยาบรรณในการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งภายในบริษัทฯ และต่อบุคคลภายนอก โดยเฉพาะนโยบายการเก็บรักษาและป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้กำหนดจรรยาบรรณด้านการรักษาข้อมูลความลับและการใช้ข้อมูลภายใน และจรรยาบรรณด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ และในปี 2565 กรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ ไม่มีการซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน และไม่มีการฝ่าฝืนหลักเกณฑ์ของการซื้อขายหลักทรัพย์ หรือการทำรายการระหว่างกันตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต.
- (2) ไม่มีการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บุคคลหรือนิติบุคคลอื่นใดนอกเหนือจากบริษัทย่อย
- (3) จัดให้มีหน่วยงานนักกลุณสัมพันธ์เพื่อเป็นช่องทางให้ผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือรายย่อย นักลงทุนสถาบัน และนักวิเคราะห์ สามารถเสนอแนะ แสดงความคิดเห็น หรือสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ได้โดยตรงทางอีเมล [ir@siammakro.co.th](mailto:ir@siammakro.co.th) หรือทางโทรศัพท์หมายเลข 02 067 8285 (สายตรง)
- (4) บริษัทฯ มีมาตรการและขั้นตอนในการอนุมัติการทำรายการระหว่างกันซึ่งเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ และปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนดตลอดจนระเบียบในเรื่องการทำรายการระหว่างกันอย่างเคร่งครัดสำหรับรายการระหว่างกันที่อยู่ภายใต้อำนาจดำเนินการของคณะกรรมการหรือฝ่ายจัดการ บริษัทฯ ได้ดำเนินการด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส โดยมีราคาและเงื่อนไขการค้าทั่วไป (Fair and at arms' length)



### หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

#### (1) การกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยยึดหลักการดูแลรักษาประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ร่วมกันอย่างสมดุล จึงได้กำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียไว้เป็นลายลักษณ์อักษรใน “คู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ” สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

#### ผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความสุจริต โปร่งใส และเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกราย เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และมุ่งมั่นสร้างการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนเพื่อผลตอบแทนที่ดีให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว

#### ลูกค้า

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะแสวงหาและเพิ่มความหลากหลายของสินค้าเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนควบคุมคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้า โดยเฉพาะมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าประเภทอาหารซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง บริษัทฯ มีการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ในการซื้อสินค้า ตลอดจนมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีและยั่งยืนกับลูกค้าในระยะยาวเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดแนวปฏิบัติในการให้บริการลูกค้าที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขาโดยไม่เลือกปฏิบัติ

หน่วยงานพัฒนาลูกค้าของบริษัทฯ ได้ออกเยี่ยมลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่องทุกปี และนำผลสำรวจดังกล่าวมาประมวลผลเพื่อพัฒนาการให้บริการเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าต่อไป โดยผลคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าในปี 2565 คิดเป็นร้อยละ 86

#### พนักงาน

- บริษัทฯ มีนโยบายมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน และมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ และมีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการหมุนเวียนตำแหน่งภายในองค์กร
- บริษัทฯ มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) โดยทำการประเมินความพร้อมของพนักงานที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งงานหลักของบริษัทฯ และนำไปกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลและเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อรองรับการขยายธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และทดแทนผู้เกษียณอายุในอนาคต และบริษัทฯ มีการพิจารณาทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี
- บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการดูแลเรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัย จึงได้ประกาศใช้ “นโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน” รวมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (คปอ.) และเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน (จป.) ในระดับหัวหน้างาน (จป.หน) และระดับบริหาร (จป.บ) ในการดำเนินตามมาตรการดังกล่าวอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้ปลอดภัยจากเหตุอันจะทำให้เกิดการสูญเสียชีวิตบาดเจ็บจากอุบัติเหตุ และการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากการทำงาน นอกจากนี้ บริษัทฯ จัดทำคู่มือความปลอดภัยให้กับพนักงานเพื่อยึดเป็นระเบียบปฏิบัติ และเข้าร่วมรณรงค์และส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย กับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
- บริษัทฯ จัดให้มีการสำรวจความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Survey) อย่างต่อเนื่อง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน และวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความผูกพัน ของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยผลสำรวจความผูกพันของพนักงาน ในปี 2565 อยู่ในระดับร้อยละ 83

- บริษัทฯ มีนโยบายในการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่พนักงานและผู้บริหาร ซึ่งเหมาะสมตามค่าจ้าง ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ โดยเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผู้บริหารแต่ละคน และเป็นอัตราที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงานสำหรับอุตสาหกรรมเดียวกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนเพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงานให้องค์กรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายในอนาคต เช่น แนวทางการขึ้นค่าจ้างประจำปี การปรับเงินเดือนตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือตามสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลง การจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการดำรงชีพแก่พนักงานเมื่อสิ้นสุดการเป็นพนักงานหรือเมื่อเกษียณอายุการทำงาน รวมถึงสวัสดิการอื่น ๆ อาทิ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลสำหรับพนักงาน สวัสดิการประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เป็นต้น
- บริษัทฯ มีการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานทุกปี และพิจารณาปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนแก่ผู้บริหารและพนักงานปีละ 1 ครั้ง ในรูปแบบของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ซึ่งรวมถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (ระยะสั้น) และผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในระยะยาว

การประเมินฯ ดังกล่าวนอกจากจะเชื่อมโยงค่าตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวแล้ว ยังสอดคล้องกับหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถเทียบเคียงได้กับองค์กรอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ เพื่อรักษาและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กร นอกจากนั้น บริษัทฯ ได้กำหนดการจ่ายโบนัสผันแปรตามผลประกอบการของบริษัทฯ (Variable Bonus) และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (เฉพาะพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป) เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร



## คู่ค้าและเจ้าหนี้

- บริษัทฯ ปฏิบัติต่อคู่ค้าอย่างเป็นธรรมโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน และปฏิบัติตามสัญญาที่ทำร่วมกับคู่ค้า เจ้าหนี้ และเจ้าหนี้การค้าประกันทุกรายอย่างเคร่งครัด ตลอดจนชำระหนี้ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา ในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่งได้ บริษัทฯ จะรีบแจ้งให้เจ้าหนี้ทราบโดยเร็วเพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไข
- บริษัทฯ กำหนดนโยบายและระเบียบในการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีการกำหนดวงเงินหรืออำนาจอนุมัติในการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามหลักการค้ากับดูแลกิจการที่ดี มีประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคู่ค้าที่เหมาะสม จึงได้มีการกำหนดคุณสมบัติของคู่ค้าและกระบวนการคัดเลือกคู่ค้าที่เป็นธรรม โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้
  - 1) มีประวัติทางการเงินที่เชื่อถือได้ และมีศักยภาพที่จะเติบโตไปพร้อมกับบริษัทฯ ได้ในระยะยาว
  - 2) ผลิต หรือจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการ และสามารถตรวจสอบคุณภาพได้
  - 3) ให้การสนับสนุนด้านการส่งเสริมการขาย และการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า
- บริษัทฯ มีการกำหนด “หลักปฏิบัติสำหรับคู่ค้า” เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ จะดำเนินธุรกิจตามหลักสิทธิมนุษยชนซึ่งครอบคลุมถึงสังคม ชุมชน ตลอดจนผู้ค้าในสายโซ่อุปทาน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า โดยจัดสัมมนาเพื่อสื่อสารนโยบายการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นประจำทุกปีเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเตรียมความพร้อม ความเข้มแข็ง และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจร่วมกันอย่างยั่งยืน

## คู่แข่ง

บริษัทฯ มีนโยบายในการดำเนินธุรกิจตามกรอบกติกาการแข่งขันสากล ภายใต้กฎหมายเกี่ยวกับหลักปฏิบัติการแข่งขันทางการค้าที่เป็นธรรม โดยมีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับคู่แข่ง ดังนี้

- 1) ดำเนินธุรกิจตามกรอบกติกาของการแข่งขันสากล ภายใต้กฎหมายเกี่ยวกับหลักปฏิบัติการแข่งขันทางการค้า
- 2) ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสม
- 3) ไม่ทำลายคู่แข่งด้วยวิธีการอันไม่สุจริต หรือกระทำการใด ๆ โดยปราศจากความจริงและไม่เป็นธรรม

## สังคมและสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงได้ส่งเสริมให้ทุกสาขามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมที่ตั้งอยู่เสมอมา และให้ความร่วมมือในกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ ในชุมชน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่แสดงถึงเจตนารมณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อาทิ นโยบายพลังงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการด้านพลังงานและส่งเสริมการใช้พลังงานให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด เป็นต้น

## (2) การติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติ และการแจ้งเบาะแส

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องรับทราบ ทำความเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติตามนโยบายการค้ากับดูแลกิจการที่ดีอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ บริษัทฯ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่หัวหน้างานทุกระดับในองค์กรจะต้องกำกับดูแลให้พนักงานภายใต้สายบังคับบัญชาของตนรับทราบ เข้าใจ และปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

## มาตรการการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส

บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การรับเรื่องร้องเรียน การตรวจสอบข้อเท็จจริง และการสรุปผล รวมถึงการคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อรับเรื่องร้องเรียนหรือข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบหรือมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ หรือจากการกระทำของบุคลากรของบริษัทฯ โดยการกระทำดังกล่าวต้องเข้าข่ายเป็นการกระทำที่ฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบของรัฐบาล นโยบายการค้ากับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ ระเบียบ และข้อบังคับของบริษัทฯ รวมถึงพฤติกรรมที่อาจส่งผลถึง

การทุจริต ซึ่งหมายถึงการกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายแก่ตนเองหรือผู้อื่น เช่น การยักยอกทรัพย์สิน การคอร์รัปชัน การฉ้อโกง เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เผยแพร่มาตรการดังกล่าวไว้ในคู่มือการค้ากับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน และเว็บไซต์ของบริษัทฯ

## ช่องทางในการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส



ประธานกรรมการ/ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ/  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร/ คณะกรรมการบริษัทฯ/  
หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน  
บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง  
กรุงเทพมหานคร 10250



cgoffice@siammakro.co.th



0 2067 9300



0 2067 9119

## กระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน

หากพบเห็นเหตุการณ์ดังกล่าว ผู้ร้องเรียนสามารถแจ้งเรื่องผ่านช่องทางดังกล่าวข้างต้น โดยบริษัทฯ สนับสนุนให้ผู้ร้องเรียนเปิดเผยตนเองเพื่อให้บริษัทฯ สามารถติดต่อสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม รายงานความคืบหน้า และชี้แจงข้อเท็จจริงให้ทราบ อย่างไรก็ตาม ผู้ร้องเรียนสามารถเลือกที่จะไม่เปิดเผยตนเองได้หากเห็นว่ากรเปิดเผยนั้นจะส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของตน ทั้งนี้ เมื่อรับเรื่องร้องเรียนแล้ว บริษัทฯ จะพิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม หรือส่งเรื่องให้บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยพิจารณาถึงความเป็นอิสระในการดำเนินการตามเนื้อหาหรือประเด็นที่ได้รับการร้องเรียน เพื่อดำเนินการตรวจสอบหาข้อเท็จจริงอย่างยุติธรรม โปร่งใส และถูกต้อง พร้อมทั้งติดตามความคืบหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการที่เหมาะสมกับข้อร้องเรียนที่ได้รับ





### การแจ้งข้อมูลเท็จโดยเจตนาให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น

ในกรณีที่บริษัทฯ พิจารณาแล้วว่าการรายงานข้อมูลนั้นเป็นเท็จ โดยมีเจตนาบิดเบือนข้อเท็จจริง หรือเป็นการกล่าวร้ายต่อผู้อื่น ให้ถือว่าผู้ที่รายงานข้อมูลนั้นมีความผิดทางจรรยาบรรณของบริษัทฯ ส่วนการกำหนดบทลงโทษให้ยึดตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ และ/หรือ บทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### การให้ความคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแส และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ผู้แจ้งเรื่องร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแสดังกล่าวจะได้รับการคุ้มครองที่เหมาะสมและเป็นธรรมจากบริษัทฯ เช่น ไม่มีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ลักษณะงาน สถานที่ทำงาน คำสั่งพนักงาน ชมเชย รบกวน การปฏิบัติงาน เลิกจ้าง หรือการกระทำอื่นใดที่ไม่เป็นธรรมแก่ผู้แจ้งเรื่องร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแสดังกล่าว สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน บริษัทฯ จะเก็บรักษาเป็นความลับ เว้นแต่กรณีที่ต้องเปิดเผยตามข้อกำหนดของกฎหมาย

บุคคลที่เกี่ยวข้องที่ได้รับทราบเรื่องหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียนจะต้องรักษาข้อมูลให้เป็นความลับ และไม่เปิดเผยต่อบุคคลอื่น เว้นแต่ที่จำเป็นต้องเปิดเผยตามข้อกำหนดของกฎหมาย หากมีการจงใจฝ่าฝืนนำข้อมูลออกไปเปิดเผย บริษัทฯ จะดำเนินการลงโทษตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ และ/หรือ ดำเนินการทางกฎหมาย แล้วแต่กรณี

### บทลงโทษ

บริษัทฯ มีบทลงโทษสำหรับพนักงานผู้กระทำผิดตามระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทฯ และให้ความสำคัญกับการบังคับใช้และการลงโทษอย่างจริงจัง โดยมีการสื่อสารและเสริมสร้างให้พนักงานตระหนักถึงจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้นำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงงานเพื่อกำหนดแนวทางการป้องกันต่อไป

### **(3) การต่อต้านคอร์รัปชัน**

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและเป็นธรรม ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จรรยาบรรณธุรกิจ และหลักปฏิบัติสากล บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการทุจริตคอร์รัปชันจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของผู้ลงทุน คู่ค้า และลูกค้าของบริษัทฯ อีกทั้งเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้กำหนด “นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน” เป็นลายลักษณ์อักษร (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 5) ซึ่งได้มีการทบทวนปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นแนวทางให้กรรมการผู้บริหาร และพนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของข้อบังคับในการทำงาน และกำหนดเป็นหน้าที่ให้บุคลากรทุกคนศึกษาทำความเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันอย่างเคร่งครัด ผู้ที่ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามย่อมถูกพิจารณาโทษทางวินัยตามระเบียบของบริษัทฯ โดยอาจได้รับการลงโทษขั้นสูงสุดคือ เลิกจ้าง หรือยกเลิกสัญญาจ้าง และในกรณีที่การฝ่าฝืนนั้นเกี่ยวข้องกับกฎหมาย จะต้องดำเนินการตามกระบวนการบังคับใช้กฎหมายนั้น อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีนโยบายที่จะไม่ลดตำแหน่ง ลงโทษ หรือให้ผลทางลบต่อบุคลากรของบริษัทฯ ที่ปฏิเสธการทุจริตคอร์รัปชัน แม้ว่ากระทำความผิดนั้นจะทำให้บริษัทฯ สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

### **(4) นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา**

บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

- ไม่สนับสนุนการดำเนินการที่มีลักษณะเป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์ตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งนี้ หากบริษัทฯ พบการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา บริษัทฯ จะดำเนินการอย่างรวดเร็วตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อยุติหรือหยุดการเข้าถึงสิ่งที่ถูกกล่าวหาว่ามีการละเมิดสิทธิ

- บริษัทฯ จะดำเนินการอย่างรวดเร็วตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่เหมาะสมตามระเบียบว่าด้วยการดำเนินการทางวินัยพนักงานของบริษัทฯ และแจ้งให้ผู้ทำการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาดังกล่าวทราบ

### **(5) สิทธิมนุษยชน**

บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน โดยให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชนอันเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และสนับสนุนการปกป้องสิทธิมนุษยชน ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ เพศ อายุ สีผิว ศาสนา และบริษัทฯ มีนโยบายที่จะไม่เกี่ยวข้องกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น ไม่สนับสนุนการบังคับใช้แรงงานต่อต้านการใช้แรงงานเด็กหรือแรงงานต่างด้าวที่ผิดกฎหมาย เป็นต้น

### **(6) การกำกับดูแลด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์**

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลและป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และมีนโยบายในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และเป็นธรรม จึงได้กำหนดจรรยาบรรณว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ไว้ในคู่มือกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ กำหนดแนวปฏิบัติในการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง และการแจ้งข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์สำหรับผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

### การรายงานการมีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ กำหนดให้กรรมการและผู้บริหารมีหน้าที่รายงานให้บริษัทฯ ทราบถึงการมีส่วนได้เสียของตนเองหรือของบุคคลที่เกี่ยวข้องตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 2/2552 เรื่องการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการ ผู้บริหาร และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง โดยจะต้องจัดทำรายงานครั้งแรกภายใน 30 วันนับจากวันที่เข้าดำรงตำแหน่งในบริษัทฯ และจัดทำรายงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคมของทุกปี และให้รายงานการเปลี่ยนแปลงเป็นรายไตรมาส (ถ้ามี) โดยเลขานุการบริษัทมีหน้าที่รวบรวมและนำเสนอรายงานการมีส่วนได้เสียให้แก่ประธานกรรมการ และประธานกรรมการตรวจสอบ และจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวไว้ใช้ภายในบริษัทฯ เท่านั้น



### การแจ้งข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทฯ กำหนดให้บุคลากรที่เป็นพนักงานประจำของบริษัทฯ และบริษัทย่อยทุกคน และพนักงานชั่วคราวที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับผู้ค้า ผู้จำหน่ายสินค้า ลูกค้า ผู้รับเหมา และ ผู้ให้บริการ เป็นต้น มีหน้าที่ต้องแจ้งข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้บริษัทฯ ทราบเป็นประจำทุกปีผ่านช่องทางตามรูปแบบและขั้นตอนที่บริษัทฯ กำหนด หากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลดังกล่าวจะต้องแจ้งทันทีที่ทราบการเปลี่ยนแปลง และกรณีที่เป็นพนักงานใหม่จะต้องแจ้งข้อมูลดังกล่าวภายใน 7 วันทำการนับจากวันที่เริ่มงาน ทั้งนี้ เพื่อแสดงความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ และป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น โดยบริษัทฯ จะใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งหรือมอบหมายให้ดำเนินการใด ๆ โดยไม่เกิดผลเสียหาย หรือข้อร้องเรียน หรือถูกยกเลิกเพิกถอนในภายหลัง

### การทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน

ในกรณีที่จำเป็นต้องทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน จะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบของหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด หากการรายการนั้นเป็นรายการที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไป จะต้องปฏิบัติตามหลักการที่คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติไว้ โดยเปรียบเสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอกและคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ เป็นหลัก ทั้งนี้ ผู้ที่มีส่วนได้เสียกับรายการดังกล่าวจะต้องไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาอนุมัติรายการที่ตนมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

หากเป็นรายการที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการค้าทั่วไปที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ จะต้องผ่านการสอบทานและให้ความเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบ ก่อนนำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือผู้ถือหุ้นขึ้นอยู่กับขนาดรายการ ซึ่งบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎหมายที่กำหนด

### (7) การกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัทฯ มีการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายในโดยกำหนดจรรยาบรรณว่าด้วยการรักษาความลับและการใช้ข้อมูลภายในไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เกิดความเสมอภาคและยุติธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกราย และป้องกันมิให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องซื้อขายหลักทรัพย์บริษัทฯ หรือแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบจากการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัทฯ เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการดำเนินการให้เกิดความเสมอภาคและยุติธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โดยข้อมูลภายในหรือข่าวสารอันมีสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ที่ยังไม่เปิดเผยสู่สาธารณะถือเป็นข้อมูลภายในที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจและถือเป็นข้อมูลลับของบริษัทฯ หากเปิดเผยแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ

การป้องกันข้อมูลภายในมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของบริษัทฯ รวมทั้งมีความสำคัญต่อความมั่นคงในอาชีพการงานของบุคลากรทุกคนด้วย เพื่อให้การให้ข้อมูลข่าวสารต่อบุคคลภายนอกเป็นไปในแนวทางที่จะไม่เกิดผลเสียหายต่อธุรกิจและชื่อเสียงของบริษัทฯ บริษัทฯ จัดให้มีมาตรการและระบบควบคุมดูแลข้อมูลภายใน และบุคลากรของบริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบการใช้ข้อมูลภายในตามที่บริษัทฯ กำหนดอย่างเคร่งครัด รวมถึงรักษาข้อมูลภายในไว้เป็นความลับ ไม่นำข้อมูลไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แม้พ้นสภาพหรือสิ้นสุดการปฏิบัติหน้าที่ไปแล้ว

ทั้งนี้ ข้อมูลความลับหมายรวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้ แผนการดำเนินงาน ความลับทางการค้า ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ข้อมูลของผู้จัดจำหน่ายสินค้าและข้อตกลงทางการค้า ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และคุณค่าของบริษัทฯ ข้อมูลที่ต้องเก็บเป็นความลับทางกฎหมาย ข้อมูลเกี่ยวกับการสำรวจและจัดหาที่ดิน ข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน รหัสผ่านต่าง ๆ เพื่อเข้าใช้งานระบบสารสนเทศ และ/หรือ ข้อมูลใด ๆ ที่หากเปิดเผยแล้วจะสร้างความเสียหายหรือเสื่อมเสียแก่บริษัทฯ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า หรือลูกค้า

### แนวปฏิบัติ

1. บุคลากรของบริษัทฯ ควรรักษาข้อมูลภายในและเอกสารที่ไม่สามารถเปิดเผยต่อบุคคลภายนอก อันนำไปสู่การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือครอบครัว หรือพวกพ้องในทางมิชอบ เช่น ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหุ้น ความลับทางการค้า การประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นสิทธิของบริษัทฯ
2. บุคลากรของบริษัทฯ จะไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลอื่น
3. บุคลากรของบริษัทฯ ที่ได้รับหรือทำงานเกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลต้องเก็บรักษา หรือใช้ข้อมูลดังกล่าวตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับคามยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลนั้น และปฏิบัติตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของบริษัทฯ กำหนดอย่างเคร่งครัด
4. บุคลากรของบริษัทฯ ต้องไม่ใช้ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อวัตถุประสงค์อื่นใดที่เจ้าของข้อมูลมิได้ให้ความยินยอมหากไม่แน่ใจเกี่ยวกับการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้ในการปฏิบัติงาน ต้องขอคำแนะนำจาก Data Protection Officer (DPO)
5. บริษัทฯ ควรจัดให้มีมาตรการและระบบควบคุมดูแลข้อมูลบริษัทฯ ภายในฝ่ายหรือแผนกของตนอย่างรัดกุมเพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลภายในที่สำคัญของบริษัทฯ เผยออกสู่ภายนอกก่อนการเผยแพร่อย่างเป็นทางการโดยให้ถือว่ามาตรการและระบบควบคุมนี้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ ด้วย
6. บริษัทฯ กำหนดให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคู่สัญญาและข้อตกลงที่มีไว้กับคู่สัญญาถือเป็นความลับที่ไม่อาจเปิดเผยให้บุคคลอื่นเว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทฯ และคู่สัญญาเท่านั้น
7. บุคลากรของบริษัทฯ จะไม่เปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทฯ แม้พ้นสภาพหรือสิ้นสุดการปฏิบัติหน้าที่ไปแล้ว
8. กรณีถูกถามหรือขอให้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบให้ปฏิเสธการแสดงความเห็นต่าง ๆ ด้วยความสุภาพ และแนะนำให้สอบถามจากหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในการเปิดเผยข้อมูลนั้นโดยตรง เพื่อให้การให้ข้อมูลถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน



9. ในกรณีที่เกิดข่าวลือ หรือการรั่วไหลของข้อมูลที่ยังไม่สมบูรณ์ และยังไม่เปิดเผย จะต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที เพื่อนำเสนอผู้บริหารลำดับต่อไปพิจารณาชี้แจงข้อเท็จจริง หรือเปิดเผยต่อสาธารณะ

#### การซื้อขายหลักทรัพย์บริษัท

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีสิทธิเสรีภาพในการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท โดยกรรมการและผู้บริหาร รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ที่มีการซื้อ ขาย โอน หรือ รับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท จะต้องจัดทำและเปิดเผยรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัท ต่อหน่วยงานกำกับตามเกณฑ์ที่กำหนดและรายงานให้คณะกรรมการบริษัท รับทราบเป็นประจำทุกไตรมาส

อย่างไรก็ดี เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือการซื้อขายหลักทรัพย์บริษัท จากการใช้ข้อมูลภายใน เลขานุการบริษัทจะส่งหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลภายใน รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ในการงดซื้อ ขาย โอน หรือ รับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท ในช่วง 1 เดือนก่อนการเปิดเผยงบการเงินต่อสาธารณะ

#### สัญญาการรักษาความลับส่วนบุคคล

บริษัท กำหนดให้ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการและยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะ ต้องลงนามในสัญญาการรักษาความลับส่วนบุคคล (Non-Disclosure Agreement) เพื่อให้ระมัดระวังการใช้ข้อมูลที่มีนัยสำคัญและป้องกันการนำข้อมูลความลับของโครงการไปเปิดเผยต่อบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ บริษัท ยังได้มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งได้มีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติในการทำงาน และข้อห้ามการประพฤติ การปฏิบัติตนอันไม่เหมาะสมหรือไม่สมควรในกรณีต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมไปถึงการห้ามเปิดเผยข้อมูลใด ๆ อันเป็นความลับของบริษัท และข้อมูลความลับทางการค้าที่พนักงานได้มาในระหว่างการทำงานเป็นพนักงานของบริษัท หากพนักงานกระทำความผิดใน

กรณีดังกล่าว บริษัทฯ จะดำเนินการลงโทษตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ โดยจะมีการพิจารณาโทษหนักเบาตามลักษณะความผิดตามควรแก่กรณีเป็นราย ๆ ไป

#### หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

- (1) นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์ฯ แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปีแล้ว บริษัทฯ ยังได้มีการเปิดเผยข้อมูล ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่น ๆ ด้วย เช่น เว็บไซต์ของบริษัทฯ โดยได้ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
- (2) คณะกรรมการบริษัท ให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลทั้งส่วนที่เป็นข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่ข้อมูลทางการเงินตามที่กฎหมายกำหนด ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทันเวลา และเท่าเทียมกัน เพื่อให้นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้รับข้อมูลที่เชื่อถือได้และเพียงพอต่อการตัดสินใจ บริษัทฯ จึงได้จัดให้มีหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์เพื่อรับผิดชอบการติดต่อสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ ที่เป็นประโยชน์ ถูกต้อง และครบถ้วนตามเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ด. กำหนด แก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ และบุคคลทั่วไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเท่าเทียมผ่านช่องทางการสื่อสารหลากหลายช่องทางทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เช่น ระบบการแจ้งข่าวและการรายงานข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ด. เว็บไซต์ของบริษัทฯ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ข่าวประชาสัมพันธ์ (Press Release) การจัดงานประชุมนักวิเคราะห์ การประชุมผ่านระบบออนไลน์ (virtual meeting) การให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ เป็นต้น ทั้งนี้ ในปี 2565 บริษัทฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดกิจกรรมและการสื่อสาร ให้สอดคล้องกับภาวะภัยและมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของ โควิด-19
- (3) คณะกรรมการบริษัท ได้จัดให้มีรายงานความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน และได้แสดงควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปี

- (4) บริษัทฯ เปิดเผยแพร่บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการชุดย่อย ประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ การประชุมคณะกรรมการบริษัท และนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร ตามรายละเอียดในหัวข้อ “7.1 โครงสร้างการจัดการ และ 7.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ”

- (5) กรรมการและผู้บริหารมีหน้าที่รายงานการซื้อ ขาย โอน หรือ รับโอน หลักทรัพย์ของบริษัทฯ ของตน รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อ ก.ล.ด. ตามมาตรา 59 แห่ง พ.ร.บ.หลักทรัพย์ และบริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการรายงานการถือครองหลักทรัพย์บริษัท ของกรรมการและผู้บริหาร รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท รับทราบเป็นประจำทุกไตรมาส ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติสำคัญในการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายในได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 2/2552 เรื่องการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการ ผู้บริหาร และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายให้กรรมการและผู้บริหารจัดทำรายงานการมีส่วนได้เสียของตนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี และให้รายงานการเปลี่ยนแปลงเป็นรายไตรมาส (ถ้ามี) โดยข้อมูลดังกล่าวจะเก็บไว้ใช้ภายในบริษัทฯ เท่านั้น

#### หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

รายละเอียดตามที่ได้กล่าวแล้วในหัวข้อ 6.1.1 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับคณะกรรมการ



## 6.2 คู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ

คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดให้จรรยาบรรณพนักงานและจรรยาบรรณธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินธุรกิจให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติ โดยสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการ และให้ความสำคัญเรื่องการเคารพสิทธิและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเสมอภาค เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถด้านคุณธรรมจริยธรรม และการปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรของบริษัทฯ มีความซื่อสัตย์สุจริต พากเพียร อดทน และรับผิดชอบ โดยคณะกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมของบริษัทฯ

บริษัทฯ มีระบบ Policy Acknowledgement and Confirmation of Compliance ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มออนไลน์ที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ ได้ศึกษาทำความเข้าใจนโยบายที่สำคัญ อาทิ คู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ และนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน และยืนยันการรับทราบและยึดถือปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวผ่านช่องทางออนไลน์ที่กำหนดแทนการลงนามในเล่มเอกสาร เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ลดภาระในการจัดเก็บหลักฐาน และฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถเรียกดูข้อมูลเพื่อติดตามผลการรับทราบนโยบายของพนักงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

โดยบริษัทฯ มีการทบทวนและปรับปรุงคู่มือเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบททางธุรกิจและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติทั้งในระดับประเทศและระดับสากลที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีการเผยแพร่คู่มือผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [https://www.siammakro.co.th/investor\\_corporate.php](https://www.siammakro.co.th/investor_corporate.php) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียและบุคคลทั่วไปที่สนใจสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก

## 6.3 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการในรอบปีที่ผ่านมา

ในปี 2565 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการเติบโตอย่างยั่งยืน

### 6.3.1 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญเกี่ยวกับการทบทวนนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการ หรือกฎบัตรคณะกรรมการในรอบปีที่ผ่านมา

1. ที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ครั้งที่ 8/2565 เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2565 ได้พิจารณาทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีนายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทย เป็นประธานคณะกรรมการตรวจสอบ (นายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทย ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานคณะกรรมการตรวจสอบ ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2565 แทนนายโชติ โกควนิช ซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ)
2. โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 ได้พิจารณาทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ และมีมติเปลี่ยนชื่อ จากคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเป็นคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และได้เพิ่มเติมบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านความยั่งยืนของบริษัทฯ เข้าเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดดังกล่าว

3. ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 ได้พิจารณาทบทวนและปรับปรุงคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ โดยมีมติแก้ไขเพิ่มเติมข้อมูล และแนวปฏิบัติเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ บทบาทของประธานกรรมการ และจรรยาบรรณว่าด้วยความซื่อสัตย์ทางผลประโยชน์ ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นไปตามที่ปฏิบัติในปัจจุบัน

### 6.3.2 การปฏิบัติในเรื่องอื่น ๆ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีการทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการและแนวปฏิบัติด้านกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ โดยอ้างอิงตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนตามแนวทางที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ต. กำหนด และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจของบริษัทฯ

แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ในภาพรวมมีความสอดคล้องกับแนวทางของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ต. สำหรับข้อปฏิบัติที่แตกต่างจากแนวทางดังกล่าว ฝ่ายบริหารจะนำเสนอคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อพิจารณาทบทวนและหาแนวทางปรับปรุงเป็นประจำทุกปี และนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ





ในปี 2565 บริษัทฯ มีข้อปฏิบัติที่แตกต่างจากแนวปฏิบัติที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ต. ดังนี้

| แนวปฏิบัติที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ต.                                                                                                         | ข้อปฏิบัติของบริษัทฯ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรเกิน 12 คน                                                                                              | ปัจจุบันบริษัทฯ มีกรรมการจำนวน 15 คน ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ มีความเห็นว่า เพียงพอและเหมาะสมกับขนาดธุรกิจและลักษณะการประกอบธุรกิจ เนื่องจากบริษัทฯ มีการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ จึงจำเป็นต้องมีกรรมการที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ต่อการกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารงานของฝ่ายบริหาร เป็นไปตามทิศทางและแผนกลยุทธ์ที่คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดไว้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2. ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ                                                                                                                             | แม้ว่าประธานกรรมการของบริษัทฯ มิได้เป็นกรรมการอิสระ แต่คณะกรรมการบริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสม อีกทั้งมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของประธานกรรมการไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ โดยแยกจากหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดกลไกในการถ่วงดุลอำนาจ โดยไม่แทรกแซงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ประธานกรรมการมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถแสดงความคิดเห็นและออกเสียงลงมติได้อย่างเป็นอิสระ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3. องค์ประกอบคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง                                                                                                   | <p>ปัจจุบัน คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 5 คน คิดเป็น 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ล.ต. และคณะกรรมการบริษัทฯ มีความเห็นว่าจำนวนดังกล่าวเพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ และกรรมการอิสระของบริษัทฯ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยังคงดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>ในกระบวนการสรรหากรรมการ บริษัทฯ คำนึงถึงความสำคัญของการมีกรรมการอิสระเพื่อช่วยดูแลสิทธิและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายย่อย ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังคำนึงถึงคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถซึ่งเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นโดยรวมในระยะยาว</p> <p>นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติรายการต่าง ๆ หากกรรมการมีส่วนได้เสียในเรื่องใด จะไม่มีสิทธิออกเสียงลงมติในเรื่องนั้น หรือ การเข้าทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน กรรมการที่เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกันไม่มีสิทธิออกเสียงลงมติ เป็นต้น</p> |
| 4. บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการ โดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting)                                                            | ข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดให้เลือกตั้งกรรมการโดยวิธีคะแนนเสียงข้างมาก และผู้ถือหุ้นแต่ละคนมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถือ ซึ่งคณะกรรมการมีความเห็นว่าสอดคล้องกับหลักการที่ถือปฏิบัติโดยทั่วไปและเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกฝ่าย นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีวิธีการอื่นในการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้นรายย่อยมาโดยตลอด เช่น การสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยใช้สิทธิเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติม หรือเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการได้ล่วงหน้าก่อนการประชุมสามัญประจำปี เป็นต้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5. บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการว่าต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด | ข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดองค์ประชุมขั้นต่ำไว้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด ทั้งนี้ คณะกรรมการมีความเห็นว่าข้อกำหนดดังกล่าวมีความเหมาะสม และมีความสอดคล้องสำหรับธุรกิจในการนี้ที่จำเป็นต้องเรียกประชุมเพื่อลงมติเป็นการเร่งด่วน อย่างไรก็ตาม ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ แต่ละครั้งมีกรรมการเข้าร่วมประชุมเป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ทุกครั้ง ตลอดการประชุม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

### 6.3.3 การปฏิบัติในเรื่องอื่น ๆ ตามหลักการ CG เพื่อรองรับการประเมินต่าง ๆ

บริษัทฯ ได้รับผลการประเมินในเรื่องการกำกับดูแลกิจการและจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการ ประจำปี 2565 ดังนี้



- บริษัทฯ ได้จัดทำแนวปฏิบัติทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางการค้าตามที่คณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า (“กขค.”) ได้กำหนดเงื่อนไขขึ้นเนื่องจากความร่วมมือระหว่าง บริษัท ซี.พี. รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด และบริษัท โลตัสส์ สโตร์ส (ประเทศไทย) จำกัด (ชื่อเดิม บริษัท เทสโก้ สโตร์ส (ประเทศไทย) จำกัด) โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของหลักการ/แนวปฏิบัติภายใต้คู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ ที่บังคับใช้อยู่เดิมและได้เผยแพร่แนวปฏิบัติฯ ดังกล่าวต่อสาธารณชนผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ แล้วที่ <https://www.siammakro.co.th/investor-policy-code-of-conduct> เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2565
- บริษัทฯ ได้จัดทำแบบสำรวจการรับรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ โดยเป็นการสอบถามความเข้าใจของพนักงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัท เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ต่อไป
- บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการรายงานการให้และรับของขวัญผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการรายงาน การอนุมัติ การตรวจสอบ การติดตาม และการดำเนินการตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันของบริษัทฯ โดยมุ่งหวังให้ผู้บริหารและพนักงานมีมาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใส นำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
- บริษัทฯ ได้จัดทำนโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของบริษัทฯ (MakroInformation Security Policy) เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ในการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีความปลอดภัย เป็นความลับ มีความพร้อมใช้ และมีความถูกต้อง ครบถ้วนตลอดเวลา และเป็นไปตามระเบียบการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล เช่น DJSI, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ISO 27001, NIST, PCI DSS, OWASP, กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และ พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยนโยบายดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2565 เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2565 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 ธันวาคม 2565 เป็นต้นไป

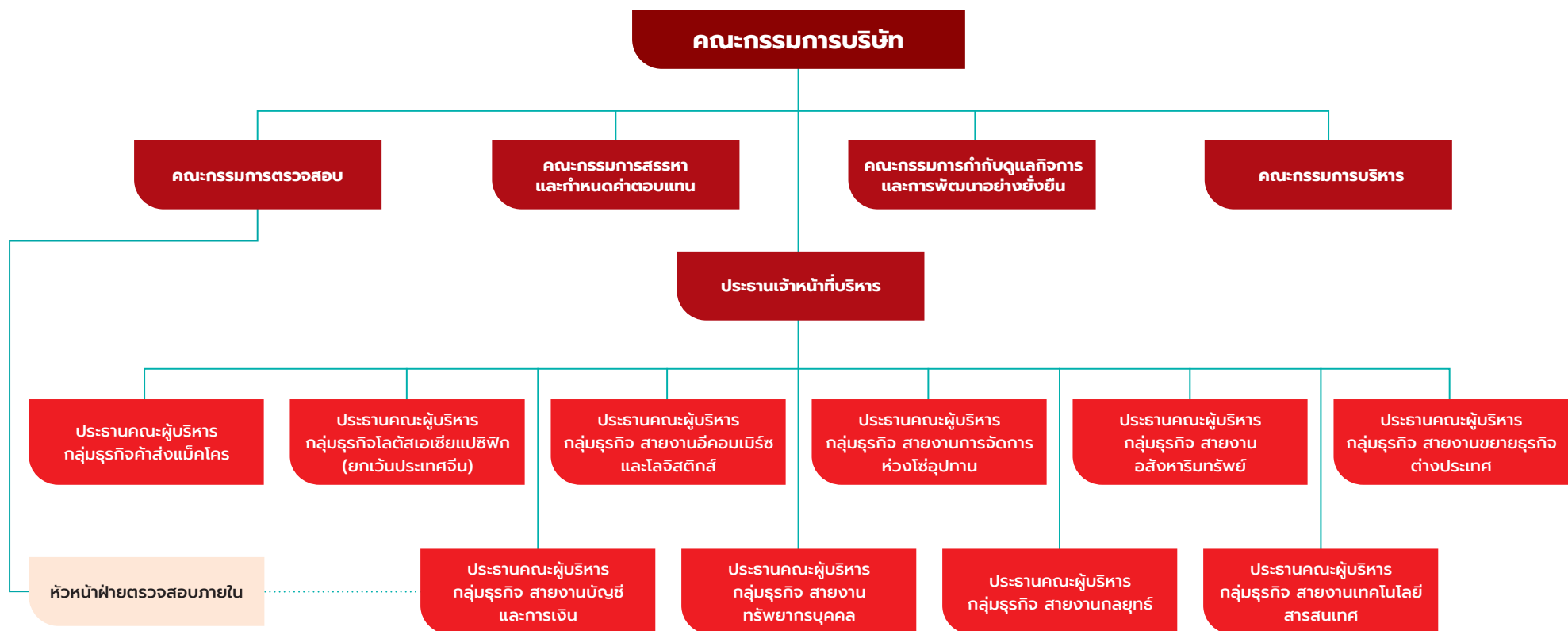


# 7

## โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ

และข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหาร พนักงานและอื่น ๆ

### 7.1 โครงสร้างการจัดการของบริษัท ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 เป็นต้นไป





## 7.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ

### 7.2.1 องค์ประกอบคณะกรรมการ

ตามข้อบังคับและกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน หรือจำนวนขั้นต่ำตามที่กฎหมายและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นกำหนด โดยต้องมีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย

ประธานกรรมการ ไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกันกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และต้องมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการ กรรมการ กรรมการชุดย่อย และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ออกจากกันอย่างชัดเจนเพื่อให้การถ่วงดุลอำนาจในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 คณะกรรมการบริษัทฯ มีกรรมการจำนวน 15 ท่าน ประกอบด้วย

- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จำนวน 13 ท่าน โดยในจำนวนนี้ประกอบด้วย กรรมการอิสระ จำนวน 5 ท่าน (เท่ากับ 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด)
- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 2 ท่าน

### 7.2.2 ข้อมูลคณะกรรมการและผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทรายบุคคล

ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการรวมทั้งสิ้น 15 ท่าน ดังนี้

|                                         |                                                                                                               |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) นายศุภชัย เจียรวนนท์                 | ประธานกรรมการ                                                                                                 |
| 2) นายรอล์ฟ โรเบิร์ต ไทย <sup>(1)</sup> | กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ                                                                        |
| 3) นายเรวัต ฉ่ำเฉลิม                    | กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน                                         |
| 4) นางกรรณิการ์ งามโสภิ                 | กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ                                                                                 |
| 5) นายจักร บัญ-หลง                      | กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ / กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน / กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน |
| 6) นายประสพสุข บุญเดช                   | กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน                                                         |
| 7) นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์          | กรรมการ / รองประธานกรรมการที่ 1 / กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน                                               |
| 8) นายชานินทร์ บุณมานิต <sup>(1)</sup>  | กรรมการ / รองประธานกรรมการที่ 2 / ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร                                                     |
| 9) นายประเสริฐ จารุพนิช                 | กรรมการ                                                                                                       |
| 10) นายพิทยา เจียรวลิตกุล               | กรรมการ                                                                                                       |

- 11) นายปิยะวัฒน์ จิตะสัทธาวรกุล กรรมการ
- 12) นายณรงค์ เจียรนนท์ กรรมการ
- 13) นายอดิเรก ศรีประทักษ์ กรรมการ
- 14) นายอาร์ง สรรพสิทธิ์วงศ์ กรรมการ / กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 15) นางสาวลักขณ์ ธิฐาพันธ์ กรรมการ / ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจค้าส่งแม่โคร และประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจสายงานบัญชีและการเงิน

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2565 วันที่ 20 เมษายน 2565 มีมติอนุมัติการแต่งตั้งนายรอล์ฟ โรเบิร์ต ไทย เป็น กรรมการอิสระ และนายชานินทร์ บุณมานิต เป็นกรรมการ โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 20 เมษายน 2565 เป็นต้นไป

### กรรมการซึ่งมีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัทฯ

นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ หรือ นายอาร์ง สรรพสิทธิ์วงศ์ หรือ นายณรงค์ เจียรนนท์ หรือ นายประเสริฐ จารุพนิช คนใดคนหนึ่ง ลงลายมือชื่อร่วมกับ นายชานินทร์ บุณมานิต หรือ นางสาวลักขณ์ ธิฐาพันธ์ หรือ นายพิทยา เจียรวลิตกุล รวมเป็นสองคนและประทับตราสำคัญของบริษัทฯ

### 7.2.3 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ

- 1) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำหนดทิศทางและนโยบายหลักของบริษัทฯ ที่ชัดเจน เหมาะสม ตามสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ นอกจากนี้ มีหน้าที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารให้ดำเนินการตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ภายใต้กรอบข้อกำหนดของกฎหมาย จริยธรรมทางธุรกิจ ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและระดับสากล
- 2) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ระยะปานกลาง พร้อมทั้งแผนการดำเนินงาน และงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ โดยพิจารณาถึงการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสม รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสาย value chain ตลอดจนกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณประจำปีที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่กิจการ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพิจารณาทบทวนแผนงานกลยุทธ์ และการกิจบริษัทฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 3) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ นโยบายการกำกับดูแลกิจการจรรยาบรรณของบริษัทฯ และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้กรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร พนักงาน รวมถึงลูกค้าทุกคน ใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย





- 4) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองโดยใช้ดุลยพินิจอย่างอิสระบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริตระมัดระวังและรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกฝ่าย
- 5) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ในการอนุมัติการดำเนินการทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนของบริษัทฯ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 6) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การสอบบัญชี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่มีความน่าเชื่อถือ มีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในเป็นประจำเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 7) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องละเว้นหรือหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในกิจการใด ๆ ซึ่งตนหรือญาติสนิทมีส่วนได้เสียกับกิจการของบริษัทฯ หรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ รวมทั้งสอดส่องดูแลเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหามาขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนดูแลให้มีแนวทางและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการดังกล่าวเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูลตามที่กฎหมายกำหนด และเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นทุกฝ่าย
- 8) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัท เพื่อช่วยดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะกรรมการและช่วยให้คณะกรรมการและบริษัทฯ ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
- 9) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งคณะและรายบุคคลเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยร่วมกันพิจารณาผลการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
- 10) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีการประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นประจำทุกปี
- 11) กรรมการบริษัทฯ ต้องเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และการประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง หากมีภารกิจสำคัญที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ให้แจ้งต่อประธานกรรมการบริษัทฯ
- 12) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีการสื่อสารและติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณของบริษัทฯ ไม่น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง
- 13) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยยังอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 14) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำหนดนโยบายการกำกับดูแลบริษัทย่อย ที่ระบุถึงระดับการแต่งตั้งบุคคลไปเป็นกรรมการผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย รวมถึงกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในของบริษัทย่อย และมีการติดตามการปฏิบัติตามนโยบายอย่างสม่ำเสมอ
- 15) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนากรรมการอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเข้าร่วมการอบรม การสัมมนา การดูงานต่างประเทศ เป็นต้น รวมถึงจัดให้มีการปฐมนิเทศสำหรับกรรมการใหม่
- 16) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง และให้รายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 17) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการทบทวน พัฒนา ดูแลการใช้ทรัพยากร เช่น การเงิน ทรัพยากรคน ภูมิปัญญา และบุคลากร เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอก
- 18) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชัน รวมถึงส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- 19) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลซึ่งรวมถึงงบการเงิน แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) สามารถสะท้อนฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเพียงพอ รวมทั้งสนับสนุนให้บริษัทจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายบริหารเพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส อนึ่ง ในกรณีที่การเปิดเผยข้อมูลรายการใดเกี่ยวข้องกับกรรมการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะ กรรมการรายนั้นควรดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลในส่วนของตนมีความครบถ้วนถูกต้องด้วย
- 20) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการติดตามและประเมินฐานะทางการเงินของกิจการและมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ และในกรณีที่บริษัทฯ ประสบปัญหาหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหาทางการเงิน คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ดูแลให้ฝ่ายบริหารกำหนดแผนการแก้ปัญหาทางการเงิน เพื่อความอยู่รอด และ/หรือ เพื่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
- 21) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และดำเนินงานโดยรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ดำเนินการจัดประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน
- 22) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (Availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (Market Sensitive Information) ตลอดจนดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย



- 23) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดเกี่ยวกับกิจการของบริษัทฯ ตามที่ผู้ถือหุ้นมอบหมาย

### บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ

ประธานกรรมการมีหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตร ดังต่อไปนี้

- 1) ประธานกรรมการ หรือผู้ที่ประธานกรรมการมอบหมาย มีหน้าที่เรียกประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ โดยส่งหนังสือนัดประชุมไม่น้อยกว่า 7 วันก่อนวันประชุม เพื่อให้กรรมการบริษัทฯ มีเวลาเพียงพอที่จะศึกษา และพิจารณาตัดสินใจอย่างรอบคอบในเรื่องต่าง ๆ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ
- 2) มีบทบาทในการกำหนดระเบียบวาระการประชุมร่วมกับกรรมการทุกท่าน และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- 3) มีหน้าที่นำการประชุม และควบคุมการประชุมให้มีประสิทธิภาพ จัดสรรเวลาให้เพียงพอที่ฝ่ายบริหารจะนำเสนอข้อมูล สนับสนุนและเปิดโอกาสให้กรรมการซักถามและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ควบคุมประเด็นในการอภิปราย และสรุปมติที่ประชุม
- 4) ส่งเสริมให้กรรมการบริษัทฯ ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ เช่น การแสดงตน การงดออกเสียงลงมติ และการออกจากห้องประชุม เมื่อมีการพิจารณาระเบียบวาระที่กรรมการอาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 5) สื่อสารข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ให้คณะกรรมการบริษัทฯ ได้รับทราบ
- 6) สนับสนุนให้กรรมการบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น และทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม เพื่อควบคุมการประชุมให้มีประสิทธิภาพ และตอบข้อซักถามของผู้ถือหุ้น
- 7) สนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัทฯ ปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ ตามกฎหมาย กฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 8) กำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
- 9) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

## 7.3 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อย

### 7.3.1 ข้อมูลคณะกรรมการชุดย่อย

#### 1) คณะกรรมการตรวจสอบ

ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย กรรมการอิสระ จำนวน 3 ท่าน และมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด เพื่อทำหน้าที่สอบทานการดำเนินงานของบริษัทฯ รายการทางการเงิน ระบบการควบคุมภายใน คัดเลือกผู้ตรวจสอบบัญชี รวมทั้ง พิจารณารายการระหว่างกัน โดยกรรมการตรวจสอบทุกท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่สอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน ตามรายชื่อดังนี้

- 1) นายรอล์ฟ โรเบิร์ต ไทยี ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ
- 2) นางกรรณิการ์ งามโสภี กรรมการตรวจสอบ
- 3) นายจักร บุญ-หลง กรรมการตรวจสอบ

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- 1) สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
- 2) สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน (internal control) รวมทั้งการบริหารความเสี่ยง (risk management) และระบบการตรวจสอบภายใน (internal audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้าง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ
- 3) สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
- 4) พิจารณาคูณสมบัติ ความเป็นอิสระ ผลการปฏิบัติงาน และค่าสอบบัญชีของผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก เพื่อพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอนผู้สอบบัญชีภายนอก
- 5) พิจารณาเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- 6) สอบทานรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
- 7) จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบและต้องประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้
  - ก. ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของบริษัทฯ
  - ข. ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ
  - ค. ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
  - ง. ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี
  - จ. ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - ฉ. จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน
  - ช. ความเห็นหรือข้อสังเกตที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ
  - ซ. รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ
- 8) สอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิง และแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของบริษัทฯ ตามโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต
- 9) ปฏิบัติงานในกิจกรรมอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการของบริษัทฯ มอบหมายโดยที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นพ้องด้วย



ในรอบปี 2565 คณะกรรมการตรวจสอบ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 8.2.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

## 2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

- 1) นายประสพสุข บุญเดช ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- 2) นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- 3) นายจักร บุญหลง กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

### หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

นอกเหนือจากหน้าที่เฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท เป็นครั้งคราวแล้ว คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (คณะกรรมการสรรหา) มีหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งรวมถึงการดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) การปฏิบัติงานด้านการสรรหา
  - 1.1) พิจารณาหลักเกณฑ์ในการสรรหากรรมการ และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท
  - 1.2) พิจารณาโครงสร้าง ขนาด และองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชดเชย ให้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัท และสถานการณ์ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความหลากหลายทางด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท และการอุทิศเวลา โดยไม่จำกัดเพศและอายุ
  - 1.3) พิจารณาสรรหาและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการ เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ

- 1.4) สนับสนุนให้มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเสนอรายชื่อบุคคลเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัท
- 1.5) พิจารณาคัดเลือกกรรมการบริษัท ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการในคณะกรรมการชดเชย เพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัท พิจารณาแต่งตั้งตามความเหมาะสม หรือ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง
- 1.6) พิจารณาหลักเกณฑ์ในการสรรหาและกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- 1.7) พิจารณาทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารอย่างสม่ำเสมอ
- 1.8) พิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสมควรได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณาอนุมัติแต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารในกรณีที่ตำแหน่งว่างลง

### 2) การปฏิบัติงานด้านการกำหนดค่าตอบแทน

- 2.1) พิจารณาหลักเกณฑ์ โครงสร้าง และองค์ประกอบค่าตอบแทนกรรมการบริษัท กรรมการชดเชย และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นประจำทุกปี โดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานของบริษัท และหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเทียบเคียงได้กับอัตราค่าตอบแทนกรรมการของบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันและที่มีขนาดธุรกิจใกล้เคียงกัน
- 2.2) พิจารณากำหนดค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริษัท และกรรมการชดเชย เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 2.3) ประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยให้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติ เว้นแต่คณะกรรมการบริษัท ได้มอบหมายให้กรรมการบริษัท ท่านใดท่านหนึ่งเป็นผู้ประเมินผล

- 3) พิจารณาทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการสรรหา อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากล และแนวทางหรือข้อเสนอแนะของสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
- 4) คณะกรรมการสรรหา เป็นผู้แต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการสรรหา
- 5) คณะกรรมการสรรหา มีหน้าที่รายงานให้คณะกรรมการบริษัท รับทราบผลการประชุมหรือเรื่องอื่นใดที่เห็นว่าคณะกรรมการบริษัท ควรทราบ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั่งถัดไป
- 6) ประธานคณะกรรมการสรรหา มีหน้าที่รายงานให้ผู้ถือหุ้นรับทราบผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสรรหา ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี / รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) โดยมีรายละเอียดเบื้องต้นดังนี้
  - 6.1) จำนวนครั้งในการประชุม
  - 6.2) จำนวนครั้งที่กรรมการสรรหา แต่ละคนเข้าร่วมประชุม
  - 6.3) ผลการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรที่กำหนดไว้

ในรอบปี 2565 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่แสดงไว้ในแบบ 56-1 One Report ประจำปี 2565 หัวข้อ “8.3.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชดเชย”

## 3) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท มีมติอนุมัติการแก้ไขกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ โดยการเพิ่มบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน เข้าเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ และให้เปลี่ยนชื่อเป็นคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 ท่าน ดังนี้



- 1) นายเรวัต ฉ่ำเฉลิม ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 2) นายจักร บุญหลง กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3) นายอรรฐ สรรพสิทธิ์วงศ์ กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นอกเหนือจากหน้าที่เฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นครั้งคราวแล้ว คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งรวมถึงการดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ และจรรยาบรรณธุรกิจ รวมถึงแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแล และเป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติของบริษัทฯ และบริษัทย่อย
- 2) กำหนดนโยบาย กรอบการทำงาน และกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านความยั่งยืนทั้งกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านความยั่งยืนให้กับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง
- 3) สนับสนุนให้มีการประเมินระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายในองค์กรด้วยตนเอง และการเข้ารับการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอกที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับทั่วไปเป็นประจำ
- 4) กำกับดูแล ติดตาม และทบทวนการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ และแผนงานการพัฒนาความยั่งยืนที่บริษัทฯ กำหนดไว้ รวมถึงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันและหน่วยงาน

ภายนอกที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ต.

- 5) ให้คำปรึกษา ตลอดจนข้อเสนอแนะ ต่อคณะทำงาน ในเรื่องเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ และการพัฒนาความยั่งยืน
- 6) พิจารณาทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากล และแนวทางหรือข้อเสนอแนะของสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
- 7) สนับสนุนให้มีการสื่อสารและเผยแพร่วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการจัดการความยั่งยืนทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับและให้มีผลในทางปฏิบัติ
- 8) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นผู้แต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 9) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีหน้าที่รายงานให้คณะกรรมการบริษัทฯ รับทราบผลการประชุมหรือเรื่องอื่นใดที่เห็นว่าคณะกรรมการบริษัทฯ ควรทราบ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครึ่งถัดไป
- 10) ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีหน้าที่รายงานให้ผู้ถือหุ้นรับทราบผลการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการปฏิบัติตามกรอบการพัฒนาและบริหารจัดการประเด็นทางด้านความยั่งยืนในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี / รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) โดยมีรายละเอียดเบื้องต้นดังนี้
  - 10.1) จำนวนครั้งในการประชุม
  - 10.2) จำนวนครั้งที่กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนแต่ละคนเข้าร่วมประชุม
  - 10.3) ผลการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดไว้

ในรอบปี 2565 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่แสดงไว้ในแบบ 56-1 One Report ประจำปี 2565 หัวข้อ “8.3.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย”

### 4) คณะกรรมการบริหาร

ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566 คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 10 ท่าน ดังนี้

- |                                |                        |
|--------------------------------|------------------------|
| 1) นายศุภชัย เจียรวนนท์        | ประธานกรรมการบริหาร    |
| 2) นายณรงค์ เจียรวนนท์         | รองประธานกรรมการบริหาร |
| 3) นายธานีทร บูรณมานิต         | รองประธานกรรมการบริหาร |
| 4) นายอรรฐ สรรพสิทธิ์วงศ์      | กรรมการบริหาร          |
| 5) นายพิทยา เจียรวลิสกุล       | กรรมการบริหาร          |
| 6) นายปิยะวัฒน์ จูตะสัทธาวรกุล | กรรมการบริหาร          |
| 7) นายนิธิต ธรรมเกื้อกุล       | กรรมการบริหาร          |
| 8) นายสมพงษ์ รุ่งนิตติชัย      | กรรมการบริหาร          |
| 9) นายธรินทร์ ธนียวัน          | กรรมการบริหาร          |
| 10) นายธนิศร์ เจียรวนนท์       | กรรมการบริหาร          |

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

- 1) พิจารณากลับกรอง และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานุมัติในเรื่องดังต่อไปนี้
  - 1.1) แผนกลยุทธ์ เป้าหมายทางการเงิน และแผนงานของบริษัทฯ
  - 1.2) งบประมาณประจำปี
  - 1.3) การลงทุนและจำหน่ายสินทรัพย์ที่มีมูลค่ารวมมากกว่า 500 ล้านบาท และรายการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร ยกเว้นรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบริษัทฯ กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน
  - 1.4) กิจกรรมและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและการซื้อกิจการ และการลงทุนในประเทศใหม่





- 2) กำกับและติดตามผลประกอบการของบริษัทฯ และบริษัทย่อยให้เป็นไปตามงบประมาณและเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 3) ประธานกรรมการบริหาร หรือบุคคลที่ประธานกรรมการบริหารมอบหมาย เป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติโครงสร้างการบริหารงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย รวมทั้งอำนาจการบริหารต่าง ๆ ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย
- 4) พิจารณาสอบทานและอนุมัติรายการเกี่ยวกับการลงทุนและจำหน่ายสินทรัพย์ที่มีมูลค่ารวมมากกว่า 200 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท และรายการอื่นใดที่เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทฯ ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร ยกเว้นรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบริษัทฯ กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน
- 5) พิจารณาทางเลือกในการระดมทุน เช่น การออกหุ้นกู้ การเพิ่มทุนการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน เมื่อมีความจำเป็นในการจัดหาแหล่งเงินทุน
- 6) ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อการเสริมศักยภาพจากการรวมธุรกิจระหว่าง Makro และ Lotus's (B2B และ B2C) รวมทั้งการประสานประโยชน์ระหว่างกลุ่มธุรกิจ B2B และ B2C
- 7) แต่งตั้งคณะทำงานในการขับเคลื่อนการเสริมศักยภาพจากการรวมธุรกิจระหว่าง Makro และ Lotus's (B2B และ B2C)
- 8) กำกับดูแลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับความยั่งยืน (sustainability)
- 9) ดำเนินการหรืออนุมัติรายการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทเป็นคราว ๆ ไป
- 10) ประธานกรรมการบริหาร เป็นผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการบริหารตามที่เห็นสมควร โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

## 7.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

### 7.4.1 รายชื่อและตำแหน่งของผู้บริหาร

#### คณะเจ้าหน้าที่บริหาร

ณ วันที่ 1 มกราคม 2566 คณะเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 7 ท่าน โดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นผู้บริหารสูงสุด โดยมีรายชื่อดังนี้

| รายชื่อ                    | ตำแหน่ง                                                                                            |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. นายธานีธร บูรณมานิต     | ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร                                                                            |
| 2. นางสาวลักขณ์ ธิฐาพันธ์  | ประธานคณะผู้บริหาร กลุ่มธุรกิจค้าส่งแม่โคร และ ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานบัญชีและการเงิน |
| 3. ดร. นริศ ธรรมเกื้อกุล   | ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจโลตัสส์ เอเชีย-แปซิฟิก ยกเว้นประเทศจีน                                |
| 4. นายสมพงษ์ รุ่งนริศดิษฐ์ | ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานอสังหาริมทรัพย์                                                |
| 5. นายธรินทร์ ธนียวัน      | ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานอีคอมเมิร์ซและโลจิสติกส์                                       |
| 6. นายธนิศร์ เจียรนวนนท์   | ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานขยายธุรกิจต่างประเทศ                                           |
| 7. นายพอล สตีเฟ่น ฮาวเว่   | ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ                                              |

ทั้งนี้ ข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารของบริษัทฯ ปรากฏตามเอกสารแนบ 1 (รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี และเลขานุการบริษัท)

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ในการทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและจัดการการดำเนินธุรกิจตามปกติของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ มติที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น



## 7.4.2 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการบริหารและผู้บริหาร

### นโยบายและวิธีการกำหนดค่าตอบแทน

บริษัทฯ ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริหาร

ค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงสุด (ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร) จะเป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้กำหนดไว้ ซึ่งจะพิจารณาจากภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลประเมินการปฏิบัติงานประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

ค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงลำดับถัดลงมา จะพิจารณาจากภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละท่าน ร่วมกับการพิจารณาผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

## 7.4.3 ค่าตอบแทนรวมของกรรมการบริหารและผู้บริหาร

### (ก) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของผู้บริหาร

สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ มีผู้บริหารจำนวน 7 ราย ได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนและโบนัส รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 185 ล้านบาท

ทั้งนี้ ผู้บริหารจำนวน 2 ราย ได้แก่ นายธานินทร์ บูรณมานิต และนางสาวลักขณ์ ธิฐาพันธ์ ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ ได้รับค่าตอบแทนในฐานะกรรมการของบริษัทฯ ด้วย โดยมีรายละเอียดปรากฏตามที่แสดงในหัวข้อ “8.1.2 การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการรายบุคคล”

### (ข) ค่าตอบแทนอื่นของผู้บริหาร

สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 ผู้บริหารจำนวน 7 ราย ได้รับค่าตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เฉพาะส่วนที่บริษัทฯ จ่ายให้ (ร้อยละ 3 ของเงินเดือน) และค่าใช้จ่ายของผู้บริหาร เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าภาษี ค่าเบี้ยประกันชีวิต และค่าเดินทาง เป็นต้น รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 34 ล้านบาท

รายการค่าตอบแทนผู้บริหารข้างต้นใช้ตามเกณฑ์ที่บริษัทฯ ได้มีการจ่ายออกไปในระหว่างปี โดยจะแตกต่างจากจำนวนเงินที่แสดงไว้ในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะของบริษัทฯ ซึ่งได้จัดทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทยภายใต้พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543

## 7.5 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน

จำนวนพนักงานทั้งหมด และจำนวนพนักงานในแต่ละสายธุรกิจหลักของบริษัทฯ

### (ก) กลุ่มธุรกิจค้าส่ง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 กลุ่มธุรกิจค้าส่งมีพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวจำนวนทั้งสิ้น 21,782 คน ทั้งนี้ ณ วันที่ระบุดังกล่าว พนักงานประมาณร้อยละ 89.3 ได้รับการจ้างงานสำหรับการดำเนินธุรกิจค้าส่งในประเทศไทย ส่วนพนักงานที่เหลือได้รับการจ้างงานสำหรับการดำเนินธุรกิจค้าส่งในต่างประเทศเป็นหลัก ตารางต่อไปนี้แสดงถึงจำนวนพนักงานของบริษัทฯ จำแนกตามแผนกงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

| แผนก     | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------|------------|--------|
| สำนักงาน | 2,737      | 12.6   |
| ร้านค้า  | 19,045     | 87.4   |
| รวม      | 21,782     | 100.0  |

### (ข) กลุ่มธุรกิจค้าปลีก

ตารางต่อไปนี้แสดงถึงจำนวนพนักงานของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย จำแนกตามแผนกงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

| แผนก     | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------|------------|--------|
| สำนักงาน | 2,233      | 4.0    |
| ร้านค้า  | 53,256     | 96.0   |
| รวม      | 55,489     | 100.0  |

ตารางต่อไปนี้แสดงถึงจำนวนพนักงานของธุรกิจค้าปลีกในประเทศมาเลเซีย จำแนกตามแผนกงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

| แผนก     | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------|------------|--------|
| สำนักงาน | 616        | 7.2    |
| ร้านค้า  | 7,897      | 92.8   |
| รวม      | 8,513      | 100.0  |

## 7.5.1 การเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานอย่างมีนัยสำคัญในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา

ไม่มี

## 7.5.2 ข้อพิพาทด้านแรงงานในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา

ไม่มี



## 7.5.3 ค่าตอบแทนพนักงาน

### (ก) กลุ่มธุรกิจค้าส่ง

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทในกลุ่มธุรกิจค้าส่งจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้แก่พนักงาน รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 8,312 ล้านบาท ซึ่งค่าตอบแทนดังกล่าว ได้แก่ เงินเดือน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

### (ข) กลุ่มธุรกิจค้าปลีก

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้แก่พนักงานในประเทศไทย รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 13,746 ล้านบาท ซึ่งค่าตอบแทนดังกล่าว ได้แก่ เงินเดือน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้แก่พนักงานในประเทศมาเลเซีย รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 271 ล้านบาท มาเลเซีย ซึ่งค่าตอบแทนดังกล่าว ได้แก่ เงินเดือน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

## 7.6 ข้อมูลสำคัญอื่นๆ

### 7.6.1 ระบุรายชื่อบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อไป

#### 1) เลขานุการบริษัท

เพื่อให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) มาตรา 89/15 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2565 ได้มีมติมอบหมายให้นางสาวลักขณ์ ธิฐาพันธ์ กรรมการ และประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานบัญชีและการเงินปฏิบัติหน้าที่แทนเลขานุการบริษัท ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2565 เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด จนกว่าจะมีการแต่งตั้งเลขานุการบริษัทรายใหม่โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

#### 1. จัดทำและเก็บรักษาเอกสารดังต่อไปนี้

ก) ทะเบียนกรรมการ

ข) หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการ รายงานการประชุมคณะกรรมการ และรายงานประจำปีของบริษัทฯ

- ค) หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น
2. เก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร
3. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด
4. จัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสีย (กรรมการ ผู้บริหาร และ/หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง) ให้ประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบทราบภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่บริษัทฯ ได้รับรายงานนั้นจากกรรมการหรือผู้บริหาร
5. ปฏิบัติหน้าที่ข้างต้นด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัทฯ มติคณะกรรมการ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

ทั้งนี้ ข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องของเลขานุการบริษัท ปรากฏตามเอกสารแนบ 1 (รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี และเลขานุการบริษัท)

#### 2) ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี

นางสาวธัญมาส วรชาติ เป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชีของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานรายงานทางการเงินที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีหน้าที่ให้มีการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัทฯ

ทั้งนี้ ข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี ปรากฏตามเอกสารแนบ 1 (รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี และเลขานุการบริษัท)

### 3) หัวหน้างานตรวจสอบภายในและหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

นางสาวบุษกร รักการคำ หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ ตามที่ได้รับการแต่งตั้งโดยที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2560

นางนิษฐาดา รักจิตเวชสกุล ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายและการกำกับกิจการที่ดี (Legal and Compliance Department) ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ โดยทำหน้าที่ดูแลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามนโยบาย และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

ทั้งนี้ ข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงด้านงานตรวจสอบภายในและงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance) ปรากฏตามเอกสารแนบ 3 (รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท)



## 7.6.2 รายชื่อหัวหน้างานนักลงทุนสัมพันธ์

ในส่วนของงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์นั้น บริษัทได้จัดตั้งหน่วยงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์เพื่อเป็นตัวแทนในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และจัดการกับสาระสำคัญของข้อมูลของบริษัทให้แก่ผู้ที่ต้องการ เช่น ผู้ถือหุ้น นักวิเคราะห์ ผู้ลงทุนทั่วไป และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีช่องทางเพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อดังนี้



0 2067 8285 (สายตรง)



0 2067 9044



ir@siammakro.co.th



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

แผนกประสานงานตลาดหลักทรัพย์และนักลงทุนสัมพันธ์

เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

นางสาวภัทรวลั สุภปลั่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัทฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบการติดต่อสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ ที่เป็นประโยชน์ถูกต้อง และครบถ้วนตามเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ด. กำหนดให้แก่ นักวิเคราะห์ นักลงทุน และพนักงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอในรูปของประชุมสรุปผลการดำเนินงาน การพบนักลงทุน การประชุมทางโทรศัพท์ การเข้าร่วม Conference ซึ่งจัดโดยสถาบันต่างๆ รวมทั้ง การร่วมกิจกรรมพบนักลงทุนรายย่อยกับตลาดหลักทรัพย์ฯ การแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนและทำจดหมายข่าวที่น่าสนใจถึงฐานะการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย และผู้เกี่ยวข้องสามารถทำการนัดหมายผ่าน IR portal เพื่อเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารหรือนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัทฯ รวมทั้งสอบถามข้อมูลความคืบหน้าการดำเนินกิจการได้ตลอดเวลา

## สรุปกิจกรรมหลักปี 2565 ดังนี้

| กิจกรรม                                                         | ปี 2565<br>(จำนวนครั้ง) |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|
| การพบนักลงทุนต่างประเทศ <sup>(1)</sup>                          | 98 ครั้ง                |
| การพบนักลงทุนในประเทศ <sup>(1)</sup>                            | 145 ครั้ง               |
| ประชุมสรุปผลการดำเนินงาน / ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น <sup>(1)</sup> | 5 ครั้ง                 |
| การพบผู้บริหารบริษัท / การประชุมทางโทรศัพท์                     | 15 ครั้ง                |
| ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ / โทรศัพท์                              | 4-5 ครั้งต่อวัน         |
| เยี่ยมชมกิจการ กิจกรรมตลาดหลักทรัพย์ฯ และหน่วยงานอื่น ๆ         | 5 ครั้ง                 |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> กิจกรรมดังกล่าวจัดในรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Meeting)

## 7.6.3 ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

### (1) ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้จ่ายค่าตอบแทนจากการสอบบัญชีของบริษัทฯ ให้แก่ บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย สอบบัญชี จำกัด จำนวน 22.0 ล้านบาท บริษัทกลุ่มเคพีเอ็มจีในต่างประเทศจำนวน 9.0 ล้านบาท และบริษัทสอบบัญชีอื่นจำนวน 3.0 ล้านบาท

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ประจำปี 2565 เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2565 ได้มีมติแต่งตั้ง บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงาน ก.ล.ด. เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ และบริษัทย่อยสำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 และอนุมัติให้จ่ายค่าตอบแทนจากการสอบบัญชีของบริษัทฯ ให้แก่ บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย สอบบัญชี จำกัด จำนวน 9 ล้านบาท

### (2) ค่าบริการอื่น

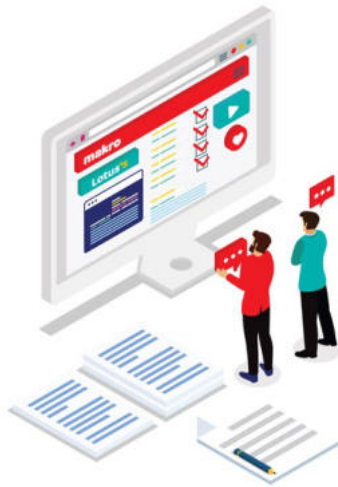
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้จ่ายค่าบริการอื่น (Non-Audit Fee) ให้แก่ ค่าการเป็นที่ปรึกษาธุรกิจในด้านต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงานสอบบัญชี การให้บริการด้านกฎหมายและภาษี ให้แก่ บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย สอบบัญชี จำกัด จำนวน 2.0 ล้านบาท บริษัทกลุ่มเคพีเอ็มจีในต่างประเทศจำนวน 1.0 ล้านบาท และบริษัทสอบบัญชีอื่น จำนวน 5.0 ล้านบาท





# 8

## รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ



### 8.1 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการในรอบปีที่ผ่านมา

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ ภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และหลัก Fiduciary Duty หรือหลักความไว้วางใจ ซึ่งถือเป็นหลักการพื้นฐานที่ให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่อย่างระมัดระวังและซื่อสัตย์สุจริต เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้น โดยในปี 2565 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ปฏิบัติหน้าที่ครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรดังนี้

- อนุมัติงบประมาณและแผนกลยุทธ์ประจำปี
- อนุมัติการลงทุนในโครงการต่าง ๆ เพื่อการขยายธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- อนุมัตินโยบายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ รวมถึงติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบายผ่านการรายงานของฝ่ายจัดการ
- กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายกลยุทธ์ และแผนธุรกิจตามที่ได้รับอนุมัติ
- ติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ
- ติดตามการสอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ผ่านการรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส

#### 8.1.1 การสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

##### การสรรหา

##### การสรรหากรรมการ

ในปีที่ผ่านมา คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้สนับสนุนการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัทฯ และได้นำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เกี่ยวกับการพิจารณาเลือกตั้งกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ ประจำปี 2565 จำนวน 5 ท่าน กลับเข้าดำรงตำแหน่งต่ออีกราวหนึ่ง ได้แก่ 1) ศ. (พิเศษ) ประสพสุข บุญเดช 2) นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ 3) นายณรงค์ เจียรนวนนท์ 4) นายอดิเรก ศรีประทักษ์ และ 5) นายออรุณ สรรพสิทธิ์วงศ์ และจากการขยายธุรกิจโดยการรับโอนกิจการทั้งหมดของบริษัท ซี.พี.รีเทล โฮลดิ้ง จำกัด รวมถึงธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้าของกลุ่มโลตัสส์ จึงมีความจำเป็นต้องเพิ่มจำนวนกรรมการ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ สามารถกำกับดูแลการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ได้อย่างทั่วถึงและบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ จึงได้สรรหากรรมการใหม่เพื่อเข้ารับการแต่งตั้งเป็นกรรมการเพิ่มเติมจำนวน 2 ท่าน ได้แก่ นายธานินทร์ บุรณมานิต และ นายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทย

ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้พิจารณาถึงคุณสมบัติของกรรมการทั้ง 7 ท่านดังกล่าวตามข้อกำหนดของกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง และกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ และคำนึงถึงความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการ เช่น ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ความสามารถในการบริหารจัดการกิจการของบริษัทฯ โดยไม่จำกัดเพศ และ



อายุ รวมทั้งพิจารณาผลการปฏิบัติงานและการอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2565 พิจารณาเลือกตั้งกรรมการตามหลักเกณฑ์ต่อไป ทั้งนี้ ในการนำเสนอความเห็นดังกล่าวไม่รวมกรรมการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ศ. (พิเศษ) ประสพสุข บุญเดช และ นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์

ในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการในที่ประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทฯ กำหนดให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนตามจำนวนหุ้นที่ตนถืออยู่ โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง และให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงทั้งหมดที่ตนมีอยู่เพื่อเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล

#### การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ได้พิจารณาทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารอย่างสม่ำเสมอ และได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายบริหาร และฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกและกลุ่มธุรกิจค้าส่งเป็นไปตามเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และได้นำเสนอรายงานการดำเนินงานตามแผนงานสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณารับทราบเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้ รายละเอียดเกณฑ์การคัดเลือก และแนวทางการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง แสดงไว้ในหัวข้อ “6.1.1 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ ในส่วนของการสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุดและแผนการสืบทอดตำแหน่ง”

#### การพัฒนา

##### การเข้ารับการพัฒนาศักยภาพของกรรมการในปี 2565

บริษัทฯ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่กรรมการบริษัทฯ ในเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการและเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2565 กรรมการทุกท่านและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้เข้ารับฟังการบรรยายในหัวข้อ “ภาพรวมเศรษฐกิจโลกและอุตสาหกรรมค้าปลีก” โดยศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2565 เพื่อรับทราบสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มเศรษฐกิจโลกและกลุ่มประเทศ CLMV รวมถึงเศรษฐกิจไทย ตลอดจนภาวะตลาดค้าปลีกค้าส่งในประเทศไทยและแนวโน้มในอนาคต

ทั้งนี้ กรรมการบริษัทฯ ทุกท่านได้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรพื้นฐานที่จัดขึ้นสำหรับกรรมการ จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

#### การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ของคณะกรรมการ

- ผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2565 สรุปได้ดังนี้

| การประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ  | 2565 (%) | เกณฑ์    |
|----------------------------------------------|----------|----------|
| การประเมินกรรมการทั้งคณะและคณะกรรมการชุดย่อย | 98.1     | ดีเยี่ยม |
| การประเมินรายบุคคล (ประเมินตนเอง)            | 98.9     | ดีเยี่ยม |

- สรุปโดยรวมจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2565 พบว่ามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ “ดีเยี่ยม” คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินทั้ง 2 แบบ ประมาณ “ร้อยละ 98.5” ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้รายงานผลการประเมินและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ได้ร่วมกันพิจารณาผลการประเมินดังกล่าวเพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ดียิ่งขึ้น



## 8.1.2 การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการรายบุคคล

ตารางแสดงการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการในปี 2565

| รายชื่อ                                 | ตำแหน่ง                                                                                                    | การประชุม                          |                                    |                                   |                                            |                                   |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                         |                                                                                                            | คณะกรรมการ<br>บริษัทฯ<br>(7 ครั้ง) | คณะกรรมการ<br>ตรวจสอบ<br>(8 ครั้ง) | คณะกรรมการ<br>สรรหาฯ<br>(2 ครั้ง) | คณะกรรมการ<br>กำกับดูแลกิจการ<br>(2 ครั้ง) | ประชุม<br>ผู้ถือหุ้น<br>(1 ครั้ง) |
| 1. นายศุภชัย เจียรวนนท์                 | ประธานกรรมการ                                                                                              | 6/7                                | -                                  | -                                 | -                                          | 1/1                               |
| 2. นายรالف โรเบิร์ต ไทย์ <sup>(1)</sup> | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ                                                                      | 6/7 <sup>(1)</sup>                 | 4/8 <sup>(1)</sup>                 | -                                 | -                                          | 1/1                               |
| 3. นายเรวัต ฉ่ำเฉลิม                    | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน                                       | 7/7                                | -                                  | -                                 | 2/2                                        | 1/1                               |
| 4. นางกรรณิการ์ งามโสภี                 | กรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบ                                                                               | 7/7                                | 8/8                                | -                                 | -                                          | -                                 |
| 5. นายจักร บัญ-หลง <sup>(2)</sup>       | กรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบ/ กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน/ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน | 7/7                                | 8/8                                | 0/2 <sup>(2)</sup>                | 2/2                                        | 1/1                               |
| 6. นายประสพสุข บุญเดช                   | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน                                                       | 7/7                                | -                                  | 2/2                               | -                                          | 1/1                               |
| 7. นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์          | กรรมการ/ รองประธานกรรมการที่ 1/ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน                                              | 7/7                                | -                                  | 2/2                               | -                                          | 1/1                               |
| 8. นายธานินทร์ บุรณมานิต                | กรรมการ/ รองประธานกรรมการที่ 2/ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร                                                    | 7/7                                | -                                  | -                                 | -                                          | 1/1                               |
| 9. นายประเสริฐ จารุพนิช                 | กรรมการ                                                                                                    | 7/7                                | -                                  | -                                 | -                                          | 1/1                               |
| 10. นายพิทยา เจียรวิสิฐกุล              | กรรมการ                                                                                                    | 7/7                                | -                                  | -                                 | -                                          | 1/1                               |
| 11. นายปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล         | กรรมการ                                                                                                    | 7/7                                | -                                  | -                                 | -                                          | 1/1                               |
| 12. นายณรงค์ เจียรวนนท์                 | กรรมการ                                                                                                    | 7/7                                | -                                  | -                                 | -                                          | 1/1                               |
| 13. นายอดิเรก ศรีประทักษ์               | กรรมการ                                                                                                    | 6/7                                | -                                  | -                                 | -                                          | 1/1                               |
| 14. นายอำรุง สรรพสิทธิ์วงศ์             | กรรมการ/ กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน                                                     | 7/7                                | -                                  | -                                 | 2/2                                        | 1/1                               |
| 15. นางสาวลักษณ์ ธิฐาพันธ์              | กรรมการ/ ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจค้าส่งแม่โคร และประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจสายงานบัญชีและการเงิน   | 7/7                                | -                                  | -                                 | -                                          | 1/1                               |



| รายชื่อ                       | ตำแหน่ง                                                                                                                     | การประชุม                          |                                    |                                   |                                            |                                   |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|
|                               |                                                                                                                             | คณะกรรมการ<br>บริษัทฯ<br>(7 ครั้ง) | คณะกรรมการ<br>ตรวจสอบ<br>(8 ครั้ง) | คณะกรรมการ<br>สรรหาฯ<br>(2 ครั้ง) | คณะกรรมการ<br>กำกับดูแลกิจการ<br>(2 ครั้ง) | ประชุม<br>ผู้ถือหุ้น<br>(1 ครั้ง) |
| กรรมการที่ลาออกระหว่างปี 2565 |                                                                                                                             |                                    |                                    |                                   |                                            |                                   |
| นางสุชาดา อธิธิจารกุล         | กรรมการ/ รองประธานกรรมการที่ 2/ ประธานคณะผู้บริหาร กลุ่มธุรกิจ<br>ค้าส่งแม่โคร (ลาออกจากตำแหน่งวันที่ 1 พฤษภาคม 2565)       | 1/7                                | -                                  | -                                 | -                                          | 1/1                               |
| นายโชติ โภควนิช               | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ/ ประธานคณะกรรมการ<br>สรรหาและกำหนดค่าตอบแทน<br>(ลาออกจากตำแหน่งวันที่ 5 กรกฎาคม 2565) | 3/7                                | 4/8                                | 2/2                               | -                                          | 1/1                               |

หมายเหตุ (1) ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2565 กรรมการตรวจสอบ วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 และประธานคณะกรรมการตรวจสอบ วันที่ 5 กรกฎาคม 2565 หากนับตั้งแต่วันที่เข้าดำรงตำแหน่ง นายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทย เข้าร่วมประชุม  
คณะกรรมการบริษัทฯ 6/6 ครั้ง และเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ 4/4 ครั้ง

(2) ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2565 ทั้งนี้ ไม่มีการประชุมคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนนับจากวันที่นายจักร บุญ-หลง เข้าดำรงตำแหน่ง

#### ตารางแสดงการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการรายบุคคลในปี 2565

หน่วย : บาท

| รายชื่อ                              | ตำแหน่ง                                                                                                           | ค่าตอบแทนประจำ/เดือน      |                           |                                       |                          | ค่า<br>ตอบแทน<br>ประจำ /<br>เดือน | รวมค่า<br>ตอบแทน<br>ประจำปี<br>2565 | โบนัสสำหรับ<br>ผลการ<br>ดำเนินงาน<br>ปี 2564 <sup>(1)</sup> | รวม<br>ค่าตอบแทน+<br>โบนัสทั้งปี |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                                      |                                                                                                                   | คณะ<br>กรรมการ<br>บริษัทฯ | คณะ<br>กรรมการ<br>ตรวจสอบ | คณะ<br>กรรมการ<br>กำกับดูแล<br>กิจการ | คณะ<br>กรรมการ<br>สรรหาฯ |                                   |                                     |                                                             |                                  |
| 1. นายศุภชัย เจียรวนนท์              | ประธานกรรมการ                                                                                                     | 155,000                   |                           |                                       |                          | 155,000                           | 1,860,000                           | 2,455,000                                                   | 4,315,000                        |
| 2. นายราล์ฟ โรเบิร์ต ไทย             | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ                                                                             |                           | 140,000                   |                                       |                          | 140,000                           | 1,111,833                           |                                                             | 1,111,833                        |
| 3. นายเรวัต ฉ่ำเฉลิม                 | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและ<br>การพัฒนาอย่างยั่งยืน                                          | 100,000                   |                           | 15,000                                |                          | 115,000                           | 1,380,000                           | 1,821,500                                                   | 3,201,500                        |
| 4. นางกรรณิการ์ งามโสภิ              | กรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบ                                                                                      |                           | 115,000                   |                                       |                          | 115,000                           | 1,380,000                           | 1,821,500                                                   | 3,201,500                        |
| 5. นายจักร บุญ-หลง                   | กรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบ/<br>กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน /<br>กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน |                           | 115,000                   | 5,000                                 | 5,000                    | 125,000                           | 1,471,167                           | 1,900,700                                                   | 3,371,867                        |
| 6. นายประสพสุข บุญเดช <sup>(2)</sup> | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนด<br>ค่าตอบแทน                                                          | 100,000                   |                           |                                       | 15,000                   | 115,000                           | 1,322,333                           | 1,663,100                                                   | 2,985,433                        |





| รายชื่อ                         | ตำแหน่ง                                                                                                              | คำตอบแทนประจำ/เดือน       |                           |                                       |                          | ค่า<br>ตอบแทน<br>ประจำ /<br>เดือน | รวมค่า<br>ตอบแทน<br>ประจำปี<br>2565 | โบนัสสำหรับ<br>ผลการ<br>ดำเนินงาน<br>ปี 2564 <sup>(1)</sup> | รวม<br>คำตอบแทน+<br>โบนัสทั้งปี |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                 |                                                                                                                      | คณะ<br>กรรมการ<br>บริษัทฯ | คณะ<br>กรรมการ<br>ตรวจสอบ | คณะ<br>กรรมการ<br>กำกับดูแล<br>กิจการ | คณะ<br>กรรมการ<br>สรรหาฯ |                                   |                                     |                                                             |                                 |
| 7. นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์  | กรรมการ/ รองประธานกรรมการที่ 1/ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน                                                        | 100,000                   |                           |                                       | 5,000                    | 105,000                           | 1,260,000                           | 1,663,100                                                   | 2,923,100                       |
| 8. นายธานินทร์ บูรณมานิต        | กรรมการ/ รองประธานกรรมการที่ 2/ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร                                                              | 100,000                   |                           |                                       |                          | 100,000                           | 836,667                             |                                                             | 836,667                         |
| 9. ดร.ประเสริฐ จารุพนิช         | กรรมการ                                                                                                              | 100,000                   |                           |                                       |                          | 100,000                           | 1,200,000                           | 1,583,900                                                   | 2,783,900                       |
| 10. นายพิทยา เจียรวิสิฐกุล      | กรรมการ                                                                                                              | 100,000                   |                           |                                       |                          | 100,000                           | 1,200,000                           | 1,583,900                                                   | 2,783,900                       |
| 11. นายปิยะวัฒน์ จูตะสัทธาวรกุล | กรรมการ                                                                                                              | 100,000                   |                           |                                       |                          | 100,000                           | 1,200,000                           | 1,583,900                                                   | 2,783,900                       |
| 12. นายณรงค์ เจียรนวนนท์        | กรรมการ                                                                                                              | 100,000                   |                           |                                       |                          | 100,000                           | 1,200,000                           | 1,583,900                                                   | 2,783,900                       |
| 13. นายอดิเรก ศรีประทักษ์       | กรรมการ                                                                                                              | 100,000                   |                           |                                       |                          | 100,000                           | 1,200,000                           | 1,583,900                                                   | 2,783,900                       |
| 14. นายอำรุง สรรพสิทธิ์วงศ์     | กรรมการ/ กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน                                                               | 100,000                   |                           | 5,000                                 |                          | 105,000                           | 1,260,000                           | 1,663,100                                                   | 2,923,100                       |
| 15. นางสาวลักขณ์ ธิฐาพันธ์      | กรรมการ/ ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจค้าส่งแม่โคร และประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจสายงานบัญชีและการเงิน             | 100,000                   |                           |                                       |                          | 100,000                           | 1,200,000                           | 1,583,900                                                   | 2,783,900                       |
| กรรมการที่ลาออกระหว่างปี 2565   |                                                                                                                      |                           |                           |                                       |                          |                                   |                                     |                                                             |                                 |
| 1. นางสาวดา อธิธิจารกุล         | กรรมการ/ รองประธานกรรมการที่ 2/ ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจค้าส่งแม่โคร (ลาออกจากตำแหน่งวันที่ 1 พฤษภาคม 2565)     | 100,000                   |                           |                                       |                          | 100,000                           | 400,000                             | 1,583,900                                                   | 1,983,900                       |
| 2. นายโชติ โกควนิช              | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ/ ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (ลาออกจากตำแหน่งวันที่ 5 กรกฎาคม 2565) |                           | 140,000                   |                                       | 15,000                   | 155,000                           | 955,833                             | 2,455,000                                                   | 3,410,833                       |
| รวม                             |                                                                                                                      |                           |                           |                                       |                          | 1,930,000                         | 20,437,833                          | 26,530,300                                                  | 46,968,133                      |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> โบนัสสำหรับการดำเนินงานปี 2564 ซึ่งจ่ายในเดือนเมษายน 2565 ตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 วันที่ 20 เมษายน 2565

<sup>(2)</sup> ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระและประธานกรรมการกำกับดูแลความยั่งยืนและบรรษัทภิบาล บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้รับค่าตอบแทนในปี 2565 รวมทั้งสิ้น 3,894,000 บาท



ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2565 เท่ากับ 46.96 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2565 โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมประการต่าง ๆ และเปรียบเทียบกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมีขนาดธุรกิจใกล้เคียงกัน ตลอดจนผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ และสภาพการณ์ของธุรกิจโดยรวม

### 8.1.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย และบริษัทร่วม

#### กลไกในการกำกับดูแล

คณะกรรมการบริษัทฯ มีกลไกในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัทฯ ดังนี้

1. มีการส่งบุคคลเพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทฯ ไปเป็นกรรมการผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทดังกล่าวตามสัดส่วนการถือหุ้น โดยจะต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ
2. มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของบริษัทฯ ในบริษัทดังกล่าวในการควบคุม หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ
3. บริษัทฯ กำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน การทำรายการระหว่างบริษัทดังกล่าวกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ หรือการทำรายการสำคัญอื่นใดของบริษัทดังกล่าวอย่างครบถ้วนถูกต้อง โดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกันกับหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ ผ่านทางสายงานบัญชีและการเงิน และหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทฯ นอกจากนี้ ข้อบังคับของบริษัทย่อยยังมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและหลักการที่คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติไว้

4. มีการกำหนดระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและรัดกุมเพียงพอ ในบริษัทย่อย และตรวจสอบโดยฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทฯ นอกจากนี้ หากบริษัทย่อยและบริษัทร่วมมีการทำรายการสำคัญที่ต้องได้รับมติอนุมัติจากผู้ถือหุ้น เช่น การเพิ่มทุนหรือลดทุน การเลิกกิจการ เป็นต้น จะต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ก่อน

#### ข้อตกลงระหว่างบริษัทกับผู้ถือหุ้นอื่นในการบริหารจัดการบริษัทย่อยและบริษัทร่วม (shareholders' agreement)

- ไม่มี -

### 8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติไว้ใน “คู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ” และกำหนดเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่จะต้องรับทราบและยึดถือปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ผ่านระบบ Policy Acknowledgement and Confirmation of Compliance ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มออนไลน์ของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังกำหนดให้หัวหน้างานทุกระดับในองค์กรจะต้องกำกับดูแลให้พนักงานภายใต้สายบังคับบัญชาของตนรับทราบ เข้าใจ และปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

บริษัทฯ มีการติดตามให้เกิดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ อาทิ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน การส่งเสริมด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย การดูแลสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ตลอดจนกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างโปร่งใส และติดตามเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี อีก 4 ประเด็น ดังนี้

#### (1) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทฯ ได้กำหนดจรรยาบรรณว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไว้ในคู่มือกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ และได้กำหนดแนวปฏิบัติในการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง และการแจ้งข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์สำหรับผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน ตามรายละเอียดที่แสดงในหัวข้อ “6.1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย”

ในปี 2565 บริษัทฯ ได้ติดตามการกำกับดูแลและป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ดังนี้

- กรรมการและผู้บริหารทุกรายได้จัดทำรายงานการมีส่วนได้เสียของตนเองและ/หรือผู้เกี่ยวข้อง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด
- พนักงานมีการแจ้งข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของตนเองและ/หรือผู้เกี่ยวข้องตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด
- ในการพิจารณาการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันประเภทธุรกิจปกติ หรือสนับสนุนธุรกิจปกติ ที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไป บริษัทฯ ได้ดำเนินการด้วยความโปร่งใสและปฏิบัติตามหลักการที่คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติไว้ โดยเปรียบเสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอกและคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ เป็นหลัก โดยผู้ที่มีส่วนได้เสียกับรายการดังกล่าวไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาอนุมัติ และมีการรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบรับทราบเป็นรายไตรมาส

หากเป็นรายการที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการค้าทั่วไปที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ จะต้องผ่านการสอบทานและให้ความเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบ ก่อนนำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือผู้ถือหุ้นขึ้นอยู่กับขนาดรายการ ซึ่งบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด



ทั้งนี้ ในปี 2565 บริษัทฯ ไม่ได้รับข้อร้องเรียนใดๆ เกี่ยวกับการกระทำความผิดของกรรมการและผู้บริหาร อันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

## (2) การใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์

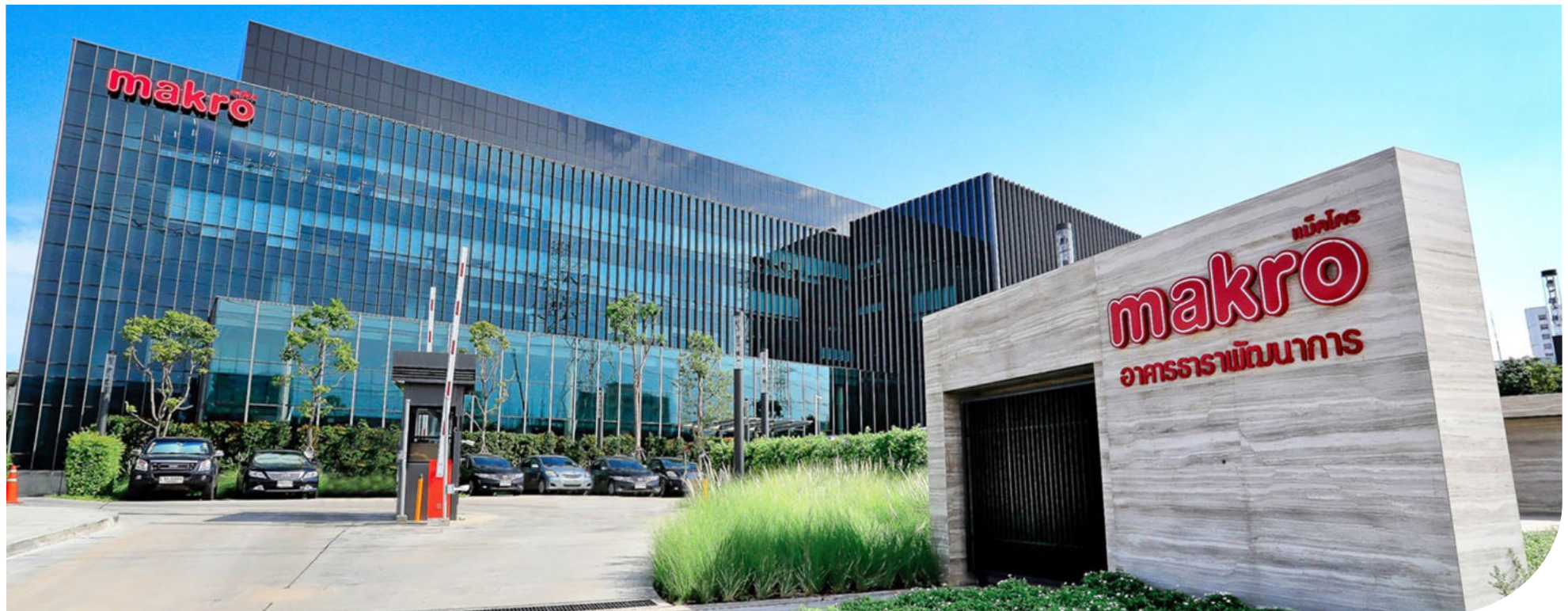
บริษัทฯ ได้กำหนดจรรยาบรรณว่าด้วยการรักษาความลับและการใช้ข้อมูลภายใน ไว้ในคู่มือกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ ตามรายละเอียดที่แสดงในหัวข้อ “6.1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย”

ในปี 2565 บริษัทฯ ได้ติดตามการกำกับดูแลและป้องกันการใช้อ้างอิงข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ดังนี้

- เลขานุการบริษัทได้ส่งหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลภายใน รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ในการงดซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ในช่วง 1 เดือนก่อนการเปิดเผยงบการเงินต่อสาธารณะ เป็นประจำทุกไตรมาส

- เลขานุการบริษัทจัดทำรายงานการถือครองหลักทรัพย์บริษัทฯ ของกรรมการและผู้บริหารให้คณะกรรมการบริษัท รับทราบเป็นประจำทุกไตรมาส
- กำกับดูแลให้ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ และ/หรือข้อมูลที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะ ต้องลงนามในสัญญาการรักษาความลับส่วนบุคคล (Non-Disclosure Agreement) ทุกคน เพื่อให้ระมัดระวังการใช้อ้างอิงข้อมูลที่มีนัยสำคัญและป้องกันการนำข้อมูลความลับดังกล่าวไปเปิดเผยต่อบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ในปี 2565 กรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ ไม่มีการซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน และไม่มีการฝ่าฝืนหลักเกณฑ์ของการซื้อขายหลักทรัพย์ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และบริษัทฯ ไม่ได้รับข้อร้องเรียนใดๆ เกี่ยวกับการกระทำความผิดของกรรมการและผู้บริหารเกี่ยวกับการใช้อ้างอิงข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ







รายงานการถือครองหลักทรัพย์บริษัทฯ ของกรรมการและผู้บริหาร (รวมคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564

| รายชื่อกรรมการ/ผู้บริหาร            | ตำแหน่ง                                                                                                      | 2565                            |                              | 2564                         | เพิ่มขึ้น/<br>(ลดลง) |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------|
|                                     |                                                                                                              | ร้อยละ<br>ของทุน<br>ที่ชำระแล้ว | จำนวน<br>หุ้นสามัญ<br>(หุ้น) | จำนวน<br>หุ้นสามัญ<br>(หุ้น) |                      |
| นายศุภชัย เจียรวนนท์                | ประธานกรรมการ                                                                                                | 0.01                            | 600,000 <sup>(1)</sup>       | 600,000                      | -                    |
| นายรอล์ฟ โรเบิร์ต ไทย               | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ                                                                        | -                               | -                            | ไม่เปิดเผย <sup>(2)</sup>    | -                    |
| นายเรวัต ฉ่ำเฉลิม                   | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน                                         | 0.00                            | 22,500 <sup>(1)</sup>        | 22,500                       | -                    |
| นางกรรณิการ์ งามโสภิ                | กรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบ                                                                                 | 0.00                            | 16,000                       | 16,000                       | -                    |
| นายจักร บุญหลง                      | กรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบ/ กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน / กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน  | -                               | -                            | -                            | -                    |
| นายประสพสุข บุญเดช                  | กรรมการอิสระ/ ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน                                                         | -                               | -                            | -                            | -                    |
| นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์         | กรรมการ/ รองประธานกรรมการที่ 1/ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน                                                | -                               | -                            | -                            | -                    |
| นายธามินทร์ บุรณมานิต               | กรรมการ/ รองประธานกรรมการที่ 2/ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร                                                      | 0.00                            | 25,000                       | ไม่เปิดเผย <sup>(2)</sup>    | -                    |
| ดร.ประเสริฐ จารุพนิช                | กรรมการ                                                                                                      | 0.00                            | 200                          | 200                          | -                    |
| นายพิทยา เจียรวลิตกุล               | กรรมการ                                                                                                      | 0.00                            | 131,080                      | 131,080                      | -                    |
| นายปิยะวัฒน์ จิตะสัทธารกุล          | กรรมการ                                                                                                      | 0.00                            | 6,000                        | 6,000                        | -                    |
| นายณรงค์ เจียรวนนท์                 | กรรมการ                                                                                                      | -                               | -                            | -                            | -                    |
| นายอดิเรก ศรีประทักษ์               | กรรมการ                                                                                                      | -                               | -                            | -                            | -                    |
| นายอาร์ง สรรพสิทธิวงศ์              | กรรมการ/ กรรมการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน                                                       | 0.00                            | 51,628                       | 51,628                       | -                    |
| นางสาวลักขณ์ ธิฐาพันธ์              | กรรมการ/ ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจค้าส่งแม่โคร และประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ<br>สายงานบัญชีและการเงิน | -                               | -                            | -                            | -                    |
| นายนิรศ ธรรมเกื้อกูล                | ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจโลตัสส์ เอเชีย-แปซิฟิก ยกเว้นประเทศจีน                                          | 0.00                            | 24,568                       | ไม่เปิดเผย <sup>(3)</sup>    | -                    |
| นายสมพงษ์ รุ่งนิรัตน์               | ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานอสังหาริมทรัพย์                                                          | 0.00                            | 50,000 <sup>(1)</sup>        | ไม่เปิดเผย <sup>(3)</sup>    | -                    |
| นายธรินทร์ ธนียวัน                  | ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานอีคอมเมิร์ซและโลจิสติกส์                                                 | -                               | -                            | ไม่เปิดเผย <sup>(3)</sup>    | -                    |
| นายธนศร เจียรวนนท์                  | ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานขยายธุรกิจต่างประเทศ                                                     | -                               | -                            | ไม่เปิดเผย <sup>(3)</sup>    | -                    |
| นายพอล สตีเฟ่น ฮาวเวิร์             | ประธานคณะผู้บริหารกลุ่มธุรกิจ สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                        | -                               | -                            | -                            | -                    |
| รวมการถือหุ้นของกรรมการและผู้บริหาร |                                                                                                              | 0.01                            | 926,976                      | 827,408                      | -                    |

(1) ถือหุ้นโดยคู่สมรส

(2) เนื่องจากได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 20 เมษายน 2565

(3) เป็นผู้บริหาร 4 ลำดับแรกต่อจากกรรมการผู้จัดการ ตั้งแต่วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2565



### (3) การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทฯ มีการกำหนด “นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน” ตามรายละเอียดที่แสดงในหัวข้อ “6.1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย” และเอกสารแนบ 5

บริษัทฯ ได้นำนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อันแสดงออกถึงความตั้งใจและมุ่งมั่นเกี่ยวกับกาต่อต้านคอร์รัปชัน ดังนี้

- เผยแพร่แนวนโยบายการต่อต้านคอร์รัปชันและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นของบริษัทฯ ในการต่อต้านการคอร์รัปชันทุกรูปแบบ ผ่านกิจกรรมและช่องทางต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมวันต่อต้านคอร์รัปชันประจำปี 2565 เพื่อปลูกฝังค่านิยมการต่อต้านคอร์รัปชันกับพนักงาน ณ สถานีกลางบางซื่อ และรูปแบบออนไลน์ ผ่าน Live Facebook ในหัวข้อ “ผู้นำ...กับการปราบโกง!!” รวมถึงมีการสื่อสารผ่าน Email CG Communication, CG Voices, หนังสือเวียนป้ายประชาสัมพันธ์ภายในสำนักงานและศูนย์จำหน่ายสินค้าระบบอินทราเน็ต เว็บไซต์บริษัทฯ การฝึกอบรมพนักงาน และการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทั้งในรูปแบบห้องเรียนปกติและรูปแบบออนไลน์ เป็นต้น



- ประชาสัมพันธ์ “นโยบายงดรับของขวัญ” ในช่วงก่อนเทศกาลต่างๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในและภายนอก เช่น การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ตามจุดต่าง ๆ ทั้งที่สำนักงานใหญ่ และศูนย์จำหน่ายสินค้าเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสในการทำงาน การจัดส่งหนังสือถึงคู่ค้า ลูกค้า สถาบันทางการเงิน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางธุรกิจเพื่อขอความร่วมมือของของขวัญหรือของกำนัลแก่ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย และในปี 2565 บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการรายงานการรับและให้ของขวัญ ของชำร่วย และการรับรอง รวมถึงการบริจาคเพื่อการกุศลในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหารและพนักงานและเพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้ชัดเจน โปร่งใส อันจะนำมาสู่ความน่าเชื่อถือและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และสามารถบันทึกข้อมูลเพื่อให้สามารถตรวจสอบ ติดตาม และดำเนินการตามแนวปฏิบัติของบริษัทฯ ได้ในทีเดียว







- สนับสนุนให้พนักงานผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม ติดตาม และกำกับดูแลเรื่องการต่อต้านคอร์รัปชันเข้าร่วมอบรมหลักสูตร และการสัมมนาที่เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก เพื่อศึกษา ทบทวน และพัฒนาการต่อต้านคอร์รัปชันของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ
- กำหนดให้มีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงโดยเริ่มตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก การประเมินและการวิเคราะห์ความเสี่ยงสำคัญ การกำหนดแผนรองรับและป้องกันความเสี่ยงแต่ละเรื่อง และการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงที่ระบุให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงนี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ การลงทุน และการปฏิบัติการในทุก ๆ ด้านรวมถึงด้านการต่อต้านคอร์รัปชัน
- กำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับเรื่องที่มีความเสี่ยงสูงในการเกิดคอร์รัปชัน ได้แก่ การช่วยเหลือทางการเมือง การบริจาคเพื่อการกุศลและเงินสนับสนุน ค่าของขวัญ ค่าบริการต้อนรับและค่าใช้จ่ายอื่น และการจ่ายค่าอำนวยความสะดวก ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของบริษัทฯ จะไม่กระทำการใด ๆ ที่จะนำไปสู่การคอร์รัปชัน
- กำหนดให้มีระบบควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการเกิดคอร์รัปชัน เช่น การกำหนดระเบียบอำนาจในการอนุมัติไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากขอบข่าย หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และจัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานด้านงบประมาณอย่างแท้จริง เป็นต้น
- บริษัทฯ ได้รับการต่ออายุการรับรองเป็นสมาชิกโครงการแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai Private Sector Collective Action against Corruption หรือ CAC) เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2564 โดยใบรับรองมีอายุ 3 ปี ซึ่งจะครบกำหนดอายุการรับรอง ณ วันที่ 30 มีนาคม 2567
- บริษัทฯ ได้เข้าร่วมโครงการ CAC Change Agent เพื่อร่วมขยายเครือข่ายธุรกิจไปยังบริษัทคู่ค้า โดยการสนับสนุนให้คู่ค้าของบริษัทฯ เข้ารับฟังการบรรยายพิเศษเกี่ยวกับโครงการ CAC และสนับสนุนให้คู่ค้าเข้าร่วมประกาศเจตนารมณ์กับโครงการ CAC

#### (4) การแจ้งเบาะแส (Whistleblowing)

บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส ตามรายละเอียดที่แสดงในหัวข้อ “6.1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย”

ในปี 2565 บริษัทฯ ได้รับเรื่องร้องเรียนทั้งสิ้น 382 เรื่อง โดยเป็นข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับการทุจริต ประพฤติมิชอบ หรือ การกระทำความผิดจรรยาบรรณธุรกิจ จำนวน 38 เรื่อง (รายละเอียดเพิ่มเติมแสดงไว้ในหัวข้อ “3. การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน”)

## 8.2 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในรอบปีที่ผ่านมา

รายละเอียดตามที่แสดงไว้ในหัวข้อ “รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ”

## 8.3 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ

### 8.3.1 จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการชุดย่อยอื่น

#### 1) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

#### 2) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

รายละเอียดตามที่แสดงไว้ในหัวข้อ “8.1.2 การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการรายบุคคล”

### 8.3.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยอื่น

#### 1) ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

รายละเอียดตามที่ปรากฏในรายงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

#### 2) ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

รายละเอียดตามที่ปรากฏในรายงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ



## 9

# การควบคุมภายใน และรายการ ระหว่างกัน

## 9.1 การควบคุมภายใน

### ความเห็นของคณะกรรมการเกี่ยวกับการควบคุมภายในของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงว่า เป็นกลไกและเครื่องมือในการผลักดันให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่บริษัทฯ กำหนดไว้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลทั้งในด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และนโยบายที่จะทำให้ระบบการทำงานของบริษัทฯ มีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์หลายด้าน รวมทั้งมีความเป็นอิสระตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยทำหน้าที่ในการสอบทาน

รายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ และรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผล และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ อีกทั้งสอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ และแผนงานการตรวจสอบภายใน และพิจารณาประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมภายในของบริษัทฯ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้แก่ผู้บริหารของบริษัทฯ พิจารณาคัดเลือก เสนอแต่งตั้งหรือ ถอดถอนผู้สอบบัญชี และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ รวมทั้งสอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ประเมินระบบการควบคุมภายในและสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทฯ และบริษัทย่อยเพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานเหล่านั้น มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้กำหนดอย่างเหมาะสม โดยได้ประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในโดยประเมินการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ ตามแนวทางมาตรฐานสากล Internal Control-Integrated Framework ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO ซึ่งบริษัทมีการควบคุมภายในที่ดีดังนี้

#### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี มีคณะกรรมการซึ่งมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการโดยรวม มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจซึ่งยึดตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน และได้มีการจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ ในคู่มือมีการกำหนดห้ามผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตนในลักษณะที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ และสื่อสารให้ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง ตลอดจนตัวแทนของบริษัทฯ รับทราบและยึดถือเป็นแนวทางในการ

ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและมีบทลงโทษหากมีการฝ่าฝืน คู่มือนี้มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อีกทั้งฝ่ายบริหารได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจและมีการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานอยู่เสมอ มีการกำหนดอำนาจในการสั่งการและการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เพื่อให้ฝ่ายบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานได้ชัดเจน บริษัทฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ People Steering Committee เพื่อพิจารณาในเรื่องโครงสร้างองค์กรและกำลังคน ติดตามความคืบหน้าและการวางแผนสรรหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการกำหนดแผนและกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญทั้งในสำนักงานใหญ่และในสาขา รวมทั้งโครงการใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจและการเติบโตของบริษัทฯ อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ บริษัทฯ มีฝ่ายตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งบริษัทฯ ได้รับการรับรองต่ออายุการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2564 โดยใบรับรองดังกล่าวมีอายุ 3 ปีนับจากวันที่มีมติให้การรับรอง

#### 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) ทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกรอบนโยบาย รวมถึงการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ กำหนดให้ทุกหน่วยงานประเมินปัจจัยความเสี่ยงด้านต่าง ๆ โอกาสเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกและมีมาตรการบริหารความเสี่ยงให้เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และกำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องรายงานการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง บริษัทฯ มีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan - BCP) และแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับระบบข้อมูลสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan - DRP) เพื่อเตรียมความพร้อมกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤต



ที่อาจจะเกิดขึ้น และทำให้มั่นใจว่าการทำงานที่สำคัญของบริษัทฯ จะมีความต่อเนื่อง บริษัทฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยติดตามมาตรการต่างๆของรัฐบาลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว พร้อมกำหนดแนวการทำงาน การป้องกันและแก้ไข กรณีพบว่ามีความเสี่ยงในการติดเชื้อ นอกจากนี้บริษัทฯ มีการทบทวนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพื่อคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดและความยั่งยืนของบริษัทฯ โดยมีฝ่ายตรวจสอบภายในสอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้แผนการตรวจสอบครอบคลุมถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ

### 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

บริษัทฯ มีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ชัดเจนและเหมาะสม มีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม มีการกำหนดนโยบายต่าง ๆ และแนวปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งการต่อต้านคอร์รัปชัน แนวปฏิบัติในการแจ้งข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และมีคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ทุกคนในองค์กรและคู่ค้า บริษัทฯ มีนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม บริษัทฯ ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่และกำหนดความรับผิดชอบของงานด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน เช่น มีระเบียบปฏิบัติเรื่องอำนาจในการอนุมัติ มีการกำหนดระดับวงเงินอนุมัติรายการประเภทต่าง ๆ ของผู้บริหาร อย่างชัดเจน มีระเบียบวิธีปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงข้อมูลแต่ละระดับ การกำหนดรหัสผ่านและการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องย้อนหลังได้ บริษัทฯ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อความโปร่งใสและคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ โดยมีฝ่ายตรวจสอบภายในสอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้แผนการตรวจสอบครอบคลุมถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ รวมถึงบริษัทฯ จัดให้มีกระบวนการติดตามดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อให้มีแนวทางการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายทางธุรกิจของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ

### 4. สารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล

#### (Information and Communication)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร และได้มีการสนับสนุนให้พนักงานในบริษัทฯ สร้างนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าสนับสนุนการปฏิบัติงาน อาทิ Robotic Process Automation (RPA) รวมทั้งบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ติดตั้งอุปกรณ์เพื่อป้องกันภัยคุกคามผ่านทางช่องทางไซเบอร์ และบริษัทฯ มีการจัดการสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ของบริษัทฯ ผ่านช่องทางต่าง ๆ ของบริษัทฯ อาทิ Intra-net ป้ายประกาศในสาขา จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการ Broadcast เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีช่องทางการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการกระทำผิดกฎหมาย หรือพฤติกรรมน่าสงสัยที่อาจส่งถึงการทุจริตคอร์รัปชัน หรือประพฤตินิষอบของบุคคลในองค์กร โดยแจ้งผ่านหน้าเว็บไซต์ของบริษัทฯ หรือ อีเมล [cgoffice@siammakro.co.th](mailto:cgoffice@siammakro.co.th) และบริษัทฯ ยังมีช่องทางการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสำหรับลูกค้าเพื่อสอบถามหรือร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัทฯ และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ สำหรับผู้ถือหุ้นและนักลงทุน โดยผ่าน Call Center (0 2335 5300) ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถได้รับข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลา และเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นอกจากนี้ บริษัทฯ มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการควบคุมระบบสารสนเทศในด้านการเข้าถึงข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่ควร โดยได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

### 5. การติดตาม (Monitoring)

บริษัทฯ จัดให้มีกระบวนการติดตามและประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีฝ่ายตรวจสอบภายในเป็นหน่วยงานอิสระที่รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งฝ่ายตรวจสอบภายในได้รับการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในโดยผู้ประเมินจากบริษัทชั้นนำภายนอกทุก 5 ปี เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเป็นไปตามมาตรฐานสากลและแนวทางการปฏิบัติที่ดี โดยฝ่ายตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ตามมาตรฐานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน และบนฐานความเสี่ยง (Risk-Based Audit) เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยงและกระบวนการควบคุม ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยจัดทำแผนงานตรวจสอบเป็นรายปีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ และความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีการนำกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการตรวจสอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการตรวจสอบ และรายงานผลการตรวจสอบระบบการควบคุมภายในต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบเป็นรายไตรมาส นอกจากนี้ยังให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีการกำกับดูแลที่ดี ในกรณีที่พบพฤติกรรมน่าสงสัยที่อาจส่งถึงการทุจริตคอร์รัปชันหรือประพฤตินิষอบของบุคคลในองค์กร บริษัทฯ มีนโยบายและช่องทางในการสื่อสาร รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และรายงานความคืบหน้าของการปรับปรุงข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

ในรอบปี พ.ศ. 2565 คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นสอดคล้องกับผู้สอบบัญชีว่าไม่พบประเด็นข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ และบริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามขั้นตอนและระเบียบที่กำหนดไว้



## 9.2 รายการระหว่างกัน

รายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทฯ และบริษัทย่อย (“กลุ่มบริษัท”) มีการเข้าทำรายการระหว่างกันกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง โดยสรุปดังนี้

| บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | รายการ                                            | มูลค่ารายการ (ล้านบาท)                 |                                        | ลักษณะรายการ<br>ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2564 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2565 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>1. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (“CPALL”)</b><br><b>ลักษณะความสัมพันธ์</b><br>เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ และมี<br>กรรมการร่วมกันจำนวน 10 คน ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นายศุภชัย เจียรวนนท์</li> <li>2. นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์</li> <li>3. นายอำรุง สรรพสิทธิวงศ์</li> <li>4. นายปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล</li> <li>5. นายพิทยา เจียรวลิตกุล</li> <li>6. นายอดิเรก ศรีประทักษ์</li> <li>7. นายประเสริฐ จารุพนิช</li> <li>8. นายณรงค์ เจียรวนนท์</li> <li>9. นายประสพสุข บุญเดช</li> <li>10. นายธานินทร์ บุรณมานิต</li> </ol> | รายได้จากการขายสินค้า                             | 14.8                                   | 16.7                                   | กลุ่มบริษัทได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า และ<br>เครื่องหมายบริการ ซึ่งครอบคลุมถึงการใช้เครื่องหมายการค้า “Makro”<br>และ “aro” เป็นต้น ในประเทศไทย ประเทศกัมพูชา สาธารณรัฐแห่ง<br>สหภาพเมียนมา และสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งบริษัทฯ มีความจำเป็น<br>ในการใช้เครื่องหมายการค้า และเครื่องหมายบริการดังกล่าวในการ<br>ดำเนินธุรกิจ เช่น การใช้ตราหมีห่อผลิตภัณฑ์ชื่อร้านค้า รูปแบบร้านค้า และ<br>การบริหารธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้<br>อัตราค่าสิทธิที่ชำระให้กับ CPALL คิดตามสัดส่วนต่อยอดขายตามที่<br>ตกลงในสัญญา ทั้งนี้ เงื่อนไขสำคัญของสัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิใน<br>เครื่องหมายการค้า และเครื่องหมายบริการสอดคล้องกับเงื่อนไขที่<br>บริษัทฯ เข้าทำรายการก่อนที่ CPALL เข้าเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | รายได้ค่าเช่า และรายได้อื่น                       | 6.1                                    | 13.2                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและ<br>ค่าใช้จ่ายในการบริหาร | 181.7                                  | 197.1                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ลูกหนี้การค้า                                     | 3.1                                    | 2.8                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | เจ้าหนี้อื่น                                      | 96.0                                   | 103.9                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                           | 2.8                                    | 4.1                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |                                        |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |                                        |                                        | ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัท (รวมถึงกรรมการอิสระและกรรมการ<br>ตรวจสอบ แต่ไม่รวมกรรมการที่มีส่วนได้เสีย) ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า<br>การเข้าทำรายการดังกล่าวมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ<br>ซึ่งรายการดังกล่าวเป็นรายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ ค่าการใช้<br>บริการและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติ<br>ทางธุรกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |





| บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                                                                                                                                                                                                | รายการ                                        | มูลค่ารายการ (ล้านบาท)                 |                                        | ลักษณะรายการ<br>ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                               | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2564 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2565 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>2. บริษัท ซีพีแรม จำกัด (“ซีพีแรม”)</b><br><b>ลักษณะความสัมพันธ์</b><br>เป็นบริษัทย่อยของ CPALL ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ และมีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 2 คน ได้แก่<br>1. นายพิทยา เจียรวลิตกุล<br>2. นายปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล                         | รายได้จากการขายสินค้า                         | 46.0                                   | 57.1                                   | กลุ่มบริษัทขายสินค้าอาหารสดและอาหารแห้ง เช่น ผลไม้แช่แข็งเห็ดอบแห้งให้กับซีพีแรม และได้ซื้อสินค้าอาหารพร้อมรับประทาน เช่น ขนมจีบ ซาลาเปา เกี๊ยวกุ้ง การซื้อสินค้าดังกล่าวมาเพื่อขายต่อในศูนย์จำหน่ายสินค้า<br><br>ทั้งนี้ ราคาซื้อขายสินค้าและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการซื้อขายสินค้าจากบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup>                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | รายได้จากการให้บริการ                         | 4.2                                    | 4.2                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | ซื้อสินค้าและบริการ                           | 294.9                                  | 350.2                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | ลูกหนี้การค้า                                 | 8.2                                    | 5.5                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | เจ้าหนี้การค้า                                | 87.7                                   | 89.9                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>3. บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด (“โกซอฟท์ (ประเทศไทย)”)</b><br><b>ลักษณะความสัมพันธ์</b><br>เป็นบริษัทย่อยของ CPALL ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ และมีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 2 คน ได้แก่<br>1. นายพิทยา เจียรวลิตกุล<br>2. นายปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล | ซื้อสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์ไม่มีตัวตน       | 95.8                                   | 245.4                                  | กลุ่มบริษัทซื้อสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์ไม่มีตัวตน เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ รวมถึง การใช้บริการบำรุงรักษาซอฟต์แวร์จากโกซอฟท์ (ประเทศไทย) ซึ่งสินทรัพย์ดังกล่าวและการใช้บริการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจปกติของ บริษัทฯ โดยราคาซื้อสินค้าและบริการเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการซื้อสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนกับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup>              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร | 266.9                                  | 1,041.6                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | ลูกหนี้อื่น                                   | 42.5                                   | 164.0                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | เจ้าหนี้อื่น                                  | 316.9                                  | 300.6                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                            | -                                      | 43.7                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>4. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (“CPF”)</b><br><b>ลักษณะความสัมพันธ์</b><br>เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ทางอ้อมของบริษัทฯ และมีกรรมการร่วมกันจำนวน 2 คน ได้แก่<br>1. นายศุภชัย เจียรวนนท์<br>2. นายอดิเรก ศรีประทักษ์                                                    | รายได้จากการขายสินค้า                         | 46.2                                   | 52.9                                   | กลุ่มบริษัทได้ซื้อสินค้าประเภทปลาน้ำจืด เช่น ปลาหัวทิม ปลานิล ปลากระพงขาว ปลาดุก การซื้อสินค้าดังกล่าวมาเพื่อขายต่อในศูนย์จำหน่ายสินค้า และขายสินค้าอาหารแช่แข็งสำเร็จรูปให้กับ CPF และรายได้จากการโอนเครื่องหมายการค้า ซึ่งมูลค่าเป็นไปตามที่ผู้ประเมินราคาอิสระประเมิน<br><br>ทั้งนี้ ราคาซื้อสินค้าและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการซื้อสินค้าจากบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | ซื้อสินค้าและบริการ                           | 369.6                                  | 439.4                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร | -                                      | 22.3                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | ลูกหนี้การค้า                                 | 7.7                                    | 6.9                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              | เจ้าหนี้การค้า                                | 37.8                                   | 25.0                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |



| บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                                                                                                                                                      | รายการ                                               | มูลค่ารายการ (ล้านบาท)                 |                                        | ลักษณะรายการ<br>ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                    |                                                      | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2564 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2565 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>5. บริษัท ซี.พี.เมอร์แซนไดซิง จำกัด (“CPM”)</b><br><u>ลักษณะความสัมพันธ์</u><br>เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ทางตรงและทางอ้อมของ<br>บริษัทฯ และมีกรรมการร่วมกันจำนวน 2 คน<br>ได้แก่<br>1. นายศุภชัย เจียรวนนท์<br>2. นายอดิเรก ศรีประทักษ์ | รายได้จากการขายสินค้า                                | 0.1                                    | 1.2                                    | กลุ่มบริษัทได้ซื้อสินค้ากลุ่มอาหารสดพรีเมียมนำเข้าจากต่างประเทศ<br>เช่น เนื้อวัว เนื้อแกะ ปลาแซลมอน และชิ้นส่วนต่าง ๆ การซื้อสินค้า<br>ดังกล่าวมาเพื่อขายต่อในศูนย์จำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ นอกจากนี้<br>ราคาซื้อสินค้าจะเป็นการตกลงกันระหว่างคู่ค้าในแต่ละช่วงเวลา<br>เนื่องจาก สินค้าดังกล่าวเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตาม<br>ราคาตลาด ทั้งนี้ ราคาซื้อสินค้าและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตาม<br>ข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการซื้อสินค้า<br>จากบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup>                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                    | ซื้อสินค้าและบริการ                                  | 1,383.4                                | 1,003.9                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | เจ้าหนี้การค้า                                       | 168.5                                  | 82.0                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                    |                                                      |                                        |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>6. บริษัท ซีพีเอฟ เทรตดิง จำกัด (“ซีพีเอฟ<br/>เทรตดิง”)</b><br><u>ลักษณะความสัมพันธ์</u><br>มีผู้ถือหุ้นใหญ่ร่วมกัน และมีกรรมการร่วมกัน<br>จำนวน 2 คน ได้แก่<br>1. นายศุภชัย เจียรวนนท์<br>2. นายอดิเรก ศรีประทักษ์             | รายได้จากการขายสินค้า                                | 17.4                                   | 23.6                                   | กลุ่มบริษัทซื้อสินค้ากลุ่มอาหารสด และอาหารแปรรูป เช่น เนื้อสุกร<br>ชำแหละ เนื้อไก่ชำแหละ ไข่ไก่ ไส้กรอก แฮม และเต้าหู้ไข่ เป็นต้น การซื้อ<br>สินค้านี้ดังกล่าวเป็นไปเพื่อนำมาเพื่อขายต่อในศูนย์จำหน่ายสินค้า โดยราคา<br>ซื้อสินค้าจะเป็นการตกลงกันระหว่างคู่ค้าในแต่ละช่วงเวลา เนื่องจาก<br>สินค้านี้ดังกล่าวเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามราคาตลาด<br>อีกทั้ง บริษัทฯ ได้ใช้บริการด้านการขนส่งจากซีพีเอฟ เทรตดิง ซึ่งราคา<br>ซื้อสินค้าและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติ<br>ทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการซื้อสินค้าจากบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน<br>และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup> |
|                                                                                                                                                                                                                                    | รายได้จากการให้บริการ รายได้ค่าเช่า<br>และรายได้อื่น | 19.6                                   | 28.4                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | ซื้อสินค้าและบริการ                                  | 14,118.8                               | 28,990.1                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและ<br>ค่าใช้จ่ายในการบริหาร    | 62.6                                   | 53.4                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | ลูกหนี้การค้า                                        | 2.0                                    | 4.9                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | ลูกหนี้อื่น                                          | 9.1                                    | 9.3                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | เจ้าหนี้การค้า                                       | 3,549.1                                | 4,414.8                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                    | เจ้าหนี้อื่น                                         | 45.2                                   | 83.5                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



| บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                                                                                                                                      | รายการ                                            | มูลค่ารายการ (ล้านบาท)                 |                                        | ลักษณะรายการ<br>ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                    |                                                   | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ส.ค. 2564 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ส.ค. 2565 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 7. บริษัท ซีพี-เมจิ จำกัด (“ซีพี-เมจิ”)<br><u>ลักษณะความสัมพันธ์</u><br>มีผู้ถือหุ้นใหญ่ทางอ้อมร่วมกัน และมีกรรมการ<br>ร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 คน ได้แก่<br>นายอดิเรก ศรีประทักษ์                                | รายได้จากการขายสินค้า                             | 6.7                                    | 5.3                                    | กลุ่มบริษัทได้ซื้อสินค้าที่เกี่ยวข้องกับนม เช่น นมพาสเจอร์ไรส์ นมเปรี้ยว<br>และโยเกิร์ต การซื้อสินค้านี้ดังกล่าวมาเพื่อขายต่อในศูนย์จำหน่ายสินค้า<br>ทั้งนี้ ราคาซื้อสินค้าและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและ<br>เงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการซื้อสินค้าจากบริษัทอื่น<br>ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup>                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                    | รายได้จากการให้บริการ และรายได้อื่น               | 4.0                                    | 4.8                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | ซื้อสินค้าและบริการ                               | 644.0                                  | 1,092.1                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | ลูกหนี้การค้า                                     | 1.1                                    | 1.1                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | ลูกหนี้อื่น                                       | 4.7                                    | 7.8                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | เจ้าหนี้การค้า                                    | 244.1                                  | 256.9                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8. บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด<br>(มหาชน) (“ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)”)<br><u>ลักษณะความสัมพันธ์</u><br>มีผู้ถือหุ้นใหญ่ทางอ้อมร่วมกัน และมีกรรมการ<br>ร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 คน ได้แก่<br>นายอดิเรก ศรีประทักษ์ | รายได้จากการขายสินค้า                             | 335.5                                  | 347.7                                  | กลุ่มบริษัทขายสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไปให้กับ ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)<br>เช่น ข้าวสาร ผงซักฟอก และกระดาษชำระ กระดาษ A4 เป็นต้น และ<br>ซื้อสินค้า เช่น เนยแข็ง จากซีพีเอฟ (ประเทศไทย) ซึ่งเป็นการดำเนิน<br>ธุรกิจปกติของบริษัทฯ โดยราคาซื้อขายสินค้าและบริการ และเงื่อนไข<br>การชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับ<br>รายการซื้อขายสินค้าและบริการให้กับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และ<br>เป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup> |
|                                                                                                                                                                                                                    | ซื้อสินค้าและบริการ                               | 40.7                                   | 37.6                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและ<br>ค่าใช้จ่ายในการบริหาร | -                                      | 1.6                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | ลูกหนี้การค้า                                     | 48.6                                   | 41.5                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | เจ้าหนี้การค้า                                    | 13.1                                   | 6.4                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | เจ้าหนี้อื่น                                      | 0.4                                    | 1.0                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | หนี้สินตามสัญญาเช่า                               | 7.5                                    | 1.9                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



| บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                                                                                                                                                                                                                     | รายการ                                            | มูลค่ารายการ (ล้านบาท)                 |                                        | ลักษณะรายการ<br>ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                   | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2564 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2565 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 9. บริษัท เพอร์เฟค คอมพาเนียน กรุ๊ป จำกัด<br>(“เพอร์เฟค คอมพาเนียน”)<br><u>ลักษณะความสัมพันธ์</u><br>มีผู้ถือหุ้นใหญ่ทางอ้อมร่วมกันและมีกรรมการ<br>ร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 คน ได้แก่<br>นายประเสริฐ จารุพนิช                                                                                    | รายได้จากการขายสินค้า                             | 22.4                                   | 43.6                                   | กลุ่มบริษัทได้ซื้อสินค้าประเภทอาหารสัตว์เลี้ยง เช่น อาหารสุนัข และ<br>อาหารแมว การซื้อสินค้านี้ดังกล่าวมาเพื่อขายต่อในศูนย์จำหน่ายสินค้า<br>ทั้งนี้ ราคาซื้อสินค้าและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและ<br>เงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการซื้อสินค้าจากบริษัทอื่น<br>ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | รายได้จากการให้บริการ                             | 20.3                                   | 16.3                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ซื้อสินค้าและบริการ                               | 408.4                                  | 927.0                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ลูกหนี้การค้า                                     | 3.1                                    | 5.6                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ลูกหนี้อื่น                                       | 4.2                                    | 4.6                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | เจ้าหนี้การค้า                                    | 159.2                                  | 234.9                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 10. บริษัท ทู อินเทอร์เน็ต ดาต้า เซ็นเตอร์ จำกัด<br>(“ทู อินเทอร์เน็ต ดาต้า เซ็นเตอร์”)<br><u>ลักษณะความสัมพันธ์</u><br>มีผู้ถือหุ้นใหญ่ทางอ้อมร่วมกัน และมีกรรมการ<br>ของบริษัทฯ ได้แก่ นายศุภชัย เจียรนวนนท์<br>เป็นกรรมการและเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ทางอ้อม<br>ผ่านบริษัท ฟริวิลล์ โซลูชั่นส์ จำกัด | ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและ<br>ค่าใช้จ่ายในการบริหาร | 12.7                                   | 28.6                                   | กลุ่มบริษัทใช้บริการการเช่าศูนย์ระบบคอมพิวเตอร์หลักและสำรอง<br>(Datacenter) สำหรับแผน Business disruption จาก ทู อินเทอร์เน็ต<br>ดาต้า เซ็นเตอร์ โดยค่าการใช้บริการและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตาม<br>ข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับค่าการใช้บริการกับ<br>บริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ลูกหนี้อื่น                                       | 0.6                                    | 2.2                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | เจ้าหนี้อื่น                                      | 2.3                                    | 11.5                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 11. บริษัท ทู ลีสซิ่ง จำกัด (“ทู ลีสซิ่ง”)<br><u>ลักษณะความสัมพันธ์</u><br>มีผู้ถือหุ้นใหญ่ทางอ้อมร่วมกัน                                                                                                                                                                                         | ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและ<br>ค่าใช้จ่ายในการบริหาร | 106.0                                  | 323.3                                  | กลุ่มบริษัทเช่ารถยนต์สำหรับผู้บริหารจาก ทู ลีสซิ่ง โดยค่าการใช้บริการ<br>และเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจ<br>เปรียบเทียบกับค่าการใช้บริการกับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไป<br>ตามราคาตลาด <sup>(1)</sup>                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ดอกเบี้ยจ่าย                                      | 4.2                                    | 9.5                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | เจ้าหนี้อื่น                                      | 51.0                                   | 135.7                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | หนี้สินตามสัญญาเช่า                               | 344.3                                  | 485.8                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |





| บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                                                                                                                                                                                                        | รายการ                                            | มูลค่ารายการ (ล้านบาท)                 |                                        | ลักษณะรายการ<br>ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                   | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ส.ค. 2564 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ส.ค. 2565 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 12. บริษัท ซี.พี.ฟู้ดส์ จำกัด (“ซี.พี. ฟู้ดส์”)<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>ซี.พี. ฟู้ดส์ มีกลุ่มครอบครัวเจียรนวนนท์<br>เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทางอ้อม                                                                                                                                    | รายได้จากการให้บริการและรายได้อื่น                | 38.4                                   | 32.3                                   | กลุ่มบริษัทซื้อสินค้าประเภทอาหารแห้ง เช่น ข้าวสาร จากซี.พี. ฟู้ดส์<br>เพื่อขายต่อในศูนย์จำหน่ายสินค้า และให้บริการจัดกิจกรรมส่งเสริม<br>การขายสินค้าดังกล่าวให้กับซี.พี. ฟู้ดส์ ทั้งนี้ ราคาซื้อสินค้าและการ<br>ให้บริการดังกล่าวจะเป็นการตกลงกันระหว่างคู่ค้าในแต่ละช่วงเวลา และ<br>เงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจ<br>เปรียบเทียบกับรายการซื้อสินค้าจากบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และ<br>เป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ซื้อสินค้าและบริการ                               | 589.1                                  | 987.0                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ลูกหนี้อื่น                                       | 4.4                                    | 5.8                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | เจ้าหนี้การค้า                                    | 210.8                                  | 243.4                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 13. บริษัท ออลล์ นาว โลจิสติกส์ จำกัด<br>(“ออลล์ นาว”)<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>เป็นบริษัทย่อยของ CPALL ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่<br>ของบริษัทฯ และมีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ<br>จำนวน 3 คน ได้แก่<br>1. นายศุภชัย เจียรนวนนท์<br>2. นายณรงค์ เจียรนวนนท์<br>3. นายอำรุง สรรพสิทธิ์วงศ์ | ซื้อสินค้าและบริการ                               | 62.5                                   | 894.9                                  | กลุ่มบริษัทใช้บริการขนส่งสินค้าจาก ออลล์ นาว โดยค่าการใช้บริการ<br>และเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทาง<br>ธุรกิจเปรียบเทียบกับค่าการใช้บริการกับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และ<br>เป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup>                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | เจ้าหนี้อื่น                                      | 13.3                                   | 293.7                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ค่าใช้จ่ายค้ำจ่าย                                 | -                                      | 161.5                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                   |                                        |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 14. บริษัท แอ็ก ดิจิทัล จำกัด (“แอ็ก ดิจิทัล”)<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>มีผู้ถือหุ้นใหญ่ทางอ้อมร่วมกัน                                                                                                                                                                               | รายได้อื่น                                        | -                                      | 95.5                                   | กลุ่มบริษัทใช้บริการโปรแกรม และค่าบำรุงรักษาโปรแกรม Application<br>Mobile จากแอ็ก ดิจิทัล โดยค่าการใช้บริการและเงื่อนไขการชำระเงิน<br>เป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับค่าการ<br>ใช้บริการกับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup>                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและ<br>ค่าใช้จ่ายในการบริหาร | 28.8                                   | 159.4                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ลูกหนี้อื่น                                       | -                                      | 99.7                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | เจ้าหนี้อื่น                                      | 23.5                                   | 65.4                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ค่าใช้จ่ายค้ำจ่าย                                 | -                                      | 14.7                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



| บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                                                     | รายการ                                        | มูลค่ารายการ (ล้านบาท)                 |                                        | ลักษณะรายการ<br>ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                   |                                               | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2564 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธ.ค. 2565 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 15. บริษัท ซีพี บีแอนด์เอฟ (ไทยแลนด์) จำกัด<br>("ซีพี บีแอนด์เอฟ")<br><u>ลักษณะความสัมพันธ์</u><br>มีผู้ถือหุ้นใหญ่ทางอ้อมร่วมกัน | รายได้จากการขายสินค้า                         | 12.7                                   | 125.3                                  | กลุ่มบริษัทขายสินค้าอุปโภคบริโภค ให้บริการจัดเรียงสินค้า และบริการระบบการค้าอิเล็กทรอนิกส์แก่พี บีแอนด์เอฟ โดยราคาขายสินค้าและค่าบริการ รวมถึงเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการประเภทเดียวกันที่ทำกับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup> |
|                                                                                                                                   | รายได้ค่าเช่า และรายได้อื่น                   | 0.3                                    | 18.0                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                   | ซื้อสินค้าและบริการ                           | 585.8                                  | 337.6                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                   | ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร | 11.9                                   | 19.3                                   | กลุ่มบริษัทซื้อสินค้าอุปโภคและเครื่องชงกาแฟจากพี บีแอนด์เอฟ ทั้งนี้ ราคาซื้อสินค้าและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการซื้อสินค้าจากบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด <sup>(1)</sup>                                                                   |
|                                                                                                                                   | ซื้อสินทรัพย์ถาวร                             | -                                      | 107.9                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                   | ลูกหนี้การค้า                                 | 62.1                                   | 65.8                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                   | เจ้าหนี้การค้า                                | 184.8                                  | 83.6                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                   | เจ้าหนี้อื่น                                  | 122.5                                  | 51.1                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                   | ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                            | -                                      | 1.4                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



| บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ<br>ลักษณะความสัมพันธ์<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 | รายการ                                           | มูลค่ารายการ (ล้านบาท)                 |                                        | ลักษณะรายการ<br>ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               |                                                  | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ส.ค. 2564 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ส.ค. 2565 |                                                                                                                                                                                                                            |
| 16. บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งต่าง ๆ                                            | รายได้จากการขายสินค้า                            | 241.0                                  | 349.8                                  | กลุ่มบริษัทมีรายได้จากการขายสินค้าและบริการอื่น ๆ โดยหลักมาจากการจำหน่ายสินค้าในศูนย์จำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ รายได้จากค่าขนส่งสินค้า และเงินสนับสนุนการขายจากผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Suppliers)                               |
|                                                                               | รายได้จากการให้บริการ รายได้ค่าเช่าและรายได้อื่น | 126.5                                  | 431.4                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                               | เงินปันผลรับ                                     | -                                      | 10.5                                   |                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                               | ซื้อสินค้าและบริการ                              | 1,380.8                                | 3,799.3                                | ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้าโดยหลัก เป็นรายการซื้อสินค้าเพื่อมาจัดจำหน่ายในร้านค้าของบริษัทฯ และต้นทุนค่าขนส่งสินค้าระหว่างคลังสินค้าและศูนย์จำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ                                                               |
|                                                                               | ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร    | 365.4                                  | 1,333.2                                | ค่าการใช้บริการ เป็นรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจปกติ เช่น ค่าบริการงานบริหารจัดการอาคารสำนักงาน ค่าเช่าที่ดินเพื่อเป็นที่ตั้งศูนย์จำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ ค่าบริการอินเทอร์เน็ต เป็นต้น                               |
|                                                                               | ดอกเบี้ยจ่าย                                     | 4.3                                    | 26.8                                   | โดยการดำเนินการดังกล่าวเป็นรายการธุรกิจปกติ หรือรายการสนับสนุนธุรกิจปกติ ซึ่งมีราคาและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการที่ทำกับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน <sup>(1)</sup> |
|                                                                               | ซื้อสินทรัพย์ถาวร และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน         | 9.2                                    | 199.0                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                               | ลูกหนี้การค้า                                    | 43.4                                   | 110.8                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                               | ลูกหนี้อื่น                                      | 70.9                                   | 118.3                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                               | เจ้าหนี้การค้า                                   | 735.2                                  | 514.5                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                               | เจ้าหนี้อื่น                                     | 326.8                                  | 747.4                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                               | ค่าใช้จ่ายค้ำจ่าย                                | 33.4                                   | 229.6                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                               | หนี้สินตามสัญญาเช่า                              | 230.9                                  | 1,033.0                                |                                                                                                                                                                                                                            |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> รายการระหว่างกันดังกล่าวเป็นรายการธุรกิจปกติ หรือรายการสนับสนุนธุรกิจปกติ ซึ่งมีข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป คณะกรรมการบริษัท ได้อนุมัติในหลักการให้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถทำธุรกรรมเหล่านี้ได้เลย นอกจากนี้ฝ่ายตรวจสอบภายในได้มีการสอบทานรายการที่เกี่ยวข้องกันและนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส ซึ่งฝ่ายตรวจสอบภายในได้นำเสนอการสอบทานดังกล่าวสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 ต่อคณะกรรมการตรวจสอบแล้วในวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2566 ซึ่งผลของการสอบทานรายการระหว่างกันเป็นไปตามปกติทางธุรกิจของบริษัทฯ



## มาตรการหรือขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน นโยบายและแนวโน้การทำรายการระหว่างกันในอนาคต

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันกับบริษัทที่เกี่ยวข้องเฉพาะกรณีอันเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจเท่านั้น โดยยึดถือประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นสำคัญ โดยรายการรับอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการประกอบธุรกิจและการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งนี้รายการดังกล่าวได้ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ก่อนการดำเนินการหรือการจ่ายชำระค่าบริการ ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ

หากเป็นการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันเกี่ยวกับข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป คณะกรรมการบริษัทฯ ได้อนุมัติหลักการให้บริษัทฯ สามารถทำธุรกรรมกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องได้ หากธุรกรรมเหล่านั้นมีข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกันกับที่วิญญูชนจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในสถานการณ์เดียวกัน ด้วยอำนาจต่อรองทางการค้าที่ปราศจากอิทธิพลในการที่ตนมีสถานะเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. การซื้อสินค้า

กรณีที่ บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีการซื้อสินค้าจากกลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกิจการที่มีกรรมกรร่วมกัน และ/หรือเป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นเดียวกัน ทั้งนี้ รายการซื้อสินค้านี้เป็นไปตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติเช่นเดียวกับรายการซื้อสินค้ากับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด

### 2. การใช้บริการ

บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้รับบริการจากกลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นกิจการที่มีกรรมกรร่วมกัน และ/หรือเป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามราคาและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเช่นเดียวกับการได้รับบริการจากบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกันในสถานการณ์เดียวกัน

### 3. การขายสินค้าและให้บริการ

บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้จำหน่ายสินค้าให้แก่กรรมการ และ/หรือผู้บริหาร รวมถึงได้จำหน่ายสินค้า และให้บริการให้แก่กลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นกิจการที่มีกรรมกรร่วมกัน และ/หรือเป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามราคาและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเช่นเดียวกับการจำหน่ายสินค้าและให้บริการให้กับบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกันในสถานการณ์เดียวกัน

โดยรายการซื้อขายสินค้าและบริการ และการซื้อสินทรัพย์ถาวร และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ซึ่งเป็นรายการที่เกิดขึ้นจากธุรกรรมทางการค้าตามปกติ นั้น บริษัทฯ มีมาตรการคุ้มครองผู้ลงทุนเพื่อป้องกันการถ่ายเทผลประโยชน์ โดยให้ฝ่ายตรวจสอบภายในเป็นผู้ตรวจสอบถึงความจำเป็นของการทำรายการดังกล่าวกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รายการซื้อขายสินค้าและบริการ และการซื้อสินทรัพย์ถาวร และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เป็นไปตามราคาตลาด และต้องรายงานผลการตรวจสอบดังกล่าวแก่คณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกไตรมาส

สำหรับนโยบายและแนวโน้ในการทำรายการระหว่างกันในอนาคตนั้น บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีนโยบายที่จะทำรายการระหว่างกันเฉพาะกรณีอันเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจเท่านั้น ซึ่งจะเป็นไปในราคาหรือเงื่อนไขที่ไม่แตกต่างจากการปฏิบัติกับบุคคลภายนอก และจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ก่อนที่จะเข้าทำรายการระหว่างกัน หรือได้รับสัตยาบันจากคณะกรรมการบริษัท สำหรับรายการดังกล่าว อย่างไรก็ตาม หากเป็นการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันเกี่ยวกับข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป กล่าวคือ มีข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกันกับที่วิญญูชนจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในสถานการณ์เดียวกันด้วยอำนาจต่อรองทางการค้าที่ปราศจากอิทธิพลในการที่ตนมีสถานะเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดตามที่ระบุไว้ข้างต้น บริษัทฯ และบริษัทย่อย สามารถทำธุรกรรมดังกล่าวได้ตามที่คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติหลักการไว้ ทั้งนี้ การเข้าทำรายการระหว่างกันในอนาคตจะเป็นไปตามแต่สมควรและสอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจ โดยบริษัทฯ จะปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่มีผลใช้บังคับตลอดจนมีมาตรการและขั้นตอนการอนุมัติตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น



# ส่วนที่ 3

## งบการเงิน







# รายงาน ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการ ต่อรายงาน ทางการเงิน

คณะกรรมการบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) เป็นผู้รับผิดชอบต่อรายงานทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ซึ่งจัดทำขึ้นตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย และตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ว่าด้วยการจัดทำและนำเสนอรายงานทางการเงิน ภายใต้พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 โดยได้พิจารณาเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน โดยผู้สอบบัญชีได้ตรวจสอบงบการเงินและแสดงความเห็นในรายงานของผู้สอบบัญชีอย่างไม่มีเงื่อนไข

คณะกรรมการบริษัทฯ ทำหน้าที่กำกับดูแล รวมทั้งจัดให้มีและดำรงไว้ซึ่งระบบบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบันทึกข้อมูลทางบัญชีมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สินตลอดจนป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังมีสาระสำคัญ โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระเป็นผู้กำกับดูแลการจัดทำรายงานทางการเงิน ประเมินระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบปรากฏในรายงานคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งได้แสดงไว้ในรายงานประจำปีนี้แล้ว

ด้วยกระบวนการกำกับดูแลที่บริษัทฯ ถือปฏิบัติดังกล่าว คณะกรรมการบริษัทฯ จึงมีความเห็นว่าระบบควบคุมภายในและตรวจสอบภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอเหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าการเงินของบริษัทฯ แสดงฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดถูกต้องตามควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

นายสุกชัย เจียรนนท์  
ประธานกรรมการ

นายธานิน บูรณมานิต  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



---

# บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย งบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 และรายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

---



## รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เสนอ ผู้ถือหุ้นบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

### ความเห็น

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (กลุ่มบริษัท) และของเฉพาะบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) (บริษัท) ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 งบกำไรขาดทุนรวมและงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการ งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการ งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการ และงบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน รวมถึงหมายเหตุซึ่งประกอบด้วยสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญและเรื่องอื่นๆ

ข้าพเจ้าเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงินรวมและฐานะการเงินเฉพาะกิจการของกลุ่มบริษัทและบริษัท ตามลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ และกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันโดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญ ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

### เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าได้กล่าวไว้ในวรรค ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรายงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระจากกลุ่มบริษัทและบริษัทตามประมวลจริยบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี รวมถึง มาตรฐานเรื่องความเป็นอิสระ ที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี (ประมวลจริยบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจริยบรรณอื่นๆ ตามประมวลจริยบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี ข้าพเจ้าเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

## เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของข้าพเจ้าในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการสำหรับงวดปัจจุบัน ข้าพเจ้าได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ โดยรวมและในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ทั้งนี้ข้าพเจ้าไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

| มูลค่าสินค้าคงเหลือ                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3 (ด) และ 8                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ                                                                                                                                                                                           | ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| มูลค่าสินค้าคงเหลือถูกให้ความสำคัญเนื่องจากการประมาณมูลค่าสุทธิที่จะได้รับของสินค้าคงเหลือนั้นผู้บริหารต้องใช้วิจารณญาณในการประมาณปริมาณและมูลค่าของสินค้าที่เสื่อมคุณภาพ เสียหาย ล้าสมัย เคลื่อนไหวช้า และสูญหาย | <p>วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ารวมถึง</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ทำความเข้าใจนโยบายการควบคุมและบริหารสินค้าคงเหลือ และการประมาณมูลค่าสุทธิที่จะได้รับของสินค้าคงเหลือ</li><li>• สุ่มทดสอบอายุสินค้าคงเหลือและความสมเหตุสมผลของข้อสมมติในการกำหนดอัตราร้อยละสินค้าที่เสื่อมคุณภาพ เสียหาย ล้าสมัย เคลื่อนไหวช้า และสูญหายที่กำหนดโดยผู้บริหาร และเปรียบเทียบกับอัตราดังกล่าวกับข้อมูลการทำลายและสูญหายของสินค้าคงเหลือที่เกิดขึ้น</li><li>• สุ่มทดสอบราคาขายและค่าใช้จ่ายที่จำเป็นโดยประมาณในการขายภายหลังวันสิ้นปีกับเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสุ่มทดสอบการคำนวณมูลค่าสุทธิที่จะได้รับ</li><li>• พิจารณาความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มบริษัทตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน</li></ul> |



| การด้อยค่าของค่าความนิยมนและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3 (ญ), 3 (ฎ), 3 (ฐ), 4, 14 และ 15                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ                                                                                                                                                                                                                                    | ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| กลุ่มบริษัทมีค่าความนิยมนที่มีนัยสำคัญและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นที่อายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการรวมธุรกิจ                                                                                                                         | วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ารวมถึง <ul style="list-style-type: none"><li>ทำความเข้าใจกระบวนการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเพื่อพิจารณาการด้อยค่า</li><li>พิจารณาข้อสมมติที่สำคัญในรายงานประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง แนวโน้มของอุตสาหกรรม และข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลภายนอกและภายใน รวมทั้งประเมินมูลค่าแบบจำลองทางการเงินที่กลุ่มบริษัทใช้และอัตราคิดลดและวิเคราะห์ความอ่อนไหวของข้อสมมติที่สำคัญ</li><li>พิจารณาความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มบริษัทตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน</li></ul> |
| ผู้บริหารมีการพิจารณาการด้อยค่าโดยประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเป็นประจำทุกสิ้นงวด การประเมินมูลค่าที่ได้รับคืนมาจากมูลค่าจากการใช้ ซึ่งประมาณจากการคิดลดกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคตที่เกิดขึ้นจากการใช้สินทรัพย์นั้นและการกำหนดข้อสมมติที่เกี่ยวข้อง |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| เนื่องจากผู้บริหารต้องใช้วิจารณญาณในการกำหนดข้อสมมติและมีความไม่แน่นอนในการประมาณการคิดลดกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคต ข้าพเจ้าจึงให้ความสำคัญในการตรวจสอบ                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

### ข้อมูลอื่น

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วย ข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการและรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานนั้น

ความเห็นของข้าพเจ้าต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่นและข้าพเจ้าไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการคือ การอ่านข้อมูลอื่นตามที่ระบุข้างต้น และพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการหรือกับความรูู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของข้าพเจ้า หรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ หากในการปฏิบัติงานดังกล่าว ข้าพเจ้าสรุปได้ว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องรายงานข้อเท็จจริงนั้น ทั้งนี้ ข้าพเจ้าไม่พบว่ามีความขัดแย้งที่ตรงกันข้ามกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

### ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ผู้บริหารรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของกลุ่มบริษัทและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง (ตามความเหมาะสม) และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องวันแต่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะเลิกกลุ่มบริษัทและบริษัท หรือหยุดดำเนินงานหรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทและบริษัท

### ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

การตรวจสอบของข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ โดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของข้าพเจ้าอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูงแต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดและถือว่ามีสาระสำคัญเมื่อพิจารณาได้อย่างสมเหตุสมผลว่ารายการที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการหรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินจากการใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้



ในการตรวจสอบของข้าพเจ้าตามมาตรฐานการสอบบัญชี ข้าพเจ้าได้ใช้ดุลยพินิจและการสังเกตและสงสัยซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้ารวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาด เนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐาน การตั้งใจละเว้นการแสดงผล การแสดงผลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน
- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกลุ่มบริษัทและบริษัท
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร
- สรุปร่วมกับความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของผู้บริหารและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปร่วมความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของกลุ่มบริษัทและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้าโดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้องหรือถ้าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้กลุ่มบริษัทและบริษัทต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง
- ประเมินการนำเสนอโครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงรายการและเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่

- ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของกิจการภายในกลุ่มหรือกิจกรรมทางธุรกิจภายในกลุ่มบริษัทเพื่อแสดงความเห็นต่อการเงินรวม ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทาง การควบคุมดูแล และการปฏิบัติงานตรวจสอบกลุ่มบริษัท ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้อ้างอิงไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบรวมถึงข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายในหากข้าพเจ้าได้พบในระหว่างการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ให้คำรับรองแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลว่าข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระ และได้สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมดตลอดจนเรื่องอื่นซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระและการดำเนินการเพื่อจัดอุปสรรคหรือมาตรการป้องกันของข้าพเจ้า

จากเรื่องที่ได้สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแล ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในงวดปัจจุบันและกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชีเว้นแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่หากจะเกิดขึ้น ข้าพเจ้าพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของข้าพเจ้าเพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ต่อส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว

(นางปิยธิดา ตั้งเด่นชัย)

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เลขทะเบียน 11766

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด

กรุงเทพมหานคร

20 กุมภาพันธ์ 2566





## บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบแสดงฐานะการเงิน

| สินทรัพย์                          | หมายเหตุ | งบการเงินรวม    |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                 |
|------------------------------------|----------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|
|                                    |          | 31 ธันวาคม      |                 | 31 ธันวาคม           |                 |
|                                    |          | 2565            | 2564            | 2565                 | 2564            |
| (บาท)                              |          |                 |                 |                      |                 |
| สินทรัพย์หมุนเวียน                 |          |                 |                 |                      |                 |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด     | 6, 27    | 40,103,172,876  | 68,529,591,461  | 16,647,001,703       | 44,989,627,577  |
| ลูกหนี้การค้า                      | 5, 7, 27 | 2,430,696,127   | 2,301,496,702   | 663,603,307          | 550,352,783     |
| ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น               | 5        | 1,818,071,117   | 1,985,490,137   | 264,456,678          | 410,343,128     |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่บริษัทย่อย | 5, 27    | -               | -               | 145,252,400          | 80,943,300      |
| สินค้าคงเหลือ                      | 5, 8     | 37,820,444,963  | 31,966,575,834  | 15,332,539,838       | 13,992,303,985  |
| ส่วนลดรับค้างรับ                   |          | 4,293,288,861   | 3,775,760,372   | 1,220,854,343        | 1,216,680,687   |
| รายได้ค้างรับ                      |          | 847,815,749     | 782,351,163     | 678,123,234          | 637,639,673     |
| สินทรัพย์อนุพันธ์                  | 27       | -               | 606,890,763     | -                    | 2,499,213       |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น             |          | 41,889,461      | 52,101,517      | -                    | -               |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน              |          | 87,355,379,154  | 110,000,257,949 | 34,951,831,503       | 61,880,390,346  |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน              |          |                 |                 |                      |                 |
| เงินลงทุนในบริษัทย่อย              | 9        | -               | -               | 260,330,939,005      | 232,649,106,235 |
| เงินลงทุนในบริษัทร่วม              | 10       | 9,053,162,399   | 9,139,468,357   | -                    | -               |
| เงินลงทุนในการร่วมค้า              | 10       | 5,334,543,334   | 4,875,371,520   | -                    | -               |
| เงินลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน  | 5, 27    | 572,856,553     | 294,750,000     | -                    | -               |
| ลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น            |          | 49,524,519      | 44,832,693      | -                    | -               |
| อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน       | 11       | 43,910,015,761  | 45,268,353,686  | 112,498,502          | 112,498,502     |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์             | 5, 12    | 118,114,692,970 | 118,443,826,010 | 30,511,650,575       | 28,887,221,314  |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้               | 13       | 37,167,226,932  | 36,830,567,933  | 9,025,128,399        | 9,185,634,048   |
| ค่าความนิยม                        | 4, 14    | 234,736,022,257 | 234,736,022,257 | -                    | -               |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจาก      |          |                 |                 |                      |                 |
| ค่าความนิยม                        | 5, 15    | 10,520,582,459  | 8,059,821,049   | 1,999,386,092        | 1,426,783,589   |
| สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี  | 24       | 566,079,823     | 529,951,977     | 517,087,006          | 504,824,836     |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น          |          | 1,263,141,725   | 1,267,196,141   | 22,752,807           | 15,528,504      |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน           |          | 461,287,848,732 | 459,490,161,623 | 302,519,442,386      | 272,781,597,028 |
| รวมสินทรัพย์                       |          | 548,643,227,886 | 569,490,419,572 | 337,471,273,889      | 334,661,987,374 |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบแสดงฐานะการเงิน

| หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น                    | หมายเหตุ  | งบการเงินรวม    |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                |
|------------------------------------------------|-----------|-----------------|-----------------|----------------------|----------------|
|                                                |           | 31 ธันวาคม      |                 | 31 ธันวาคม           |                |
|                                                |           | 2565            | 2564            | 2565                 | 2564           |
| (บาท)                                          |           |                 |                 |                      |                |
| หนี้สินหมุนเวียน                               |           |                 |                 |                      |                |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน             | 16, 27    | 1,636,839,532   | 29,197,868,282  | -                    | -              |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่น                       | 27        | 55,867,190,205  | 54,845,229,937  | 26,549,385,635       | 26,661,952,678 |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน           | 5, 27     | 5,951,296,460   | 5,390,308,006   | 3,134,198,570        | 2,556,622,797  |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการอื่น                | 27        | 10,070,087,167  | 13,225,778,914  | 2,216,646,466        | 1,732,327,939  |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน    | 5, 27     | 1,799,381,521   | 1,010,780,696   | 688,496,212          | 404,196,688    |
| ภาษีเงินได้คืนบุคคลค้างจ่าย                    |           | 953,853,181     | 1,126,006,053   | 826,978,024          | 856,808,693    |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                             | 5         | 7,477,737,695   | 7,350,802,952   | 3,010,059,077        | 3,482,758,735  |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน              |           |                 |                 |                      |                |
| ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี                    | 16, 27    | 112,065         | 2,001,072,451   | -                    | 2,000,000,000  |
| หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 5, 16, 27 | 3,159,271,478   | 3,069,613,050   | 557,500,586          | 550,849,719    |
| หนี้สินอนุพันธ์                                | 27        | 2,683,176,519   | 702,935,939     | 19,149,934           | -              |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                           |           | 1,164,211,347   | 475,019,605     | 231,779,854          | 201,389,882    |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน                            |           | 90,763,157,170  | 118,395,415,885 | 37,234,194,358       | 38,446,907,131 |
| หนี้สินไม่หมุนเวียน                            |           |                 |                 |                      |                |
| หุ้นกู้                                        | 16, 27    | 23,465,523,281  | -               | -                    | -              |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน              | 16, 27    | 86,559,218,935  | 105,120,378,884 | 7,000,000,000        | 5,000,000,000  |
| เจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น                       |           | 462,019,034     | 499,219,266     | 1,516,818            | 2,916,810      |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                            | 5, 16, 27 | 45,719,964,874  | 44,904,541,660  | 6,009,818,082        | 6,149,385,897  |
| เงินมัดจำค่าเช่าจากผู้เช่า                     | 5, 27     | 1,824,773,544   | 2,474,694,825   | 21,271,079           | 34,812,951     |
| ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน        | 17        | 2,550,072,481   | 2,569,556,279   | 1,083,451,992        | 1,116,276,117  |
| ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น               | 18        | 2,341,584,557   | 2,394,938,243   | 64,737,095           | 64,737,095     |
| หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี                | 24        | 3,803,174,721   | 4,447,183,308   | -                    | -              |
| หนี้สินอนุพันธ์ไม่หมุนเวียน                    | 27        | 208,676,667     | 172,710,535     | -                    | -              |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                        |           | 14,437,849      | 13,423,295      | -                    | -              |
| รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน                         |           | 166,949,445,943 | 162,596,646,295 | 14,180,795,066       | 12,368,128,870 |
| รวมหนี้สิน                                     |           | 257,712,603,113 | 280,992,062,180 | 51,414,989,424       | 50,815,036,001 |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบแสดงฐานะการเงิน

| หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)  | หมายเหตุ | งบการเงินรวม    |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                 |
|------------------------------------|----------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|
|                                    |          | 31 ธันวาคม      |                 | 31 ธันวาคม           |                 |
|                                    |          | 2565            | 2564            | 2565                 | 2564            |
| (บาท)                              |          |                 |                 |                      |                 |
| ส่วนของผู้ถือหุ้น                  |          |                 |                 |                      |                 |
| ทุนเรือนหุ้น                       |          |                 |                 |                      |                 |
| ทุนจดทะเบียน                       |          |                 |                 |                      |                 |
| (หุ้นสามัญจำนวน 11,172 ล้านหุ้น    |          |                 |                 |                      |                 |
| มูลค่า 0.50 บาทต่อหุ้น)            | 19       | 5,586,161,750   | 5,586,161,750   | 5,586,161,750        | 5,586,161,750   |
| ทุนที่ออกและชำระแล้ว               |          |                 |                 |                      |                 |
| (หุ้นสามัญจำนวน 10,580 ล้านหุ้น    |          |                 |                 |                      |                 |
| มูลค่า 0.50 บาทต่อหุ้น)            | 19       | 5,290,161,750   | 5,290,161,750   | 5,290,161,750        | 5,290,161,750   |
| ส่วนเกินมูลค่าหุ้น                 |          |                 |                 |                      |                 |
| ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ            | 19       | 263,881,502,666 | 263,881,502,666 | 263,881,502,666      | 263,881,502,666 |
| ส่วนขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วน |          |                 |                 |                      |                 |
| ความเป็นเจ้าของในบริษัทย่อย        |          | (19,980,479)    | (19,980,479)    | -                    | -               |
| ส่วนขาดทุนจากการซื้อส่วนได้เสีย    |          |                 |                 |                      |                 |
| ภายใต้การควบคุมเดียวกัน            | 4        | (6,714,300,702) | (6,714,300,702) | (6,555,104,609)      | (6,555,104,609) |
| กำไรสะสม                           |          |                 |                 |                      |                 |
| จัดสรรแล้ว                         |          |                 |                 |                      |                 |
| ทุนสำรองตามกฎหมาย                  | 20       | 558,616,175     | 240,000,000     | 558,616,175          | 240,000,000     |
| ยังไม่ได้จัดสรร                    |          | 27,626,963,232  | 25,459,706,278  | 22,881,108,483       | 20,990,391,566  |
| องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น |          |                 |                 |                      |                 |
|                                    |          | (274,848,323)   | (139,894,740)   | -                    | -               |
| รวมส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท      |          | 290,348,114,319 | 287,997,194,773 | 286,056,284,465      | 283,846,951,373 |
| ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม     |          | 582,510,454     | 501,162,619     | -                    | -               |
| รวมส่วนของผู้ถือหุ้น               |          | 290,930,624,773 | 288,498,357,392 | 286,056,284,465      | 283,846,951,373 |
|                                    |          |                 |                 |                      |                 |
| รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น     |          | 548,643,227,886 | 569,490,419,572 | 337,471,273,889      | 334,661,987,374 |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกำไรขาดทุน

| หมายเหตุ                                                           | งบการเงินรวม                     |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ             |                 |                 |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|-----------------|
|                                                                    | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |                 | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |                 |                 |
|                                                                    | 2565                             | 2564            | 2565                             | 2564            |                 |
| (บาท)                                                              |                                  |                 |                                  |                 |                 |
| รายได้                                                             | 5                                |                 |                                  |                 |                 |
| รายได้จากการขายสินค้า                                              |                                  | 447,182,434,521 | 258,630,249,357                  | 227,434,727,771 | 209,937,501,612 |
| รายได้จากการให้บริการ                                              |                                  | 5,422,145,806   | 4,136,284,392                    | 4,210,025,177   | 3,896,472,710   |
| รายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้า                   |                                  | 13,477,182,488  | 2,631,058,928                    | 409,290,147     | 323,134,535     |
| รายได้อื่น                                                         |                                  | 3,049,676,427   | 969,686,598                      | 960,322,477     | 561,589,773     |
| รวมรายได้                                                          | 21                               | 469,131,439,242 | 266,367,279,275                  | 233,014,365,572 | 214,718,698,630 |
| ค่าใช้จ่าย                                                         | 5                                |                 |                                  |                 |                 |
| ต้นทุนขายสินค้า                                                    | 8                                | 383,605,757,459 | 228,337,951,134                  | 204,198,175,598 | 188,753,490,308 |
| ต้นทุนการเช่าและการให้บริการ                                       |                                  | 5,982,275,811   | 1,045,691,503                    | 84,242,791      | 63,767,212      |
| ต้นทุนในการจัดจำหน่าย                                              |                                  | 48,363,781,455  | 19,149,739,086                   | 13,930,374,820  | 12,001,757,718  |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหาร                                              |                                  | 14,478,472,241  | 7,339,909,784                    | 5,079,520,612   | 4,295,098,101   |
| รวมค่าใช้จ่าย                                                      | 23                               | 452,430,286,966 | 255,873,291,507                  | 223,292,313,821 | 205,114,113,339 |
| กำไรจากกิจกรรมดำเนินงาน                                            |                                  | 16,701,152,276  | 10,493,987,768                   | 9,722,051,751   | 9,604,585,291   |
| กำไรจากการรวมธุรกิจแบบขั้น                                         | 4                                | -               | 6,714,300,702                    | -               | -               |
| ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) ของบริษัทร่วมและการร่วมค้าตามวิธีส่วนได้เสีย | 10                               | 831,423,391     | (226,474,308)                    | -               | -               |
| กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                   |                                  | 17,532,575,667  | 16,981,814,162                   | 9,722,051,751   | 9,604,585,291   |
| ต้นทุนทางการเงิน                                                   |                                  | 7,121,907,200   | 1,556,708,589                    | 377,427,960     | 388,626,261     |
| กำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                                      |                                  | 10,410,668,467  | 15,425,105,573                   | 9,344,623,791   | 9,215,959,030   |
| ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                                              | 24                               | 2,728,827,225   | 2,127,544,688                    | 1,878,849,323   | 1,835,503,640   |
| กำไรสำหรับปี                                                       |                                  | 7,681,841,242   | 13,297,560,885                   | 7,465,774,468   | 7,380,455,390   |
| การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน)                                            |                                  |                 |                                  |                 |                 |
| ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัท                                  |                                  | 7,696,904,447   | 13,686,726,321                   | 7,465,774,468   | 7,380,455,390   |
| ส่วนของผู้ถือหุ้นเดิมก่อนการจัดโครงสร้างธุรกิจ                     |                                  | -               | (374,983,996)                    | -               | -               |
| ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม                       |                                  | (15,063,205)    | (14,181,440)                     | -               | -               |
| กำไรสำหรับปี                                                       |                                  | 7,681,841,242   | 13,297,560,885                   | 7,465,774,468   | 7,380,455,390   |
| กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัท            | 25                               | 0.73            | 2.38                             | 0.71            | 1.28            |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

| หมายเหตุ                                       | งบการเงินรวม                          |                                       | งบการเงินเฉพาะกิจการ                  |                                       |
|------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 |
|                                                | (บาท)                                 |                                       |                                       |                                       |
| กำไรสำหรับปี                                   | 7,681,841,242                         | 13,297,560,885                        | 7,465,774,468                         | 7,380,455,390                         |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น                        |                                       |                                       |                                       |                                       |
| รายการที่อาจจัดประเภทใหม่                      |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง                   |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนเงิน                   |                                       |                                       |                                       |                                       |
| การแปลงต่างประเทศ                              | (478,968,284)                         | 205,036,151                           | -                                     | -                                     |
| ผลกำไร (ขาดทุน) จากการป้องกันความเสี่ยง        |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ในกระแสเงินสด                                  | 27                                    | 1,459,114,335                         | (66,468,535)                          | -                                     |
| กำไรเงินได้ของผลกำไร (ขาดทุน) จากการป้องกัน    |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ความเสี่ยงในกระแสเงินสด                        | 24, 27                                | (57,974,725)                          | 13,293,707                            | -                                     |
| สำรองการป้องกันความเสี่ยง                      |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ในกระแสเงินสดที่ถูกจัดประเภท                   |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ไว้ในกำไรขาดทุน                                | 27                                    | (1,169,240,711)                       | (68,234,991)                          | -                                     |
| ส่วนแบ่งกำไรของกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น         |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ของบริษัทร่วมตามวิธีส่วนได้เสีย                | 10                                    | -                                     | 364,271,376                           | -                                     |
|                                                |                                       | (247,069,385)                         | 447,897,708                           | -                                     |
| รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่                 |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง                   |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ผลกำไรจากเงินลงทุนในตราสารทุนที่               |                                       |                                       |                                       |                                       |
| กำหนดให้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม            |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น                    | 27                                    | 152,106,553                           | -                                     | -                                     |
| กำไรเงินได้ของผลกำไรจากเงินลงทุนใน             |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ตราสารทุนที่กำหนดให้วัดมูลค่าด้วย              |                                       |                                       |                                       |                                       |
| มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น      | 24                                    | (30,421,311)                          | -                                     | -                                     |
| ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าใหม่            |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้                | 17                                    | 98,913,039                            | 82,115,625                            | 42,150,467                            |
| กำไรเงินได้ของผลกำไร (ขาดทุน) จากการ           |                                       |                                       |                                       |                                       |
| วัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงาน              |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้                   | 24                                    | (19,782,607)                          | (20,456,087)                          | (8,430,093)                           |
|                                                |                                       | 200,815,674                           | 61,659,538                            | 33,720,374                            |
|                                                |                                       |                                       |                                       | (51,917,705)                          |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี                |                                       |                                       |                                       |                                       |
| - สุทธิจากกำไรเงินได้                          |                                       | (46,253,711)                          | 509,557,246                           | 33,720,374                            |
|                                                |                                       |                                       |                                       | (51,917,705)                          |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี                 |                                       | 7,635,587,531                         | 13,807,118,131                        | 7,499,494,842                         |
|                                                |                                       |                                       |                                       | 7,328,537,685                         |
| การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม           |                                       |                                       |                                       |                                       |
| ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัท              |                                       | 7,641,081,296                         | 13,790,840,041                        | 7,499,494,842                         |
| ส่วนของผู้ถือหุ้นเดิมก่อนการจัดโครงสร้างธุรกิจ |                                       | -                                     | (10,712,620)                          | -                                     |
| ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม   |                                       | (5,493,765)                           | 26,990,710                            | -                                     |
| กำไรเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี                       |                                       | 7,635,587,531                         | 13,807,118,131                        | 7,499,494,842                         |
|                                                |                                       |                                       |                                       | 7,328,537,685                         |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการเงินนี้



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

|                                                         |          | งบการเงินรวม  |                     |                   |                   |                 |                 |                                    |               |                  |                |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------------------------------------|----------|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------------------------|---------------|------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                         |          | กำไรสะสม      |                     |                   |                   |                 |                 | องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น |               |                  |                |                 |                 |                 |                 |
|                                                         |          |               |                     | ส่วนขาดทุน        |                   | ส่วนขาดทุน      |                 |                                    |               | รวม              |                |                 |                 |                 |                 |
|                                                         |          | ทุนเรือนหุ้น  | ส่วนเกิน            | จากการเปลี่ยนแปลง | จากการซื้อ        | ทุนสำรอง        |                 | สำรอง                              | การป้องกัน    | สำรอง            | องค์ประกอบอื่น | รวมส่วนของ      | ส่วนได้เสีย     |                 |                 |
|                                                         |          | ที่ออกและ     | มูลค่า              | สัดส่วนความเป็น   | ส่วนได้เสียภายใต้ | ตาม             | ยังไม่ได้       | การแปลงค่า                         | ความเสี่ยงใน  | การเปลี่ยนแปลง   | ของส่วนของ     | ผู้ถือหุ้น      | ที่ไม่มีอำนาจ   | รวมส่วนของ      |                 |
| หมายเหตุ                                                | ชำระแล้ว | หุ้นสามัญ     | เจ้าของในบริษัทย่อย | การควบคุมเดียวกัน | กฎหมาย            | จัดสรร          | (บาท)           | งบการเงิน                          | กระแสเงินสด   | ในมูลค่ายุติธรรม | ผู้ถือหุ้น     | ของบริษัทฯ      | ควบคุม          | ผู้ถือหุ้น      |                 |
| สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565                   |          |               |                     |                   |                   |                 |                 |                                    |               |                  |                |                 |                 |                 |                 |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2565                       |          | 5,290,161,750 | 263,881,502,666     | (19,980,479)      | (6,714,300,702)   | 240,000,000     | 25,459,706,278  | (18,484,921)                       | (121,409,819) | -                | (139,894,740)  | 287,997,194,773 | 501,162,619     | 288,498,357,392 |                 |
| รายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น |          |               |                     |                   |                   |                 |                 |                                    |               |                  |                |                 |                 |                 |                 |
| การจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น                           |          |               |                     |                   |                   |                 |                 |                                    |               |                  |                |                 |                 |                 |                 |
| เงินปันผล                                               |          | 26            | -                   | -                 | -                 | -               | (5,290,161,750) | -                                  | -             | -                | -              | (5,290,161,750) | -               | (5,290,161,750) |                 |
| รวมการจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น                        |          |               | -                   | -                 | -                 | -               | (5,290,161,750) | -                                  | -             | -                | -              | (5,290,161,750) | -               | (5,290,161,750) |                 |
| การเปลี่ยนแปลงในส่วนได้เสียในบริษัทย่อย                 |          |               |                     |                   |                   |                 |                 |                                    |               |                  |                |                 |                 |                 |                 |
| การได้มาซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม              |          |               | -                   | -                 | -                 | -               | -               | -                                  | -             | -                | -              | -               | 86,841,600      | 86,841,600      |                 |
| รวมการเปลี่ยนแปลงในส่วนได้เสียในบริษัทย่อย              |          |               | -                   | -                 | -                 | -               | -               | -                                  | -             | -                | -              | -               | 86,841,600      | 86,841,600      |                 |
| รวมรายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรง                   |          |               |                     |                   |                   |                 |                 |                                    |               |                  |                |                 |                 |                 |                 |
| เข้าส่วนของผู้ถือหุ้น                                   |          |               | -                   | -                 | -                 | -               | (5,290,161,750) | -                                  | -             | -                | -              | (5,290,161,750) | 86,841,600      | (5,203,320,150) |                 |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี                             |          |               |                     |                   |                   |                 |                 |                                    |               |                  |                |                 |                 |                 |                 |
| กำไรหรือขาดทุน                                          |          |               | -                   | -                 | -                 | -               | 7,696,904,447   | -                                  | -             | -                | -              | 7,696,904,447   | (15,063,205)    | 7,681,841,242   |                 |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น                                 |          |               | -                   | -                 | -                 | -               | 79,130,432      | (488,537,724)                      | 231,898,899   | 121,685,242      | (134,953,583)  | (55,823,151)    | 9,569,440       | (46,253,711)    |                 |
| รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี                          |          |               | -                   | -                 | -                 | -               | 7,776,034,879   | (488,537,724)                      | 231,898,899   | 121,685,242      | (134,953,583)  | 7,641,081,296   | (5,493,765)     | 7,635,587,531   |                 |
| โอนไปสำรองตามกฎหมาย                                     |          | 20            | -                   | -                 | -                 | 318,616,175     | (318,616,175)   | -                                  | -             | -                | -              | -               | -               | -               |                 |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                     |          |               | 5,290,161,750       | 263,881,502,666   | (19,980,479)      | (6,714,300,702) | 558,616,175     | 27,626,963,232                     | (507,022,645) | 110,489,080      | 121,685,242    | (274,848,323)   | 290,348,114,319 | 582,510,454     | 290,930,624,773 |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

|                                                                  |  | งบการเงินรวม      |                 |                                    |                                    |                 |                                    |                |                       |                      |                      |                           |                     |                      |
|------------------------------------------------------------------|--|-------------------|-----------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------|------------------------------------|----------------|-----------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|
|                                                                  |  | กำไรสะสม          |                 |                                    |                                    |                 | องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น |                |                       |                      |                      | ส่วนของผู้ถือหุ้น         |                     |                      |
|                                                                  |  | ส่วนขาดทุน        |                 | ส่วนขาดทุน                         |                                    |                 |                                    | ส่วนสำรอง      |                       | รวม                  |                      |                           |                     |                      |
|                                                                  |  | ทุนเรือนหุ้น      | ส่วนเกิน        | จากการเปลี่ยนแปลง                  | จากการซื้อ                         | ทุนสำรอง        | ยังไม่ได้                          | สำรอง          | การป้องกัน            | องค์ประกอบอื่น       | รวมส่วนของผู้ถือหุ้น | ของบริษัทย่อย             | ส่วนได้เสีย         | รวมส่วนของผู้ถือหุ้น |
|                                                                  |  | ที่ออกและชำระแล้ว | มูลค่าหุ้นสามัญ | สัดส่วนความเป็นเจ้าของในบริษัทย่อย | ส่วนได้เสียภายใต้การควบคุมเดียวกัน | ตามกฎหมาย       | จัดสรร                             | การแปลงค่า     | ความเสี่ยงในงบการเงิน | ของส่วนของผู้ถือหุ้น | ของบริษัท            | ก่อนการจัดโครงสร้างธุรกิจ | ที่ไม่มีอำนาจควบคุม | ส่วนของผู้ถือหุ้น    |
| หมายเหตุ                                                         |  |                   |                 |                                    |                                    |                 |                                    |                |                       |                      |                      |                           |                     |                      |
| สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564                            |  |                   |                 |                                    |                                    |                 |                                    |                |                       |                      |                      |                           |                     |                      |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                                |  | 2,400,000,000     | 3,290,152,068   | (19,980,479)                       | -                                  | 240,000,000     | 16,511,320,419                     | (182,348,922)  | -                     | (182,348,922)        | 22,239,143,086       | 85,552,404,610            | 471,375,233         | 108,262,922,929      |
| รายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น          |  |                   |                 |                                    |                                    |                 |                                    |                |                       |                      |                      |                           |                     |                      |
| เงินทุนที่ได้รับจากผู้ถือหุ้นและการจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น    |  |                   |                 |                                    |                                    |                 |                                    |                |                       |                      |                      |                           |                     |                      |
| เพิ่มหุ้นสามัญ                                                   |  | 19                | 385,000,000     | 32,621,631,348                     | -                                  | -               | -                                  | -              | -                     | -                    | 33,006,631,348       | -                         | -                   | 33,006,631,348       |
| เพิ่มหุ้นสามัญเพื่อชำระเป็นค่าตอบแทนการรับโอนกิจการทั้งหมด       |  | 4, 19             | 2,505,161,750   | 227,969,719,250                    | -                                  | -               | -                                  | -              | -                     | -                    | 230,474,881,000      | -                         | -                   | 230,474,881,000      |
| เงินปันผล                                                        |  | 26                | -               | -                                  | -                                  | -               | (4,800,000,000)                    | -              | -                     | -                    | (4,800,000,000)      | -                         | (323)               | (4,800,000,323)      |
| รวมเงินทุนที่ได้รับจากผู้ถือหุ้นและการจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น |  |                   | 2,890,161,750   | 260,591,350,598                    | -                                  | -               | (4,800,000,000)                    | -              | -                     | -                    | 258,681,512,348      | -                         | (323)               | 258,681,512,025      |
| การเปลี่ยนแปลงในส่วนได้เสียในบริษัทย่อย                          |  |                   |                 |                                    |                                    |                 |                                    |                |                       |                      |                      |                           |                     |                      |
| การได้มาซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม                       |  |                   | -               | -                                  | -                                  | -               | -                                  | -              | -                     | -                    | -                    | -                         | 2,796,999           | 2,796,999            |
| การเปลี่ยนแปลงในส่วนได้เสียในบริษัทร่วม                          |  |                   |                 |                                    |                                    |                 |                                    |                |                       |                      |                      |                           |                     |                      |
| การเปลี่ยนแปลงในส่วนได้เสียในบริษัทร่วม                          |  |                   | -               | -                                  | -                                  | -               | -                                  | -              | -                     | -                    | -                    | (66,040,292)              | -                   | (66,040,292)         |
| การเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียจากการจัดโครงสร้างธุรกิจ                |  |                   |                 |                                    |                                    |                 |                                    |                |                       |                      |                      |                           |                     |                      |
| การซื้อส่วนได้เสียภายใต้การควบคุมเดียวกัน                        |  | 4                 | -               | -                                  | -                                  | (6,714,300,702) | -                                  | -              | -                     | -                    | (6,714,300,702)      | (85,475,651,698)          | -                   | (92,189,952,400)     |
| รวมรายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น       |  |                   | 2,890,161,750   | 260,591,350,598                    | -                                  | (6,714,300,702) | (4,800,000,000)                    | -              | -                     | -                    | 251,967,211,646      | (85,541,691,990)          | 2,796,676           | 166,428,316,332      |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี                                      |  |                   |                 |                                    |                                    |                 |                                    |                |                       |                      |                      |                           |                     |                      |
| กำไรหรือขาดทุน                                                   |  |                   | -               | -                                  | -                                  | -               | 13,686,726,321                     | -              | -                     | -                    | 13,686,726,321       | (374,983,996)             | (14,181,440)        | 13,297,560,885       |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น                                          |  |                   | -               | -                                  | -                                  | -               | 61,659,538                         | 163,864,001    | (121,409,819)         | 42,454,182           | 104,113,720          | 364,271,376               | 41,172,150          | 509,557,246          |
| รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี                                   |  |                   | -               | -                                  | -                                  | -               | 13,748,385,859                     | 163,864,001    | (121,409,819)         | 42,454,182           | 13,790,840,041       | (10,712,620)              | 26,990,710          | 13,807,118,131       |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564                              |  |                   | 5,290,161,750   | 263,881,502,666                    | (19,980,479)                       | (6,714,300,702) | 240,000,000                        | 25,459,706,278 | (18,484,921)          | (121,409,819)        | (139,894,740)        | 287,997,194,773           | -                   | 501,162,619          |
|                                                                  |  |                   |                 |                                    |                                    |                 |                                    |                |                       |                      |                      |                           |                     |                      |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

|                                                            |                    | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                       |             |                 |                 |
|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|-------------|-----------------|-----------------|
|                                                            |                    | กำไรสะสม             |                       |             |                 |                 |
|                                                            |                    | ส่วนขาดทุนจากการ     |                       |             |                 |                 |
|                                                            | ทุนเรือนหุ้นที่ออก | ส่วนเกินมูลค่า       | ซื้อส่วนได้เสียภายใต้ | ทุนสำรอง    |                 | รวมส่วนของ      |
| หมายเหตุ                                                   | และชำระแล้ว        | หุ้นสามัญ            | การควบคุมเดียวกัน     | ตามกฎหมาย   | ยังไม่ได้จัดสรร | ผู้ถือหุ้น      |
| (บาท)                                                      |                    |                      |                       |             |                 |                 |
| สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565                      |                    |                      |                       |             |                 |                 |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2565                          | 5,290,161,750      | 263,881,502,666      | (6,555,104,609)       | 240,000,000 | 20,990,391,566  | 283,846,951,373 |
| รายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น    |                    |                      |                       |             |                 |                 |
| การจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น                              |                    |                      |                       |             |                 |                 |
| เงินปันผล                                                  | 26                 | -                    | -                     | -           | (5,290,161,750) | (5,290,161,750) |
| รวมรายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น |                    | -                    | -                     | -           | (5,290,161,750) | (5,290,161,750) |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี                                |                    |                      |                       |             |                 |                 |
| กำไร                                                       |                    | -                    | -                     | -           | 7,465,774,468   | 7,465,774,468   |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น                                    |                    | -                    | -                     | -           | 33,720,374      | 33,720,374      |
| รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี                             |                    | -                    | -                     | -           | 7,499,494,842   | 7,499,494,842   |
| โอนไปสำรองตามกฎหมาย                                        | 20                 | -                    | -                     | -           | (318,616,175)   | -               |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                        | 5,290,161,750      | 263,881,502,666      | (6,555,104,609)       | 558,616,175 | 22,881,108,483  | 286,056,284,465 |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

|                                                                  |                    | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                       |                   |                 |                          |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|--------------------------|
|                                                                  |                    | กำไรสะสม             |                       |                   |                 |                          |
| หมายเหตุ                                                         | ทุนเรือนหุ้นที่ออก | ส่วนเกินมูลค่า       | ส่วนขาดทุนจากการ      | ทุนสำรอง          |                 | รวมส่วนของ<br>ผู้ถือหุ้น |
|                                                                  | และชำระแล้ว        | หุ้นสามัญ            | ซื้อส่วนได้เสียภายใต้ | ตามกฎหมาย         | ยังไม่ได้จัดสรร |                          |
|                                                                  |                    |                      |                       | การควบคุมเดียวกัน |                 |                          |
| (บาท)                                                            |                    |                      |                       |                   |                 |                          |
| สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564                            |                    |                      |                       |                   |                 |                          |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                                | 2,400,000,000      | 3,290,152,068        | -                     | 240,000,000       | 18,461,853,881  | 24,392,005,949           |
| รายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น          |                    |                      |                       |                   |                 |                          |
| เงินทุนที่ได้รับจากผู้ถือหุ้นและการจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น    |                    |                      |                       |                   |                 |                          |
| เพิ่มหุ้นสามัญ                                                   | 19                 | 385,000,000          | 32,621,631,348        | -                 | -               | 33,006,631,348           |
| เพิ่มหุ้นสามัญเพื่อชำระเป็นค่าตอบแทนการรับโอนกิจการทั้งหมด       | 4, 19              | 2,505,161,750        | 227,969,719,250       | -                 | -               | 230,474,881,000          |
| เงินปันผล                                                        | 26                 | -                    | -                     | -                 | (4,800,000,000) | (4,800,000,000)          |
| รวมเงินทุนที่ได้รับจากผู้ถือหุ้นและการจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น |                    | 2,890,161,750        | 260,591,350,598       | -                 | (4,800,000,000) | 258,681,512,348          |
| การเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียจากการจัดโครงสร้างธุรกิจ                |                    |                      |                       |                   |                 |                          |
| การซื้อส่วนได้เสียภายใต้การควบคุมเดียวกัน                        | 4                  | -                    | -                     | (6,555,104,609)   | -               | (6,555,104,609)          |
| รวมรายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น       |                    | 2,890,161,750        | 260,591,350,598       | (6,555,104,609)   | -               | 252,126,407,739          |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี                                      |                    |                      |                       |                   |                 |                          |
| กำไร                                                             |                    | -                    | -                     | -                 | 7,380,455,390   | 7,380,455,390            |
| กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น                                          |                    | -                    | -                     | -                 | (51,917,705)    | (51,917,705)             |
| รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี                                   |                    | -                    | -                     | -                 | 7,328,537,685   | 7,328,537,685            |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564                              |                    | 5,290,161,750        | 263,881,502,666       | (6,555,104,609)   | 240,000,000     | 283,846,951,373          |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกระแสเงินสด

| หมายเหตุ                                  | งบการเงินรวม                     |                | งบการเงินเฉพาะกิจการ             |                |
|-------------------------------------------|----------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------|
|                                           | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |                | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |                |
|                                           | 2565                             | 2564           | 2565                             | 2564           |
|                                           | (บาท)                            |                |                                  |                |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน            |                                  |                |                                  |                |
| กำไรสำหรับปี                              | 7,681,841,242                    | 13,297,560,885 | 7,465,774,468                    | 7,380,455,390  |
| ปรับรายการที่กระทบกำไรเป็นเงินสดรับ       |                                  |                |                                  |                |
| ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน | 11                               | 2,084,257,472  | 748,587,692                      | -              |
| ค่าเสื่อมราคาที่ดิน อาคารและอุปกรณ์       | 12                               | 10,211,226,040 | 3,321,370,589                    | 2,068,019,596  |
| ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์สิทธิการใช้         | 13                               | 3,906,139,763  | 1,520,850,460                    | 886,876,475    |
| ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น      |                                  |                |                                  |                |
| นอกจากค่าความนิยม                         | 15                               | 1,349,259,304  | 536,910,843                      | 465,215,715    |
| ดอกเบี้ยรับ                               |                                  | (209,644,375)  | (50,668,219)                     | (189,431,112)  |
| ต้นทุนทางการเงิน                          |                                  | 7,121,907,200  | 1,556,708,589                    | 377,427,960    |
| ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                     | 24                               | 2,728,827,225  | 2,127,544,688                    | 1,878,849,323  |
| (กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน           |                                  |                |                                  |                |
| ที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง                     |                                  | (12,300,977)   | 75,450,158                       | (4,141,331)    |
| (ถัับรายการ) ผลขาดทุนจากการ               |                                  |                |                                  |                |
| ปรับลดมูลค่าสินทรัพย์ทางการเงิน           |                                  | (405,620,906)  | (268,618,665)                    | (73,866,425)   |
| ผลขาดทุนจากการซื้อขาย                     |                                  |                |                                  |                |
| (ถัับรายการผลขาดทุนจากการซื้อขาย)         | 7, 11-13, 15                     | 71,847,269     | 129,402,881                      | 18,725,403     |
| ส่วนแบ่ง (กำไร) ขาดทุนของบริษัทร่วมและ    |                                  |                |                                  |                |
| การร่วมค้าตามวิธีส่วนได้เสีย              | 10                               | (831,423,391)  | 226,474,308                      | -              |
| ขาดทุนจากการจำหน่ายและตัดจำหน่าย          |                                  |                |                                  |                |
| อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน              |                                  | 17,304,775     | 4,795,198                        | -              |
| ขาดทุน (กำไร) จากการจำหน่ายและตัดจำหน่าย  |                                  |                |                                  |                |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์                    |                                  | 55,073,590     | 107,803,299                      | (4,289,169)    |
| กำไรจากการตัดจำหน่าย                      |                                  |                |                                  |                |
| หนี้สินตามสัญญาเช่าสุทธิจาก               |                                  |                |                                  |                |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้                      |                                  | (134,884,012)  | (23,655,563)                     | (167,411)      |
| ขาดทุนจากการจำหน่ายและตัดจำหน่ายสินทรัพย์ |                                  |                |                                  |                |
| ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม           |                                  | 3,986,490      | 475,124                          | 3,823,845      |
| ขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงสัญญา              |                                  |                |                                  |                |
| หนี้สินตามสัญญาเช่าสุทธิจาก               |                                  |                |                                  |                |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้                      |                                  | 9,650,315      | -                                | -              |
| ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน   | 17                               | 269,962,257    | 144,989,502                      | 139,514,268    |
| กำไรจากการรวมธุรกิจแบบขั้น                | 4                                | -              | (6,714,300,702)                  | -              |
| อื่นๆ                                     |                                  | (517,000)      | (1,671,000)                      | (675,000)      |
|                                           |                                  | 33,916,892,281 | 16,740,010,067                   | 13,031,656,605 |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกระแสเงินสด (ต่อ)

| หมายเหตุ                                                                          | งบการเงินรวม                     |                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ             |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|
|                                                                                   | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |                 | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |                 |
|                                                                                   | 2565                             | 2564            | 2565                             | 2564            |
|                                                                                   | (บาท)                            |                 |                                  |                 |
| การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน                                      |                                  |                 |                                  |                 |
| ลูกหนี้การค้า                                                                     | (102,211,699)                    | 3,415,166       | (120,580,976)                    | (215,887,379)   |
| ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น                                                              | 55,092,917                       | 562,940,794     | 63,654,773                       | (129,362,494)   |
| สินค้าคงเหลือ                                                                     | (5,473,794,582)                  | (2,735,766,139) | (1,186,856,267)                  | (928,376,573)   |
| ส่วนลดครีบก้างรับ                                                                 | (547,109,392)                    | (1,687,843,448) | (4,173,656)                      | (35,231,148)    |
| รายได้ค้างรับ                                                                     | (62,809,047)                     | (31,803,200)    | (40,400,273)                     | (32,242,537)    |
| สินทรัพย์หมุนวนั้                                                                 | 606,890,763                      | (24,089,428)    | 2,499,213                        | (2,499,213)     |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                                                            | 10,018,353                       | (4,985,240)     | -                                | -               |
| ลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น                                                           | (20,323,944)                     | (8,389,559)     | -                                | -               |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น                                                         | (18,492,855)                     | (173,842,674)   | (7,224,303)                      | (342,556)       |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่น                                                          | 1,198,567,355                    | 7,315,549,119   | (107,020,312)                    | 1,776,526,126   |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน                                              | 565,376,789                      | 2,384,517,852   | 577,575,773                      | 341,730,980     |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการอื่น                                                   | (842,124,533)                    | (2,400,297,406) | 231,735,205                      | 23,623,876      |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน                                       | 655,427,206                      | 243,489,685     | 289,709,272                      | 110,357,340     |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                                                                | (159,268,928)                    | (410,845,139)   | (471,933,083)                    | 869,443,563     |
| หนี้สินอนุพันธ์                                                                   | 19,159,729                       | (4,653,030)     | 19,149,934                       | (4,653,030)     |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                                                              | 207,139,352                      | (488,074,415)   | 31,064,972                       | 5,850,112       |
| เจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น                                                          | (37,200,232)                     | 3,138,720       | (1,399,992)                      | (1,399,992)     |
| เงินมัดจำค่าเช่าจากผู้เช่า                                                        | (157,250,160)                    | 4,722,953       | (13,541,872)                     | 6,249,334       |
| จ่ายประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน                                       | 17                               | (190,332,908)   | (130,187,926)                    | (40,786,170)    |
| เงินสดรับสุทธิจากประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงานจากบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน |                                  | 437,177         | 46,866,477                       | -               |
| เงินสดจ่ายประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                                        | 18                               | (71,645,274)    | (36,022,058)                     | (36,022,058)    |
| ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                                                  |                                  | (24,196,713)    | -                                | 24,363,474      |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                                                           |                                  | 1,308,355       | -                                | -               |
| กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจการดำเนินงาน                                           |                                  | 29,529,550,010  | 19,425,712,689                   | 12,163,727,087  |
| ดอกเบี้ยรับ                                                                       |                                  | 206,091,778     | 45,417,641                       | 189,187,526     |
| ดอกเบี้ยจ่าย                                                                      |                                  | (4,085,454,556) | (318,787,687)                    | (153,050,754)   |
| ภาษีเงินได้จ่ายออก                                                                |                                  | (3,635,698,357) | (2,383,385,892)                  | (1,929,372,255) |
| กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน                                          |                                  | 22,014,488,875  | 16,768,956,751                   | 10,270,491,604  |
|                                                                                   |                                  |                 |                                  | 12,601,575,947  |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท สยามเม็กซิโกร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกระแสเงินสด (ต่อ)

| หมายเหตุ                                              | งบการเงินรวม                     |                         | งบการเงินเฉพาะกิจการ             |                         |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------|
|                                                       | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม | 2564                    | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม | 2565                    |
|                                                       | 2565                             |                         | 2565                             | 2564                    |
|                                                       |                                  | (บาท)                   |                                  |                         |
| <b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>                     |                                  |                         |                                  |                         |
| เงินปันผลรับ                                          | 10                               | 458,557,535             | 81,162,222                       | -                       |
| เงินสดรับจากเงินลงทุนชั่วคราว                         |                                  | -                       | 36,554,700                       | -                       |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน       |                                  | (1,263,844,795)         | (65,825,162)                     | -                       |
| เงินสดรับจากการขายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน        |                                  | 1,183,989               | 222,796                          | -                       |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์             |                                  | (12,567,157,081)        | (2,377,443,063)                  | (3,623,431,689)         |
| เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์              |                                  | 106,498,024             | 29,027,152                       | 30,375,436              |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์สิทธิการใช้               |                                  | (188,833,348)           | (501,459,272)                    | (188,833,348)           |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนอื่น         |                                  |                         |                                  |                         |
| นอกจากค่าความนิยม                                     |                                  | (3,584,209,383)         | (1,081,834,954)                  | (898,088,061)           |
| เงินสดรับจากการขายสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนอื่น          |                                  |                         |                                  |                         |
| นอกจากค่าความนิยม                                     |                                  | 7,405                   | -                                | -                       |
| เงินสดจ่ายสำหรับเงินให้ผู้มีระยะสั้นแก่บริษัทย่อย     |                                  | -                       | (9,980,042,500)                  | (41,928,000)            |
| เงินสดรับชำระคืนจากเงินให้ผู้มีระยะสั้นแก่บริษัทย่อย  |                                  | -                       | 9,914,328,000                    | -                       |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทย่อย              | 9                                | -                       | (27,681,832,770)                 | (625,300,265)           |
| เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน  | 27                               | (126,000,000)           | (294,750,000)                    | -                       |
| เงินสดรับจากการรับโอนกิจการทั้งหมด                    |                                  | -                       | 19,139,959,377                   | -                       |
| <b>กระแสเงินสดสุทธิ (ใช้ไป)</b>                       |                                  | <b>(17,163,797,654)</b> | <b>14,965,613,796</b>            | <b>(32,427,524,932)</b> |
| <b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>                 |                                  |                         |                                  |                         |
| เงินสดรับจากการออกหุ้นสามัญ                           |                                  | -                       | 33,006,631,348                   | -                       |
| เงินสดจ่ายเพื่อชำระหนี้สินตามสัญญาเช่า                | 16                               | (5,208,286,548)         | (1,654,292,806)                  | (895,430,796)           |
| เงินกู้ยืมเงินระยะสั้นจากสถาบันการเงินลดลง            | 16                               | (27,712,114,969)        | (81,188,308)                     | -                       |
| เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้                             | 16                               | 23,463,293,451          | -                                | -                       |
| เงินสดรับจากเงินกู้ยืมเงินระยะยาวจากสถาบันการเงิน     | 16                               | 2,000,000,000           | 5,000,000,000                    | 2,000,000,000           |
| เงินสดจ่ายเพื่อชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว               |                                  |                         |                                  |                         |
| จากสถาบันการเงิน                                      | 16                               | (23,940,972,813)        | (5,000,953,182)                  | (2,000,000,000)         |
| เงินสดจ่ายเพื่อชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการอื่น | 16                               | -                       | (6,007,420)                      | -                       |
| เงินสดรับจากตราสารอนุพันธ์                            |                                  | 5,175,350,000           | -                                | -                       |
| เงินสดจ่ายตราสารอนุพันธ์                              |                                  | (1,529,159,729)         | -                                | -                       |
| เงินปันผลจ่ายให้ผู้ถือหุ้นของบริษัท                   | 26                               | (5,290,161,750)         | (4,800,000,000)                  | (5,290,161,750)         |
| เงินปันผลจ่ายให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม        |                                  | -                       | (323)                            | -                       |
| การได้มาซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม            |                                  | 86,841,600              | 2,796,999                        | -                       |
| เงินสดจ่ายจากการเปลี่ยนแปลง                           |                                  |                         |                                  |                         |
| สัดส่วนความเป็นเจ้าของในบริษัทย่อย                    |                                  |                         |                                  |                         |
| โดยอำนาจการควบคุม ไม่เปลี่ยนแปลง                      |                                  | -                       | (6,372,000)                      | -                       |
| <b>กระแสเงินสดสุทธิ (ใช้ไป)</b>                       |                                  | <b>(32,955,210,758)</b> | <b>26,460,614,308</b>            | <b>(6,185,592,546)</b>  |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท สยามเม็กซิโกร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกระแสเงินสด (ต่อ)

| หมายเหตุ                                                    | งบการเงินรวม                     |                         | งบการเงินเฉพาะกิจการ             |                         |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------|
|                                                             | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม | 2564                    | สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม | 2565                    |
|                                                             | 2565                             |                         | 2565                             | 2564                    |
|                                                             |                                  | (บาท)                   |                                  |                         |
| <b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด</b>                       |                                  |                         |                                  |                         |
| (ลดลง) เพิ่มขึ้นสุทธิก่อนผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยน           |                                  |                         |                                  |                         |
| จากการแปลงงบการเงิน                                         |                                  | (28,104,519,537)        | 58,195,184,855                   | (28,342,625,874)        |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงงบการเงิน                 |                                  | (321,899,048)           | (149,367,879)                    | -                       |
| <b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด (ลดลง) เพิ่มขึ้นสุทธิ</b> |                                  | <b>(28,426,418,585)</b> | <b>58,045,816,976</b>            | <b>(28,342,625,874)</b> |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด                              |                                  |                         |                                  |                         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม                                           |                                  | 68,529,591,461          | 10,483,774,485                   | 44,989,627,577          |
| <b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด</b>                       |                                  |                         |                                  |                         |
| <b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>                                  | 6                                | <b>40,103,172,876</b>   | <b>68,529,591,461</b>            | <b>16,647,001,703</b>   |
| <b>ข้อมูลงบกระแสเงินสดเปิดเผยเพิ่มเติม</b>                  |                                  |                         |                                  |                         |
| รายละเอียดอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนที่ซื้อมา             |                                  |                         |                                  |                         |
| ในระหว่างปีมีดังนี้                                         |                                  |                         |                                  |                         |
| เพิ่มขึ้นในระหว่างปี                                        | 11                               | 1,503,054,579           | 65,825,162                       | -                       |
| หัก - หนี้สินตามสัญญาเช่า                                   |                                  | (239,209,784)           | -                                | -                       |
| <b>จ่ายชำระเป็นเงินสด</b>                                   |                                  | <b>1,263,844,795</b>    | <b>65,825,162</b>                | <b>-</b>                |
| รายละเอียดที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ที่ซื้อมา                   |                                  |                         |                                  |                         |
| ในระหว่างปีมีดังนี้                                         |                                  |                         |                                  |                         |
| เพิ่มขึ้นในระหว่างปี                                        | 12                               | 10,180,750,706          | 8,038,892,433                    | 3,724,707,124           |
| บวก (หัก) - การเปลี่ยนแปลงในเจ้าหนี้                        |                                  | 2,386,406,375           | (5,661,449,370)                  | (101,275,435)           |
| <b>จ่ายชำระเป็นเงินสด</b>                                   |                                  | <b>12,567,157,081</b>   | <b>2,377,443,063</b>             | <b>3,623,431,689</b>    |
| รายละเอียดสินทรัพย์สิทธิการใช้ที่ได้มา                      |                                  |                         |                                  |                         |
| ในระหว่างปีมีดังนี้                                         |                                  |                         |                                  |                         |
| เพิ่มขึ้นในระหว่างปี                                        | 13                               | 5,055,387,761           | 1,647,378,796                    | 740,079,498             |
| บวก - การเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า                               |                                  | 40,569,021              | -                                | 40,569,021              |
| หัก - หนี้สินตามสัญญาเช่า                                   |                                  | (4,907,123,434)         | (1,145,919,524)                  | (591,815,171)           |
| <b>จ่ายชำระเป็นเงินสด</b>                                   |                                  | <b>188,833,348</b>      | <b>501,459,272</b>               | <b>188,833,348</b>      |
| รายละเอียดสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนอื่นนอกจาก                  |                                  |                         |                                  |                         |
| ค่าความนิยมที่ซื้อมาในระหว่างปีมีดังนี้                     |                                  |                         |                                  |                         |
| เพิ่มขึ้นในระหว่างปี                                        | 15                               | 3,827,207,569           | 1,155,620,649                    | 1,043,986,200           |
| หัก - การเปลี่ยนแปลงในเจ้าหนี้                              |                                  | (242,998,186)           | (73,785,695)                     | (145,898,139)           |
| <b>จ่ายชำระเป็นเงินสด</b>                                   |                                  | <b>3,584,209,383</b>    | <b>1,081,834,954</b>             | <b>898,088,061</b>      |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

**หมายเหตุ**

**สารบัญ**

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 1  | ข้อมูลทั่วไป                                         |
| 2  | เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน                               |
| 3  | นโยบายการบัญชีที่สำคัญ                               |
| 4  | การรวมธุรกิจโดยการรับโอนกิจการทั้งหมด                |
| 5  | บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน                      |
| 6  | เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด                       |
| 7  | ลูกหนี้การค้า                                        |
| 8  | สินค้าคงเหลือ                                        |
| 9  | เงินลงทุนในบริษัทย่อย                                |
| 10 | เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า                   |
| 11 | อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน                         |
| 12 | ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์                               |
| 13 | สินทรัพย์สิทธิการใช้                                 |
| 14 | ค่าความนิยม                                          |
| 15 | สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม             |
| 16 | หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย                             |
| 17 | ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน              |
| 18 | ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                     |
| 19 | ทุนเรือนหุ้น                                         |
| 20 | สำรองตามกฎหมาย                                       |
| 21 | ส่วนงานดำเนินงานและการจำแนกรายได้                    |
| 22 | สัญญาเช่า                                            |
| 23 | ค่าใช้จ่ายตามลักษณะ                                  |
| 24 | ภาษีเงินได้                                          |
| 25 | กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน                               |
| 26 | เงินปันผล                                            |
| 27 | เครื่องมือทางการเงิน                                 |
| 28 | การบริหารจัดการทุน                                   |
| 29 | ภาวะผูกพันที่มีกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |
| 30 | เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน                    |
| 31 | การจัดประเภทรายการใหม่                               |

**หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้**

คณะกรรมการได้อนุมัติให้ออกงบการเงินนี้เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2566

**1 ข้อมูลทั่วไป**

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) “บริษัท” เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย และมีที่อยู่อัดทะเบียน ตั้งอยู่เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250 ประเทศไทย

บริษัทจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2537

บริษัทใหญ่ในระหว่างปีการเงินนี้คือ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย

บริษัทดำเนินธุรกิจค้าส่งภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” โดยมีสาขาทั่วประเทศไทย และจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ให้แก่ลูกค้าที่เป็นสมาชิกบัตรแม็คโครซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็ก รวมทั้งร้านค้าปลีกและกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร ตลอดจนกลุ่มผู้ประกอบการอิสระและสถาบันต่างๆ บริษัทย่อย (รวมกับบริษัทเรียกว่า “กลุ่มบริษัท”) ดำเนินธุรกิจค้าปลีกและศูนย์การค้าในประเทศไทยและต่างประเทศ ธุรกิจค้าส่งในต่างประเทศ นำเข้าและจำหน่ายอาหารแช่แข็งและอาหารแช่เย็น ร้านอาหารและร้านค้าปลีกขนาดเล็ก

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทมีสาขาแม็คโครที่เปิดให้บริการจำนวน 145 สาขา (2564: 135 สาขา) และร้านจำหน่ายอาหารแช่แข็ง 7 สาขา (2564: 7 สาขา)

รายละเอียดบริษัทย่อยของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 ได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 9

**2 เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน**

งบการเงินนี้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน รวมถึงแนวปฏิบัติทางการบัญชีที่ประกาศใช้โดยสภาวิชาชีพบัญชีฯ กฎระเบียบและประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้อง งบการเงินนี้นำเสนอเป็นเงินบาทซึ่งเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของบริษัท นโยบายการบัญชีที่เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 3 ได้ถือปฏิบัติโดยสม่ำเสมอสำหรับงบการเงินทุกรอบระยะเวลาที่รายงาน





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

ในการจัดทางการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ผู้บริหารใช้วิจารณญาณ การประมาณการ และข้อสมมติหลายประการ ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามนโยบายการบัญชีของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ ผลที่เกิดขึ้นจริงอาจแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ ประมาณการและข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทางการเงินจะได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่อง การปรับประมาณการทางบัญชีจะบันทึกโดยวิธีเปลี่ยนทันทีเป็นต้นไป

### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ

#### (ก) *เกณฑ์ในการจัดทางการเงินรวม*

งบการเงินรวมประกอบด้วยงบการเงินของกลุ่มบริษัทและส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

##### *การรวมธุรกิจ*

กลุ่มบริษัทบันทึกบัญชีสำหรับการรวมธุรกิจตามวิธีซื้อ เมื่อกลุ่มบริษัทประเมินว่ากลุ่มของกิจกรรมและสินทรัพย์ที่ซื้อมานั้นประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่สำคัญเป็นอย่างน้อยซึ่งสามารถทำให้เกิดผลผลิตได้ โดยวันที่ซื้อกิจการคือวันที่อำนาจในการควบคุมนั้น ได้ถูกโอนมาให้กลุ่มบริษัท ยกเว้นกรณีการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการซื้อธุรกิจรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น

ค่าความนิยมถูกวัดมูลค่า ณ วันที่ซื้อ โดยวัดจากมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่โอนให้ซึ่งรวมถึงการรับรู้จำนวนส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อ หักด้วยมูลค่ายุติธรรมสุทธิของสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา ถ้าไร้จากการซื้อในราคาต่ำกว่ามูลค่ายุติธรรมรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที

สิ่งตอบแทนที่โอนให้รวมถึงสินทรัพย์ที่โอนไป หนี้สินที่กลุ่มบริษัทก่อขึ้นเพื่อชำระหนี้แก่เจ้าของเดิม หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น และส่วนได้เสียในส่วนของผู้ถือหุ้นที่ออกโดยกลุ่มบริษัท

หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นของบริษัทที่ถูกซื้อที่รับมาจากการรวมธุรกิจ รับรู้เป็นหนี้สินหากมีภาระผูกพันในปัจจุบันซึ่งเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ในอดีต และสามารถวัดมูลค่ายุติธรรมได้อย่างน่าเชื่อถือ

หากการบันทึกบัญชีเมื่อเริ่มแรกสำหรับการรวมธุรกิจไม่เสร็จสมบูรณ์ภายในวันสิ้นรอบระยะเวลารายงานที่การรวมธุรกิจเกิดขึ้น กลุ่มบริษัททำการประมาณการมูลค่าของรายการซึ่งข้อมูลทางบัญชียังไม่สมบูรณ์เพื่อรายงานมูลค่าประมาณการดังกล่าวจะถูกปรับปรุง หรือรับรู้สินทรัพย์ หรือหนี้สินเพิ่มเติมในระหว่างช่วงระยะเวลาในการวัดมูลค่า เพื่อสะท้อนผลของข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้รับเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและสถานการณ์แวดล้อมที่มีอยู่ ณ วันที่ซื้อ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีผลต่อการวัดมูลค่าของจำนวนต่างๆ ที่เคยรับรู้ไว้ ณ วันที่ซื้อ

ในการรวมธุรกิจที่ดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ กลุ่มบริษัทต้องวัดมูลค่าส่วนได้เสียของเงินลงทุนที่กลุ่มบริษัทถืออยู่ในผู้ถูกซื้อก่อนการรวมธุรกิจใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อและรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นในกำไรหรือขาดทุน มูลค่าของส่วนได้เสียในผู้ถูกซื้อก่อนการรวมธุรกิจที่เคยรับรู้ในกำไรขาดทุนเปิดเสร็จอื่นจะถูกจัดประเภทใหม่เป็นกำไรหรือขาดทุนด้วยเกณฑ์เดียวกันเสมือนว่าได้ขายเงินลงทุนดังกล่าวออกไป

การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีเสมือนว่าเป็นวิธีการรวมส่วนได้เสีย โดยรับรู้สินทรัพย์และหนี้สินของธุรกิจที่ถูกซื้อด้วยมูลค่าตามบัญชีของธุรกิจดังกล่าวตามงบการเงินรวมของบริษัทใหญ่ในลำดับสูงสุด ณ วันที่เกิดรายการ ส่วนต่างระหว่างมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของธุรกิจที่ถูกนำมารวมดังกล่าวกับค่าตอบแทนที่จ่ายรับรู้เป็นส่วนเกินหรือส่วนขาดทุนจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันในส่วนของผู้ถือหุ้น รายการส่วนเกินหรือส่วนขาดทุนจะถูกจัดจำหน่ายเมื่อมีการขายเงินลงทุนในธุรกิจที่ซื้อดังกล่าวไป ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ถูกซื้อจะรวมอยู่ในงบการเงินรวมของผู้ซื้อนับตั้งแต่วันที่ต้นงวดของงบการเงินเปรียบเทียบ หรือวันที่ธุรกิจเหล่านั้นอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันแล้วแต่ระยะเวลาที่จะสั้นกว่า จนถึงวันที่การควบคุมสิ้นสุด

##### *บริษัทย่อย*

บริษัทย่อยเป็นกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมของกลุ่มบริษัท การควบคุมเกิดขึ้นเมื่อกำหนดบริษัทเปิดรับหรือมีสิทธิในผลตอบแทนขั้นปรจจากกิจการเกี่ยวข้องกับการนั้นและมีความสามารถในการใช้อำนาจเหนือกิจการนั้นทำให้เกิดผลกระทบต่อจำนวนเงินผลตอบแทนของกลุ่มบริษัท งบการเงินของบริษัทย่อยได้รวมอยู่ในงบการเงินรวม นับแต่วันที่มีการควบคุมจนถึงวันที่การควบคุมสิ้นสุดลง

##### *ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม*

ณ วันที่ซื้อธุรกิจ กลุ่มบริษัทวัดมูลค่าส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมตามอัตราส่วนได้เสียในสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาจากผู้ถูกซื้อ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในบริษัทย่อยของกลุ่มบริษัทที่ไม่ทำให้กลุ่มบริษัทสูญเสียอำนาจการควบคุม ผลต่างระหว่างส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่มีการปรับปรุงแล้วและมูลค่ายุติธรรมของผลตอบแทนที่จ่ายหรือรับจากการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมโดยอำนาจควบคุมไม่เปลี่ยนแปลงรับรู้เป็นส่วนเกิน/ส่วนต่ำกว่าทุนอื่นในส่วนของผู้ถือหุ้น



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

#### การสูญเสียอำนาจควบคุม

เมื่อกลุ่มบริษัทสูญเสียการควบคุมในบริษัทย่อย กลุ่มบริษัทตัดรายการสินทรัพย์และหนี้สิน ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมและส่วนประกอบอื่นในส่วนของผู้ถือหุ้นที่เกี่ยวข้องกับบริษัทย่อยนั้น ผลกำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการสูญเสียการควบคุมในบริษัทย่อยรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน ส่วนได้เสียในบริษัทย่อยเดิมที่ยังคงเหลืออยู่ให้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่สูญเสียการควบคุม

#### ส่วนได้เสียในเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสีย

บริษัทร่วมเป็นกิจการที่กลุ่มบริษัทมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญโดยมีอำนาจเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานแต่ไม่ถึงระดับที่จะควบคุมหรือควบคุมร่วมในนโยบายดังกล่าว การร่วมค้าเป็นการร่วมการทำงานที่กลุ่มบริษัทมีการควบคุมร่วมในการทำงานนั้น โดยมีสิทธิในสินทรัพย์สุทธิของการร่วมการงานนั้นมากกว่าการมีสิทธิในสินทรัพย์และการผูกพันในหนี้สินที่เกี่ยวข้องกับการร่วมการงานนั้น

กลุ่มบริษัทรับรู้เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้าในงบการเงินรวมด้วยวิธีส่วนได้เสีย โดยรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกด้วยราคาทุนซึ่งรวมถึงต้นทุนการทำรายการ ภายหลังการรับรู้รายการเริ่มแรก เงินปันผลรับ ส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นของเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัท จะถูกบันทึกในงบการเงินรวมจนถึงวันที่ความมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญหรือการควบคุมร่วมสิ้นสุดลง

#### การตัดรายการในงบการเงินรวม

ขอลดเหลือและรายการบัญชีระหว่างกิจการในกลุ่มบริษัท รวมถึงรายได้หรือค่าใช้จ่ายที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเป็นผลมาจากรายการระหว่างกิจการในกลุ่มบริษัทถูกตัดรายการในการจัดทำงบการเงินรวม กำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงซึ่งเป็นผลมาจากรายการกับบริษัทร่วมและการร่วมค้าถูกตัดรายการกับเงินลงทุนเท่าที่กลุ่มบริษัทมีส่วนได้เสียในกิจการที่ถูกลงทุนนั้น ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงถูกตัดรายการในลักษณะเดียวกับกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง แต่เท่าที่ไม่มีหลักฐานการต่อคำเกิดขึ้น

#### (ข) เงินตราต่างประเทศ

รายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศ รวมถึงสินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งเกิดจากรายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศ แปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของแต่ละบริษัทในกลุ่มบริษัท โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ สำหรับสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นตัวเงินและเป็นเงินตราต่างประเทศแปลงค่าโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่รายงาน สินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งเกิดจากรายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศซึ่งแสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม แปลงค่าโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่มีการวัดมูลค่ายุติธรรม

ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากการแปลงค่าให้รับรู้เป็นกำไรหรือขาดทุนในงวดบัญชีนั้น ยกเว้นผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากการแปลงค่าของการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิภาพจะรับรู้กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

#### หน่วยงานในต่างประเทศ

สินทรัพย์และหนี้สินของหน่วยงานในต่างประเทศ รวมถึงค่าความนิยมและการปรับปรุงมูลค่ายุติธรรมที่เกิดขึ้นจากการซื้อหน่วยงานในต่างประเทศ แปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่รายงาน รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานในต่างประเทศ แปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนที่ใกล้เคียงกับอัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ

ผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการแปลงค่าจะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และแสดงเป็นสำรองการแปลงค่างบการเงินในส่วนของผู้ถือหุ้น จนกว่ามีการจำหน่ายเงินลงทุนนั้นออกไป ยกเว้นผลต่างจากการแปลงค่าที่ถูกบันทึกในส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

เมื่อหน่วยงานต่างประเทศถูกจำหน่ายส่วนได้เสียทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนที่ทำให้สูญเสียการควบคุม ความมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญ หรือการควบคุมร่วมกัน ผลสะสมของผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างประเทศนั้นต้องถูกจัดประเภทเป็นกำไรหรือขาดทุน โดยเป็นส่วนหนึ่งของกำไรขาดทุนจากการจำหน่าย หากกลุ่มบริษัทจำหน่ายส่วนได้เสียในบริษัทย่อยเพียงบางส่วนแต่ยังคงมีการควบคุม ผลสะสมต้องถูกบันทึกส่วนให้กับส่วนของผู้ถือหุ้นที่ไม่มีอำนาจควบคุม หากกลุ่มบริษัทจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทร่วมหรือการร่วมค้าเพียงบางส่วน โดยที่กลุ่มบริษัทยังคงมีอิทธิพลหรือการควบคุมร่วมที่มีสาระสำคัญอยู่ กลุ่มบริษัทต้องจัดประเภทยอดสะสมบางส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นกำไรหรือขาดทุน

รายการที่เป็นตัวเงินที่เป็นลูกหนี้หรือเจ้าหนี้กับหน่วยงานในต่างประเทศ ซึ่งรายการดังกล่าวมิได้คาดหมายว่าจะมีแผนการชำระหนี้หรือไม่มีความเป็นไปได้ว่าจะชำระเงินในอนาคตอันใกล้ กำไรและขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากรายการทางการเงินดังกล่าวจะถูกพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของเงินลงทุนสุทธิในหน่วยงานต่างประเทศ และรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และแสดงเป็นสำรองการแปลงค่างบการเงินในส่วนของผู้ถือหุ้น จนกว่ามีการจำหน่ายเงินลงทุนนั้นออกไป



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## (ก) เครื่องมือทางการเงิน

### (ก.1) การจัดประเภทและการวัดมูลค่า

ตราสารหนี้ที่ออกโดยกลุ่มบริษัทรับรู้อย่างชัดเจนเมื่อเริ่มแรกเมื่อมีการออกตราสารหนี้ สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินอื่นๆ (นอกเหนือจากลูกหนี้การค้า (ดูหมายเหตุข้อ 3 (จ)) รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกเมื่อกลุ่มบริษัทเป็นคู่สัญญาตามข้อกำหนดของเครื่องมือทางการเงินนั้น และวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม ทั้งนี้สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนจะรวมหรือหักต้นทุนการทำรายการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มาด้วย

ณ วันที่รับรู้อย่างชัดเจนเมื่อเริ่มแรก สินทรัพย์ทางการเงินจะถูกจัดประเภทรายการตามการวัดมูลค่า ได้แก่ การวัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น หรือมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน สินทรัพย์ทางการเงินจะไม่ถูกจัดประเภทรายการใหม่ภายหลังการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกเว้นแต่กลุ่มบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจในการบริหารสินทรัพย์ทางการเงิน ในกรณีดังกล่าวสินทรัพย์ทางการเงินที่ได้รับผลกระทบทั้งหมดจะถูกจัดประเภทรายการใหม่โดยทันทีเป็นต้นไปนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดประเภท

ณ วันที่รับรู้อย่างชัดเจนเมื่อเริ่มแรก หนี้สินทางการเงินจัดประเภทด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายตามวิธีดอกเบี้ยที่แท้จริง ดอกเบี้ยจ่าย กำไรและขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน และกำไรหรือขาดทุนที่เกิดจากการ ตัดรายการออกจากบัญชีรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายถูกวัดมูลค่าในภายหลังด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายตามวิธีดอกเบี้ยที่แท้จริง ราคาทุนตัดจำหน่ายลดลงด้วยผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รายได้ดอกเบี้ยจ่าย กำไรและขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น กำไรหรือขาดทุนที่เกิดจากการตัดรายการออกจากบัญชีรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

เงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นถูกวัดมูลค่าในภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม เงินปันผลได้รับรู้เป็นรายได้ในกำไรหรือขาดทุนในวันที่กลุ่มบริษัทมีสิทธิได้รับเงินปันผล เว้นแต่เงินปันผลดังกล่าวเป็นการคืนทุนของเงินลงทุน กำไรและขาดทุนสุทธิอื่นรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและจะไม่ถูกจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุน

### (ก.2) การตัดรายการออกจากบัญชีและการหักกลับ

กลุ่มบริษัทตัดรายการสินทรัพย์ทางการเงินออกจากบัญชีเมื่อสิทธิตามสัญญาที่จะได้รับกระแสเงินสดจากสินทรัพย์ทางการเงินหมดอายุหรือมีการโอนสิทธิในการรับกระแสเงินสดตามสัญญาในธุรกรรมซึ่งความเสี่ยงและผลตอบแทนของความเป็นเจ้าของเกือบทั้งหมดของสินทรัพย์ทางการเงินได้ถูกโอนหรือในกรณีที่กลุ่มบริษัทไม่ได้ทั้งโอนหรือคงไว้ซึ่งความเสี่ยงและผลตอบแทนของความเป็นเจ้าของเกือบทั้งหมดและไม่ได้คงไว้ซึ่งการควบคุมในสินทรัพย์ทางการเงิน

กลุ่มบริษัทตัดรายการหนี้สินทางการเงินออกจากบัญชีเมื่อภาระผูกพันตามสัญญาสิ้นสุดลง ยกเลิก หรือหมดอายุ กลุ่มบริษัทตัดรายการหนี้สินทางการเงินออกจากบัญชีหากมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและกระแสเงินสดจากการเปลี่ยนแปลงหนี้สินมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยรับรู้หนี้สินทางการเงินใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรมที่สะท้อนเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงแล้ว

ผลต่างระหว่างมูลค่าตามบัญชีที่ตัดรายการและสิ่งตอบแทนที่ได้รับหรือต้องจ่าย รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินจะหักกลับกันเพื่อรายงานในงบแสดงฐานะการเงินด้วยจำนวนสุทธิที่ต่อเมื่อกลุ่มบริษัทมีสิทธิบังคับใช้ตามกฎหมายในการหักกลับจำนวนเงินที่รับรู้และกลุ่มบริษัทตั้งใจที่จะชำระด้วยจำนวนเงินสุทธิ หรือตั้งใจที่จะรับสินทรัพย์และชำระหนี้สินพร้อมกัน

### (ก.3) อนุพันธ์

อนุพันธ์รับรู้ด้วยมูลค่ายุติธรรม และวัดมูลค่ายุติธรรมทุกวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ผลกำไรหรือขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรมใหม่จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที เว้นแต่อนุพันธ์นั้นมีไว้เพื่อป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด กรณีดังกล่าวการรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนจะขึ้นอยู่กับลักษณะของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง (ดูหมายเหตุข้อ 3 (ก.4))

### (ก.4) การป้องกันความเสี่ยง

ณ วันที่กำหนดความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงเป็นครั้งแรก กลุ่มบริษัทได้จัดทำเอกสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง ความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจระหว่างรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงและเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการพิจารณาความมีประสิทธิผลของการป้องกันความเสี่ยง ณ วันเริ่มต้นของความสัมพันธ์ป้องกันความเสี่ยงและตลอดระยะเวลาที่เหลืออยู่ เพื่อพิจารณาถึงความคงอยู่ในความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจระหว่างรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงและเครื่องมือป้องกันความเสี่ยง



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

#### การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด

เมื่ออนุพันธ์ถูกกำหนดให้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด ส่วนที่มีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์จะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและสะสมไว้ในสำรองการป้องกันความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ส่วนที่ไม่มีประสิทธิภาพจะรับรู้ทันทีในกำไรหรือขาดทุน

กลุ่มบริษัทกำหนดให้การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของราคาปัจจุบัน (Spot element) ของสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าเป็นเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงสำหรับความสัมพันธ์ในการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมขององค์ประกอบราคาล่วงหน้าของสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้ารับรู้ในสำรองการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดในส่วนของผู้ขาย

เมื่อป้องกันความเสี่ยงรายการคาดการณ์ส่งผลให้เกิดการรับรู้รายการที่ไม่ใช่รายการทางการเงินในภายหลัง เช่น สินค้าคงเหลือ จำนวนเงินที่สะสมไว้ในสำรองการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดจะนำไปรวมเป็นต้นทุนเมื่อเริ่มแรกของรายการที่ไม่ใช่รายการทางการเงินเมื่อรับรู้รายการดังกล่าว

สำหรับการป้องกันความเสี่ยงรายการคาดการณ์อื่น จำนวนเงินที่สะสมไว้ในสำรองการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดจะได้รับการจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในงวดเดียวกันหรือระหว่างงวดที่กระแสเงินสดที่คาดการณ์ซึ่งได้รับการป้องกันความเสี่ยงกระทบกำไรหรือขาดทุน

เมื่อการป้องกันความเสี่ยงไม่เข้าเงื่อนไขของการบัญชีป้องกันความเสี่ยงอีกต่อไปหรือเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยง ถูกขาย หมดอายุ ถูกยกเลิก หรือถูกใช้สิทธิ การบัญชีป้องกันความเสี่ยงจะถูกยกเลิกทันทีเป็นต้นไป เมื่อการบัญชีป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดถูกยกเลิก จำนวนเงินที่สะสมในสำรองการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดจะยังคงอยู่ในส่วนของเจ้าของจนกระทั่งมีการรับรู้รายการที่ไม่ใช่ตัวเงินจากรายการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว จำนวนเงินที่สะสมดังกล่าวจะรวมเป็นต้นทุนในการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกของรายการที่ไม่ใช่ตัวเงิน สำหรับการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดอื่น จำนวนเงินที่สะสมจะถูกจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในงวดเดียวกันหรือระหว่างงวดที่กระแสเงินสดในอนาคตกาลการณ์ซึ่งได้รับการป้องกันความเสี่ยงกระทบกำไรหรือขาดทุน

หากกระแสเงินสดในอนาคตที่มีการป้องกันความเสี่ยงมีการคาดการณ์ว่าจะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป จำนวนเงินที่สะสมไว้ในสำรองการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดจะได้รับการจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนทันที

#### (ค.5) การด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินนอกเหนือจากลูกหนี้การค้า

กลุ่มบริษัทรับรู้ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย

กลุ่มบริษัทรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้วยผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอีก 12 เดือนข้างหน้า ยกเว้นสินทรัพย์ทางการเงินที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิตนับแต่การรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกหรือเป็นสินทรัพย์ทางการเงินที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต ซึ่งกรณีดังกล่าวจะวัดค่าเผื่อผลขาดทุนด้วยผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุของสัญญา

ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเป็นการประมาณผลขาดทุนด้านเครดิตด้วยความน่าจะเป็นถ่วงน้ำหนักโดยพิจารณาถึงการคาดการณ์ในอนาคตประกอบกับประสบการณ์ในอดีต ซึ่งคำนวณโดยใช้มูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินที่คาดว่าจะไม่ได้รับคิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงของสินทรัพย์ทางการเงิน

กลุ่มบริษัทพิจารณาว่าความเสี่ยงด้านเครดิตของสินทรัพย์ทางการเงินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญหากเกินกำหนดชำระมากกว่า 365 วัน มีการเปลี่ยนแปลงของอันดับความน่าเชื่อถือที่ลดระดับลงอย่างมีนัยสำคัญ มีการดำเนินงานที่ถดถอยอย่างมีนัยสำคัญของลูกหนี้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงหรือคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจหรือกฎหมายที่ส่งผลในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของลูกหนี้ในการจ่ายชำระภาระผูกพันให้กับกลุ่มบริษัท

กลุ่มบริษัทพิจารณาว่าสินทรัพย์ทางการเงินจะเกิดการผิดสัญญาเมื่อ

- ผู้กู้ไม่สามารถจ่ายชำระภาระผูกพันด้านเครดิตให้แก่กลุ่มบริษัท ได้เต็มจำนวน อีกทั้งกลุ่มบริษัทไม่มีสิทธิในการไถ่เบี่ย เช่น การยึดหลักประกัน (หากมีการวางหลักประกัน) หรือ
- สินทรัพย์ทางการเงินค้างชำระเกินกว่า 365 วัน

#### (ค.6) การตัดจำหน่าย

มูลค่าตามบัญชีขั้นต้นของสินทรัพย์ทางการเงินจะถูกตัดจำหน่ายเมื่อกลุ่มบริษัทไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะได้รับคืนเงิน หากมีการรับเงินคืนในภายหลังจากสินทรัพย์ที่มีการตัดจำหน่ายแล้ว จะรับรู้เป็นการกลับรายการการด้อยค่าในกำไรหรือขาดทุนในงวดที่ได้รับคืน



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

(ก.7) ดอกเบี้ย

ดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่ายรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนด้วยวิธีดอกเบี้ยที่แท้จริง ในการคำนวณดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงจะนำมาใช้กับมูลค่าตามบัญชีขั้นต้นของสินทรัพย์ (เมื่อสินทรัพย์ไม่มีการด้อยค่าด้านเครดิต) หรือราคาทุนตัดจำหน่ายของหนี้สิน อย่างไรก็ตามสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินที่มีการด้อยค่าด้านเครดิตภายหลังการรับรู้เมื่อเริ่มแรก รายได้ดอกเบี้ยจะคำนวณโดยการใช้อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงกับราคาทุนตัดจำหน่ายของสินทรัพย์ทางการเงิน หากสินทรัพย์ไม่มีการด้อยค่าด้านเครดิตอีกต่อไป การคำนวณรายได้ดอกเบี้ยจะเปลี่ยนกลับไปคำนวณจากมูลค่าตามบัญชีขั้นต้นของสินทรัพย์

(ง) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดประกอบด้วย ยอดเงินสด ยอดเงินฝากธนาคารและเงินลงทุนระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูงซึ่งมีระยะเวลาครบกำหนดไม่เกินสามเดือนนับแต่วันที่ได้มาเป็นรายการเทียบเท่าเงินสด

(จ) ลูกหนี้การค้า

ลูกหนี้การค้ารับรู้เมื่อกลุ่มบริษัทมีสิทธิที่ปราศจากเงื่อนไขในการได้รับสิ่งตอบแทนตามสัญญา ลูกหนี้การค้าวัดมูลค่าด้วยราคาของรายการหักค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หนี้สูญจะถูกตัดจำหน่ายเมื่อเกิดขึ้น

กลุ่มบริษัทประมาณผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุของสัญญา ซึ่งประมาณการโดยใช้ตารางการตั้งสำรองเพื่อหาอัตราผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งวิธีดังกล่าวมีการจัดกลุ่มลูกหนี้ตามความเสี่ยงด้านเครดิตที่มีลักษณะร่วมกันและตามระยะเวลาที่เกินกำหนดชำระ โดยนำข้อมูลผลขาดทุนที่เกิดขึ้นในอดีต การปรับปรุงปัจจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงกับลูกหนี้นั้นๆ ตลอดจนการประเมินข้อมูลสภาพการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน และข้อมูลคาดการณ์สภาพการณ์เศรษฐกิจทั่วไปในอนาคต ณ วันที่รายงาน

(ฉ) สินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาจะต่ำกว่า ต้นทุนของสินค้าคำนวณโดยใช้วิธีถ่วงน้ำหนัก ราคาทุนรวมถึงต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของสินค้าคงเหลือ และหักส่วนลดจากการซื้อซึ่งเกิดขึ้นตามสัญญาที่ได้ตกลงกัน สำหรับสินค้าสำเร็จรูปและสินค้าระหว่างผลิตที่ผลิตเอง ต้นทุนสินค้ารวมการปันส่วนของค่าใช่สำหรับการผลิตอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงระดับกำลังการผลิตตามปกติ ทั้งนี้ มูลค่าสุทธิที่จะได้รับเป็นการประมาณราคาที่จะขายได้จากการดำเนินธุรกิจปกติหักด้วยค่าใช้จ่ายที่จำเป็นโดยประมาณในการขาย

(ช) เงินลงทุนในบริษัทย่อย

เงินลงทุนในบริษัทย่อยในงบการเงินเฉพาะกิจการวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเผื่อการด้อยค่า เงินปันผลรับบันทึกในกำไรหรือขาดทุนในวันที่กลุ่มบริษัทมีสิทธิได้รับเงินปันผล กรณีที่บริษัทจำหน่ายเงินลงทุนบางส่วนต้นทุนเงินลงทุนคำนวณโดยวิธีถ่วงน้ำหนัก กำไรขาดทุนจากการขายเงินลงทุนบันทึกในกำไรหรือขาดทุน

(ซ) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า ต้นทุนรวมค่าใช้จ่ายทางตรงเพื่อให้ได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน รวมถึงต้นทุนการก่อสร้างสินทรัพย์ที่กิจการก่อสร้างเอง

ค่าเสื่อมราคาคำนวณโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการให้ประโยชน์โดยประมาณของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนจำนวน 6 ถึง 99 ปีหรือตามอายุสัญญาเช่า และรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน ทั้งนี้กลุ่มบริษัทไม่คิดค่าเสื่อมราคาสำหรับที่ดินที่บริษัทเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์และสินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง

ผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าตามบัญชีของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

(ด) ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์วัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า

ราคาทุนรวมถึงต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของสินทรัพย์ ต้นทุนของการก่อสร้างสินทรัพย์ที่กิจการก่อสร้างเอง และต้นทุนในการรื้อถอน การขนย้าย การบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์ สำหรับเครื่องมือที่ควบคุมโดยลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ซึ่งไม่สามารถทำงานได้โดยปราศจากลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์นั้น ให้ถือว่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของอุปกรณ์

ผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าตามบัญชีของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

#### ต้นทุนที่เกิดขึ้นในภายหลัง

ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของมูลค่าตามบัญชีของรายการที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ เมื่อกลุ่มบริษัทจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากรายการนั้น และสามารถวัดมูลค่าต้นทุนของรายการนั้นได้อย่างน่าเชื่อถือ ชัยส่วนที่ถูกเปลี่ยนแปลงจะถูกจัดจำหน่ายตามมูลค่าตามบัญชี ต้นทุนที่เกิดขึ้นเป็นประจําในการซ่อมบำรุงที่ดิน อาคารและอุปกรณ์จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

#### ค่าเสื่อมราคา

ค่าเสื่อมราคาคำนวณ โดยวิธีเส้นตรงตามเกณฑ์อายุการให้ประโยชน์โดยประมาณของแต่ละส่วนประกอบของสินทรัพย์ และรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน ทั้งนี้กลุ่มบริษัทไม่คิดค่าเสื่อมราคาสำหรับที่ดินและสินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง

ประมาณการอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์แสดงได้ดังนี้

|                                                            |                      |
|------------------------------------------------------------|----------------------|
| อาคาร ส่วนปรับปรุงอาคารและส่วนปรับปรุงสินทรัพย์สิทธิการใช้ | 5 ถึง 50 ปี          |
|                                                            | หรือตามอายุสัญญาเช่า |
| เครื่องจักรและอุปกรณ์                                      | 3 ถึง 12 ปี          |
| เครื่องตกแต่ง ติดตั้งและเครื่องใช้สำนักงาน                 | 1 ถึง 15 ปี          |
| ยานพาหนะ                                                   | 4 ถึง 10 ปี          |

#### (ญ) ค่าความนิยม

ค่าความนิยมวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนหักขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม โดยค่าความนิยมของเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสียรวมอยู่ในมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุน

#### (ฉ) สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น

สินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่มีอายุการใช้งาน ไม่จำกัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนหักขาดทุนจากการด้อยค่า สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าตัดจำหน่ายสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า รายจ่ายภายหลังการรับรู้รายการจะรับรู้เป็นสินทรัพย์เมื่อก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต ค่าตัดจำหน่ายคำนวณ โดยวิธีเส้นตรงตามระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

ประมาณการระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์แสดงได้ดังนี้

|                           |                                                |
|---------------------------|------------------------------------------------|
| โปรแกรมคอมพิวเตอร์        | 1 ถึง 10 ปี                                    |
| เครื่องหมายการค้าและอื่นๆ | 3 และ 10 ปี และอายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน |
| ความสัมพันธ์กับลูกค้า     | 10 ปี                                          |

#### (ง) สัญญาเช่า

ณ วันเริ่มต้นของสัญญา กลุ่มบริษัทจะประเมินว่าสัญญาเป็นสัญญาเช่าหรือประกอบด้วยสัญญาเช่า เมื่อสัญญานั้นให้สิทธิในการควบคุมการใช้สินทรัพย์ที่ระบุสำหรับช่วงเวลาหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งตอบแทน

#### ในฐานะผู้เช่า

ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผล หรือวันที่มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทจะเป็นส่วนสิ่งตอบแทนที่ต้องจ่ายตามสัญญาให้กับแต่ละส่วนประกอบของสัญญาเช่าตามราคาเอกเทศของแต่ละส่วนประกอบ สำหรับสัญญาเช่าอสังหาริมทรัพย์ กลุ่มบริษัทเลือกที่จะไม่แยกส่วนประกอบที่ไม่เป็นการเช่าและรับรู้สัญญาเช่าและส่วนประกอบที่ไม่เป็นการเช่าเป็นสัญญาเช่าทั้งหมด

กลุ่มบริษัทรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่า ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผล ยกเว้นสัญญาเช่าซึ่งสินทรัพย์มีมูลค่าต่ำหรือสัญญาเช่าระยะสั้นจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายโดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า

สินทรัพย์สิทธิการใช้วัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า และปรับปรุงเมื่อมีการวัดมูลค่าใหม่ของหนี้สินตามสัญญาเช่า ต้นทุนของสินทรัพย์สิทธิการใช้ประกอบด้วยจำนวนเงินที่รับรู้เมื่อเริ่มแรกของหนี้สินตามสัญญาเช่าปรับปรุงด้วยเงินจ่ายล่วงหน้ารวมกับต้นทุนทางตรงเริ่มแรก ประมาณการต้นทุนในการบูรณะและสุทธิจากสิ่งสูงใจในสัญญาเช่าที่ได้รับ ค่าเสื่อมราคารับรู้ในกำไรหรือขาดทุนด้วยวิธีเส้นตรงนับจากวันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลจนถึงวันสิ้นสุดอายุสัญญาเช่า เว้นแต่สัญญาเช่าที่โอนกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์ที่เช่าให้กับกลุ่มบริษัทเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่า หรือกลุ่มบริษัทจะใช้สิทธิในการซื้อสินทรัพย์ ในกรณีนี้จะบันทึกค่าเสื่อมราคาตลอดอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์ที่เช่า ซึ่งกำหนดตามเกณฑ์เดียวกันกับสินทรัพย์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

หนี้สินตามสัญญาเช่าวัตถุดิบค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่าปัจจุบันของค่าเช่าที่ต้องจ่ายทั้งหมดตามสัญญา ทั้งนี้กลุ่มบริษัทใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มของกลุ่มบริษัทในการคิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบัน กลุ่มบริษัทกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มโดยนำอัตราดอกเบี้ยจากแหล่งข้อมูลทางการเงินภายนอกหลายแห่งและได้ปรับปรุงบางส่วนเพื่อให้สะท้อนระยะเวลาของสัญญาเช่าและลักษณะของสินทรัพย์ที่เช่า

หนี้สินตามสัญญาเช่าวัตถุดิบด้วยวิธีการาทุนตัดจำหน่ายตามวิธีดอกเบี้ยที่แท้จริง และหนี้สินตามสัญญาเช่าจะถูกรับมูลค่าใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า หรือมีการเปลี่ยนแปลงการประเมินการเลือกใช้สิทธิที่ระบุในสัญญาเช่า เมื่อมีการวัดมูลค่าหนี้สินตามสัญญาเช่าใหม่ จะปรับปรุงกับมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สิทธิการใช้หรือรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน หากมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สิทธิการใช้ได้ถูกลดมูลค่าลงจนเป็นศูนย์แล้ว

#### ในฐานะผู้ให้เช่า

ณ วันที่เริ่มต้นของสัญญาเช่าหรือวันที่มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทจะปันส่วนสิ่งตอบแทนที่จะได้รับตามสัญญาให้กับแต่ละส่วนประกอบตามเกณฑ์ราคาขายที่เป็นเอกเทศ

ณ วันที่เริ่มต้นของสัญญาให้เช่า กลุ่มบริษัทพิจารณาจัดประเภทสัญญาเช่าที่ได้โอนความเสี่ยงและผลตอบแทนทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดที่ผู้เป็นเจ้าของพึงได้รับจากสินทรัพย์อ้างอิงไปให้แก่ผู้เช่าเป็นสัญญาเช่าเงินทุน สัญญาที่ไม่เข้าเงื่อนไขดังกล่าวจะจัดประเภทเป็นสัญญาเช่าดำเนินงาน

เมื่อกลุ่มบริษัทเป็นผู้ให้เช่าช่วง กลุ่มบริษัทจะจัดประเภทสัญญาเช่าช่วงเป็นสัญญาเช่าเงินทุนหรือสัญญาเช่าดำเนินงาน โดยอ้างอิงจากสินทรัพย์สิทธิการใช้ที่เกิดจากสัญญาเช่าหลัก เว้นแต่สัญญาเช่าหลักเป็นสัญญาเช่าระยะสั้น สัญญาให้เช่าช่วงจะถูกจัดประเภทเป็นสัญญาเช่าดำเนินงาน สินทรัพย์สิทธิการใช้ดังกล่าวจะแสดงเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

กลุ่มบริษัทรับรู้ค่าเช่ารับจากสัญญาเช่าดำเนินงานในกำไรหรือขาดทุนด้วยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่าและแสดงเป็นส่วนหนึ่งของรายได้ค่าเช่า ต้นทุนทางตรงเริ่มแรกที่เกิดขึ้นเพื่อการได้มาซึ่งสัญญาเช่าดำเนินงานจะรวมเป็นมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ที่ให้เช่าและรับรู้ต้นทุนดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายตลอดอายุสัญญาเช่าโดยใช้เกณฑ์เดียวกันกับรายได้ค่าเช่า ค่าเช่าที่อาจเกิดขึ้นรับรู้เป็นรายได้ค่าเช่าในรอบระยะเวลาบัญชีที่ได้รับ

กลุ่มบริษัทประมาณผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุของสัญญา ซึ่งประมาณการโดยใช้ตารางการตั้งสำรองเพื่อหาอัตราผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งวิธีดังกล่าวมีการจัดกลุ่มลูกหนี้สัญญาเช่าตามความเสี่ยงด้านเครดิตที่มีลักษณะร่วมกันและตามระยะเวลาที่เกินกำหนดชำระ โดยนำข้อมูลผลขาดทุนที่เกิดขึ้นในอดีต การปรับปรุงปัจจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงกับลูกหนี้นั้นๆ ตลอดจนการประเมินข้อมูลสภาพการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบันและข้อมูลคาดการณ์สภาพการณ์เศรษฐกิจทั่วไปในอนาคต ณ วันที่รายงาน กลุ่มบริษัทตัดรายการลูกหนี้สัญญาเช่าตามที่เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 3 (จ)

#### (ง) การด้อยค่าสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงิน

ยอดสินทรัพย์ตามบัญชีของกลุ่มบริษัทได้รับการทบทวน ณ ทุกวันที่รายงานว่ามีข้อบ่งชี้เรื่องการด้อยค่าหรือไม่ ในกรณีที่ข้อบ่งชี้จะทำการประมาณมูลค่าสินทรัพย์ที่คาดว่าจะได้รับคืน สำหรับค่าความนิยมนและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน หรือยังไม่พร้อมใช้งาน จะประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนทุกปีในช่วงเวลาเดียวกัน

ขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์หรือมูลค่าตามบัญชีของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดสูงกว่ามูลค่าที่จะได้รับคืน เว้นแต่เมื่อมีการกลับรายการการประเมินมูลค่าของสินทรัพย์เพิ่มของสินทรัพย์ขึ้นเดียวกันที่เคยรับรู้ในส่วนของผู้ถือหุ้นและมีการด้อยค่าในเวลาต่อมา ในกรณีนี้จะรับรู้ในส่วนของผู้ถือหุ้น

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน หมายถึง มูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์หรือมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หักต้นทุนในการขายแล้วแต่มูลค่าใดจะสูงกว่า ในการประเมินมูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์ ประมาณการกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคตจะคิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราคิดลดก่อนคำนึงภาษีเงินได้เพื่อให้สะท้อนมูลค่าที่อาจประเมินได้ในตลาดปัจจุบัน ซึ่งแปรไปตามเวลาและความเสี่ยงที่มีต่อสินทรัพย์ สำหรับสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกระแสเงินสดรับโดยอิสระจากสินทรัพย์อื่น จะพิจารณามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนรวมกับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดที่สินทรัพย์นั้นเกี่ยวข้องด้วย

ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่เคยรับรู้ในงวดก่อนจะถูกกลับรายการ หากมีการเปลี่ยนแปลงประมาณการที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ยกเว้นขาดทุนจากการด้อยค่าของค่าความนิยมนจะไม่มีการปรับปรุงกลับรายการ ขาดทุนจากการด้อยค่าจะถูกกลับรายการเพียงเท่าที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ไม่เกินกว่ามูลค่าตามบัญชีภายหลังหักค่าเสื่อมราคาหรือค่าตัดจำหน่าย เสมือนหนึ่งไม่เคยมีการบันทึกขาดทุนจากการด้อยค่ามาก่อน



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

#### (ก) ผลประโยชน์พนักงาน

##### โครงการสมทบเงิน

ภาระผูกพันในการสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานของกลุ่มบริษัทจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายพนักงานในกำไรหรือขาดทุนในรอบระยะเวลาที่พนักงานได้ทำงานให้กับกิจการ

##### โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้

ภาระผูกพันสุทธิของกลุ่มบริษัทจากโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิตามการประมาณการผลประโยชน์ในอนาคตที่เกิดจากการทำงานของพนักงานในงวดปัจจุบันและงวดก่อนๆ ผลประโยชน์ดังกล่าวได้มีการคิดลดกระแสเงินสดเพื่อให้เป็นมูลค่าปัจจุบันซึ่งจัดทำโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ได้รับอนุญาตเป็นประจำทุกปี โดยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้

ในการวัดมูลค่าใหม่ของหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิ กำไรหรือขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยจะถูกรับรู้รายการในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นทันที กลุ่มบริษัทกำหนดดอกเบี้ยจ่ายของหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิโดยใช้อัตราคิดลดที่ใช้วัดมูลค่าภาระผูกพันตามโครงการผลประโยชน์ ณ ต้นปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิซึ่งเป็นผลมาจากการสมทบเงินและการจ่ายชำระผลประโยชน์ ดอกเบี้ยจ่ายสุทธิและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการผลประโยชน์รับรายการในกำไรหรือขาดทุน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของโครงการหรือการลดขนาดโครงการ การเปลี่ยนแปลงในผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในอดีต หรือกำไรหรือขาดทุนจากการลดขนาดโครงการต้องรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันทีของกลุ่มบริษัทรับรู้กำไรและขาดทุนจากการจ่ายชำระผลประโยชน์พนักงานเมื่อเกิดขึ้น

ภาระผูกพันสุทธิของกลุ่มบริษัทที่เป็นผลประโยชน์ระยะยาวของพนักงานเป็นผลประโยชน์ในอนาคตที่เกิดจากการทำงานของพนักงานในงวดปัจจุบันและงวดก่อนๆ ซึ่งผลประโยชน์นี้ได้คิดลดกระแสเงินสดเพื่อให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน การวัดมูลค่าใหม่จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

ผลประโยชน์เมื่อเลิกจ้างจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อวันใดวันหนึ่งต่อไปนี้เกิดขึ้นก่อน เมื่อกลุ่มบริษัทไม่สามารถยกเลิกข้อเสนอการให้ผลประโยชน์ดังกล่าวได้อีกต่อไป หรือเมื่อกลุ่มบริษัทรับรู้ต้นทุนสำหรับการปรับโครงสร้าง หากระยะเวลาการจ่ายผลประโยชน์เกินกว่า 12 เดือนนับจากวันสิ้นสุดรอบระยะเวลารายงาน ผลประโยชน์เมื่อเลิกจ้างจะถูกคิดลดกระแสเงินสด

ผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงานรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อพนักงานทำงานให้ หนี้สินรับรู้ด้วยมูลค่าที่คาดว่าจะจ่ายชำระ หากกลุ่มบริษัทมีการผูกพันตามกฎหมายหรือภาระผูกพันโดยอนุमानที่จะต้องจ่ายอันเป็นผลมาจากการที่พนักงานได้ทำงานให้ในอดีตและภาระผูกพันนี้สามารถประมาณได้อย่างสมเหตุสมผล

#### (ค) ประมาณการหนี้สิน

ประมาณการหนี้สินจะรับรู้ที่ต่อเมื่อกลุ่มบริษัทมีการผูกพันตามกฎหมายหรือภาระผูกพันจากการอนุमानที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอันเป็นผลมาจากเหตุการณ์ในอดีตซึ่งสามารถประมาณจำนวนของภาระผูกพันได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่าประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจะต้องถูกจ่ายไปเพื่อชำระภาระผูกพันดังกล่าว ประมาณการหนี้สินพิจารณาจากการคิดลดกระแสเงินสดที่จะจ่ายในอนาคตโดยใช้อัตราคิดลดในตลาดปัจจุบันก่อนคำนึงถึงภาษีเงินได้ เพื่อให้สะท้อนจำนวนที่อาจประเมินได้ในตลาดปัจจุบันซึ่งแปรไปตามเวลาและความเสี่ยงที่มีต่อหนี้สิน ประมาณการหนี้สินส่วนที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากเวลาที่ผ่านไปรับรู้เป็นต้นทุนทางการเงิน

#### (ง) การวัดมูลค่ายุติธรรม

มูลค่ายุติธรรมคือราคาที่จะได้รับจากการขายสินทรัพย์หรือจ่ายชำระเพื่อโอนหนี้สินในรายการที่เกิดขึ้นในสภาพปกติระหว่างผู้ร่วมตลาด ณ วันที่วัดมูลค่าในตลาดหลัก หรือตลาดที่ให้ประโยชน์สูงสุด ที่กลุ่มบริษัทสามารถเข้าถึงได้ในวันดังกล่าว มูลค่ายุติธรรมของหนี้สินสะท้อนผลกระทบของความเสี่ยงที่ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดของภาระผูกพัน

การวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หรือหนี้สิน กลุ่มบริษัทได้ใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มูลค่ายุติธรรมเหล่านี้ถูกจัดประเภทในแต่ละลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมตามข้อมูลที่ใช้ในการประเมินมูลค่าดังนี้

- ข้อมูลระดับ 1 เป็นราคาเสนอซื้อขายในตลาดที่มีสภาพคล่องสำหรับสินทรัพย์หรือหนี้สินอย่างเดียวกัน
- ข้อมูลระดับ 2 เป็นข้อมูลอื่นที่สังเกตได้โดยตรงหรือโดยอ้อมสำหรับสินทรัพย์นั้นหรือหนี้สินนั้นนอกเหนือจากราคาเสนอซื้อขายซึ่งรวมอยู่ในข้อมูลระดับ 1
- ข้อมูลระดับ 3 เป็นข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้สำหรับสินทรัพย์หรือหนี้สินนั้น

กลุ่มบริษัทรับรู้การโอนระหว่างลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงานที่เกิดการโอนขึ้น



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

หากสินทรัพย์หรือหนี้สินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมมีราคาเสนอซื้อและราคาเสนอขายของกลุ่มบริษัทวัดมูลค่าสินทรัพย์และสถานะการเป็นสินทรัพย์ด้วยราคาเสนอซื้อ และวัดมูลค่าหนี้สินและสถานะการเป็นหนี้สินด้วยราคาเสนอขาย

หลักฐานที่ดีที่สุดสำหรับมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกคือราคาของการทำการขาย เช่น มูลค่ายุติธรรมของผลตอบแทนที่ให้หรือได้รับ หากกลุ่มบริษัทพิจารณาว่ามูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกแตกต่างจากราคาของการทำการขาย ทำให้เครื่องมือทางการเงินวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรมปรับด้วยผลต่างระหว่างมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกและราคาของการทำการขายและรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที เว้นแต่มูลค่ายุติธรรมที่ได้มาถูกจัดลำดับชั้นการวัดมูลค่ายุติธรรมอยู่ในระดับที่ 3 ผลต่างดังกล่าวจะรับรู้เป็นรายการรอตัดบัญชีซึ่งจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนด้วยเกณฑ์ที่เหมาะสมตลอดอายุของเครื่องมือทางการเงินหรือจนกว่ามูลค่ายุติธรรมมีการโอนเปลี่ยนลำดับชั้นหรือเมื่อรายการดังกล่าวสิ้นสุดลง

#### (ค) รายได้

##### การรับรู้รายได้

รายได้รับรู้เมื่อลูกค้ามีอำนาจควบคุมในสินค้าหรือบริการด้วยจำนวนเงินที่สะท้อนถึงสิ่งตอบแทนที่กลุ่มบริษัทคาดว่าจะมีสิทธิได้รับซึ่งไม่รวมจำนวนเงินที่เก็บแทนบุคคลที่สาม รายได้ที่ได้รับไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มหรือภาษีขาอื่นๆ และแสดงสุทธิจากส่วนลดการค้าและส่วนลดตามปริมาณ

รายได้จากการขายสินค้ารับรู้ ณ วันที่มีการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า สำหรับการขายที่ให้สิทธิลูกค้าในการคืนสินค้า กลุ่มบริษัททำการประมาณการรับคืนสินค้าจากข้อมูลอัตราการคืนสินค้าในอดีตและจะไม่รับรู้รายได้และต้นทุนขายจากการขายสินค้าสำหรับรายการดังกล่าวรวมถึงยังคงรับรู้สินค้าที่คาดว่าจะได้รับคืนเป็นสินค้าคงเหลือ

รายได้จากการให้บริการรับรู้ตลอดช่วงเวลาหนึ่งเมื่อได้ให้บริการ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องรับรู้ในกำไรขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

##### โปรแกรมสิทธิพิเศษแก่ลูกค้า

สำหรับโปรแกรมสิทธิพิเศษที่กลุ่มบริษัทมีให้ลูกค้า สิ่งตอบแทนที่ได้รับจะเป็นส่วนตามสัดส่วนของราคาขายที่เป็นเอกเทศของสินค้าและคะแนน จำนวนเงินที่เป็นส่วนให้กับคะแนนจะรับรู้เป็นหนี้สินที่เกิดจากสัญญา และรับรู้รายได้เมื่อลูกค้าใช้สิทธิแลกคะแนนหรือเมื่อมีความน่าจะเป็นน้อยมากที่ลูกค้าจะใช้สิทธิแลกคะแนนดังกล่าว ทั้งนี้ราคาขายที่เป็นเอกเทศของคะแนนประมาณการ โดยอ้างอิงกับส่วนลดที่ให้แก่ลูกค้าและความน่าจะเป็นที่ลูกค้าจะใช้สิทธิแลกคะแนน และจะได้รับการทบทวนการประมาณการดังกล่าว ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

##### รายได้อื่น

รายได้อื่นจากการดำเนินงาน บันทึกในกำไรหรือขาดทุนตามเกณฑ์คงค้าง

#### (ด) ภาษีเงินได้

ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้สำหรับปีประกอบด้วยภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีซึ่งรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเว้นแต่รายการที่เกี่ยวข้องในการรวมธุรกิจ หรือรายการที่รับรู้โดยตรงในส่วนของผู้ถือหุ้นหรือกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันบันทึกโดยคำนวณจากกำไรหรือขาดทุนประจำปีที่ต้องเสียภาษี โดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้หรือที่คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ ณ วันที่รายงาน ตลอดจนการปรับปรุงทางภาษีที่เกี่ยวข้องกับรายการในปีก่อนๆ

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีบันทึกโดยคำนวณจากผลแตกต่างชั่วคราวที่เกิดขึ้นระหว่างมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์และหนี้สินและจำนวนที่ใช้เพื่อความมุ่งหมายทางภาษี ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะไม่ถูกรับรู้เมื่อเกิดจากผลแตกต่างชั่วคราวสำหรับการรับรู้ค่าความนิยมในครั้งแรก การรับรู้สินทรัพย์หรือหนี้สินในครั้งแรกซึ่งเป็นรายการที่ไม่ใช่การรวมธุรกิจและรายการนั้นไม่มีผลกระทบต่อกำไรขาดทุนทางบัญชีหรือทางภาษี และผลแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับเงินลงทุนในบริษัทย่อยและการร่วมค้าหากเป็นไปได้ว่าจะไม่มีการกลับรายการในอนาคตอันใกล้

การวัดมูลค่าของภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีต้องสะท้อนถึงผลกระทบทางภาษีที่จะเกิดจากลักษณะวิธีการที่กลุ่มบริษัทคาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากสินทรัพย์หรือจะจ่ายชำระหนี้สินตามมูลค่าตามบัญชี ณ วันที่สิ้นรอบระยะเวลาที่รายงาน โดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้หรือที่คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ ณ วันที่รายงาน ทั้งนี้ สินทรัพย์ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันจะหักกลับกับหนี้สินภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันในงบการเงินเฉพาะกิจการ



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

สินทรัพย์ภายใต้การควบคุมจะบันทึกเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่ากำไรเพื่อเสียภาษีในอนาคตจะมีจำนวนเพียงพอต่อการใช้ประโยชน์จากผลแตกต่างชั่วคราวดังกล่าว สินทรัพย์ภายใต้การควบคุมจะถูกทบทวน ณ วันที่รายงานและจะถูกปรับลดลงเท่าที่ประโยชน์ทางภาษีจะมีโอกาสถูกใช้จริง

**(ก) กำไรต่อหุ้น**

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยการหารกำไรหรือขาดทุนของผู้ถือหุ้นสามัญของบริษัท ด้วยจำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ออกจำหน่ายระหว่างปี

**(ท) บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน**

บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน หมายถึง บุคคลหรือกิจการที่มีอำนาจควบคุมหรือควบคุมร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญในการตัดสินใจทางการเงินและการบริหารของกลุ่มบริษัท หรือบุคคลหรือกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญเดียวกันกับกลุ่มบริษัท หรือกลุ่มบริษัทที่มีอำนาจควบคุมหรือควบคุมร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญในการตัดสินใจทางการเงินและการบริหารต่อบุคคลหรือกิจการนั้น

**(ข) รายงานทางการเงินจำแนกตามส่วนงาน**

ผลการดำเนินงานของส่วนงานที่รายงานต่อคณะกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) (ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน) จะแสดงถึงรายการที่เกิดขึ้นจากส่วนงานดำเนินงานนั้น โดยตรงรวมถึงรายการที่ได้รับการปันส่วนอย่างสมเหตุสมผล รายการที่ไม่สามารถปันส่วนได้ส่วนใหญ่เป็นต้นทุนทางการเงิน ค่าใช้จ่ายภายใต้การควบคุมและสินทรัพย์อื่น

**4 การรวมธุรกิจโดยการรับโอนกิจการทั้งหมด**

ในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2564 ผู้ถือหุ้นของบริษัทอนุมัติให้บริษัทรับโอนกิจการทั้งหมดของบริษัท ซี.พี. รีเทล โฮลดิ้ง จำกัด (“CPRH”) เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับบริษัท และส่งเสริมกลยุทธ์ระยะยาวของบริษัท เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง และขยายขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจในระดับภูมิภาค โดยบริษัทจะรับโอนกิจการทั้งหมดของ CPRH ซึ่งรวมถึงทรัพย์สิน หนี้สิน สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบทั้งหมดของ CPRH ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่จะมีในอนาคต ณ วันที่โอนกิจการ

เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2564 บริษัทดำเนินการรับโอนกิจการทั้งหมดของ CPRH เป็นที่แล้วเสร็จ ในระหว่างการทำธุรกรรมการรับโอนกิจการทั้งหมด สินทรัพย์และหนี้สินทั้งหมดของ CPRH ได้ถูกโอนมายังบริษัท ณ วันที่โอนสินทรัพย์และหนี้สินส่วนใหญ่ของ CPRH ประกอบด้วย เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายและหุ้นสามัญร้อยละ 99.99 ของบริษัท ซี.พี. รีเทล ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด (“CPRD”) ซึ่งเป็นบริษัทที่ถือหุ้น (ก) ร้อยละ 99.99 ในบริษัท โลตัสส์ สโตร์ส (ประเทศไทย) จำกัด โดยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 99.99 ในบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด ซึ่งเป็นผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกภายใต้ชื่อ Lotus’s ในประเทศไทย และ (ข) ร้อยละ 100.00 ใน Lotuss Stores (Malaysia) Sdn. Bhd. ซึ่งประกอบธุรกิจค้าปลีกภายใต้ชื่อ Lotus’s ในประเทศมาเลเซีย ทั้งนี้ การประกอบธุรกิจของกลุ่มโลตัสส์แบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลักคือ ธุรกิจค้าปลีก และ ธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า โดยกลุ่มโลตัสส์เป็นผู้ประกอบการชั้นนำในธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งมีรูปแบบร้านค้าที่หลากหลายประกอบด้วย ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์มาร์เก็ต และมินิซูเปอร์มาร์เก็ต และมีธุรกิจบริหารพื้นที่เช่าในศูนย์การค้า ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย

ภายใต้ธุรกรรมการรับโอนกิจการทั้งหมด บริษัทได้ออกและจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทจำนวน 5,010,323,500 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท ในราคาเสนอขาย 43.50 บาทต่อหุ้น คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 217,949,072,250 บาท ให้แก่ CPRH เพื่อชำระเป็นค่าตอบแทนการรับโอนกิจการทั้งหมดจาก CPRH แทนการชำระด้วยเงินสด (Payment in Kind) ผ่านการจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนให้กับบุคคลในวงจำกัด (Private Placement)

ภายหลังจากการทำรายการธุรกรรมการรับโอนกิจการทั้งหมด CPRH ได้ดำเนินการจดทะเบียนเลิกบริษัทและดำเนินการชำระบัญชีเสร็จสิ้นแล้วภายในรอบระยะเวลาบัญชีเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติและเงื่อนไขที่ระบุภายใต้ข้อกำหนดของกรมสรรพากรเพื่อประโยชน์ในการได้รับยกเว้นทางภาษีจากการทำรายการดังกล่าว และจัดสรรหุ้นสามัญของบริษัทให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมของ CPRH ซึ่งได้แก่ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (“CPALL”) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ โฮลดิ้ง จำกัด (“CPH”) และ บริษัท ซี.พี.เมอร์แซนไดจ์ จำกัด (“CPM”) ตามสัดส่วนที่ถือหุ้นเดิม



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

สำหรับการรับโอนกิจการทั้งหมดของ CPRH ในส่วนที่ CPALL (บริษัทใหญ่ของกลุ่มบริษัท) ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 40 เป็นการจัดโครงสร้างธุรกิจและถือเป็นการซื้อส่วนได้เสียระหว่างกิจการภายใต้การควบคุมเดียวกัน จึงถูกบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีเปรียบเทียบเสมือนว่าเป็นวิธีการรวมส่วนได้เสีย ซึ่งสะท้อนเนื้อหาทางเศรษฐกิจของบริษัทในกลุ่ม ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันตลอดระยะเวลาที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบ ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์ของบริษัทกับบริษัทย่อยในทางกฎหมายจะเกิดขึ้นภายหลัง

สำหรับการรับโอนกิจการทั้งหมดของ CPRH ในส่วนที่ CPH และ CPM ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 40 และ 20 ตามลำดับถือเป็นการรวมธุรกิจที่ดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ (การรวมธุรกิจแบบเป็นขั้น) ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 3 เรื่อง *การรวมธุรกิจ* ซึ่งกำหนดให้ส่วนได้เสียใน CPRD ที่ถืออยู่ก่อนหน้าการรวมธุรกิจใหม่ถูกวัดมูลค่าใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่รวมธุรกิจ โดยรับรู้กำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นในกำไรหรือขาดทุน และรับรู้สินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาจากการรวมธุรกิจด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่รวมธุรกิจ

ส่วนขาดทุนจากการซื้อส่วนได้เสียภายใต้การควบคุมเดียวกันคำนวณได้ดังนี้

|                                                        | งบการเงิน    |             |
|--------------------------------------------------------|--------------|-------------|
|                                                        | งบการเงินรวม | เฉพาะกิจการ |
|                                                        | (ล้านบาท)    |             |
| มูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อน             | 92,190       | 92,190      |
| มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อน             | 85,476       | 85,635      |
| ส่วนขาดทุนจากการซื้อส่วนได้เสียภายใต้การควบคุมเดียวกัน | 6,714        | 6,555       |

กำไรที่รับรู้ซึ่งเป็นผลมาจากการวัดมูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อนคำนวณได้ดังนี้

|                                                                              | งบการเงินรวม |  |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|--|
|                                                                              | (ล้านบาท)    |  |
| มูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อน                                   | 92,190       |  |
| มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อน                                   | 85,476       |  |
| กำไรที่รับรู้ซึ่งเป็นผลมาจากการวัดมูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อน | 6,714        |  |

บริษัทได้จ้างผู้ประเมินราคาอิสระเพื่อประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ได้มาที่ระบุได้และหนี้สินที่รับมา และปันส่วนมูลค่ายุติธรรมของรายการ ณ วันที่รวมธุรกิจ ในระหว่างไตรมาส 1 ของปี 2565 บริษัทได้เสร็จสิ้นการประเมินมูลค่ายุติธรรมดังกล่าว ทั้งนี้บริษัทได้บันทึกค่าความนิยมเป็นจำนวนเงิน 232,545 ล้านบาท โดยค่าความนิยมดังกล่าวได้ถูกปันส่วนให้กับบริษัท ซี.พี. รีเทล ดีเวลอปเม้นท์ จำกัดและบริษัทย่อย (“กลุ่มโลตัสส์”) ซึ่งเป็นกลุ่มของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดของกลุ่มบริษัท ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดค่าความนิยมคือ การเป็นผู้นำอันดับต้นๆ ในตลาดค้าปลีกที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าในการจับจ่ายใช้สอยในชีวิตประจำวันซึ่งมีร้านจำหน่ายสินค้าตั้งอยู่ทั่วประเทศ ให้ความสะดวกสบายแก่ลูกค้าไม่ว่าจะอยู่ในสถานที่ใด การมีความสามารถในการดำเนินการค้าปลีก มีทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ในธุรกิจค้าปลีก ความสามารถในการหารายได้ที่มีรูปแบบร้านค้าหลากหลายและมีรายได้สำคัญที่เกิดจากการบริหารพื้นที่ร้านค้าและมินิวัดกรรม ความสามารถในการต่อยอดรูปแบบธุรกิจของบริษัทในการขยายตลาดไปในประเทศเพื่อนบ้าน ความสามารถของผู้บริหาร พนักงานและเทคโนโลยีที่จะสามารถให้บริษัทขยายไปยังตลาดต่างประเทศได้เร็วขึ้น และความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน องค์ประกอบโดยรวมของบริษัทย่อยดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้บริษัทมีศักยภาพในการที่จะบรรลุพันธกิจที่จะเป็นองค์กรผู้นำอันดับหนึ่งในเอเชียด้านแพลตฟอร์มที่ประสานทุกช่องทาง B2B และ B2C ที่ไร้รอยต่อเพื่อเติมเต็มความต้องการของลูกค้าที่ดีขึ้นในทุกวันด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความเป็นเลิศขับเคลื่อนด้วยบุคลากรที่เป็นเลิศและเชื่อมโยงพันธมิตรด้วยวิถีแห่งความยั่งยืน ค่าความนิยมที่เกิดจากการรวมธุรกิจนี้ไม่สามารถนำมาหักเป็นค่าใช้จ่ายทางภาษีเงินได้ได้

สินทรัพย์ที่ได้มาที่ระบุได้และหนี้สินที่รับมา

|                                      | มูลค่ายุติธรรม<br>(ล้านบาท) |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| <b>CPRH</b>                          |                             |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด       | 4                           |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                   | (2)                         |
| <b>CPRD</b>                          |                             |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด       | 19,136                      |
| ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น | 3,240                       |
| สินค้าคงเหลือ                        | 14,478                      |
| สินทรัพย์อนุพันธ์                    | 583                         |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น               | 1,023                       |
| เงินลงทุนในบริษัทร่วม                | 9,174                       |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| มูลค่ายุติธรรม<br>(ล้านบาท)                    |                |
|------------------------------------------------|----------------|
| <b>CPRD (ต่อ)</b>                              |                |
| เงินลงทุนในการร่วมค้า                          | 4,774          |
| อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน                   | 51,017         |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์                         | 77,943         |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้                           | 26,028         |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกเหนือจากค่าความนิยม  | 5,221          |
| สินทรัพย์ภายใต้การควบคุม                       | 2,157          |
| สินทรัพย์ไม่มีหมุนเวียนอื่น                    | 1,054          |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน             | (28,220)       |
| เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น         | (31,148)       |
| ภาษีเงินได้คืนบุคคลค้างจ่าย                    | (496)          |
| หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | (1,907)        |
| หนี้สินอนุพันธ์                                | (809)          |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                           | (5,201)        |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน              | (100,093)      |
| เจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น                       | (492)          |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                            | (36,982)       |
| เงินมัดจำจากผู้เช่า                            | (2,439)        |
| ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน        | (1,487)        |
| ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น               | (2,166)        |
| หนี้สินภายใต้การควบคุม                         | (6,447)        |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                        | (13)           |
| <b>รวมสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้ที่ได้รับ</b>    | <b>(2,070)</b> |
| ค่าความนิยม                                    | 232,545        |
| <b>สิ่งตอบแทนที่โอนให้</b>                     | <b>230,475</b> |

### ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการรวมธุรกิจ

บริษัทมีต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการรวมธุรกิจ เป็นจำนวนเงินรวม 197 ล้านบาท ซึ่งรวมอยู่ในค่าใช้จ่ายในการบริหารในงบกำไรขาดทุนรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564

### ผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยใหม่ภายหลังวันที่รวมธุรกิจ

ในการจัดทำงบกำไรขาดทุนรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทได้รวมผลการดำเนินงานสำหรับงวดตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2564 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2564 ของบริษัทย่อยใหม่ดังกล่าว รายละเอียดที่สำคัญมีดังนี้

|                                                    |        |                        |
|----------------------------------------------------|--------|------------------------|
|                                                    |        | สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ |
|                                                    |        | 25 ตุลาคม 2564         |
|                                                    |        | ถึงวันที่              |
|                                                    |        | 31 ธันวาคม 2564        |
|                                                    |        | (ล้านบาท)              |
| รายได้รวม                                          | 40,197 |                        |
| กำไรสำหรับงวดส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่ | 397    |                        |

### 5 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

ความสัมพันธ์ที่มีกับบริษัทย่อย บริษัทร่วมและการร่วมค้าได้เปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 9 และ 10 สำหรับความสัมพันธ์กับผู้บริหารสำคัญและบุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกันที่มีรายการระหว่างกันที่มีนัยสำคัญกับกลุ่มบริษัท ในระหว่างปีมีดังต่อไปนี้

| ชื่อกิจการหรือบุคคล              | ประเทศที่กิจการ<br>จัดตั้ง/สัญชาติ |  | ลักษณะความสัมพันธ์           |
|----------------------------------|------------------------------------|--|------------------------------|
|                                  |                                    |  |                              |
| บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด  | ไทย                                |  | เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่  |
| บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)  | ไทย                                |  | เป็นบริษัทใหญ่ของกลุ่มบริษัท |
| บริษัท ซีพีแรม จำกัด             | ไทย                                |  | เป็นบริษัทย่อยของบริษัทใหญ่  |
| บริษัท ซีพี รีเทลลิงค์ จำกัด     | ไทย                                |  | เป็นบริษัทย่อยของบริษัทใหญ่  |
| บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด | ไทย                                |  | เป็นบริษัทย่อยของบริษัทใหญ่  |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| ชื่อกิจการหรือบุคคล                            | ประเทศที่กิจการ |                                                 |
|------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------|
|                                                | จัดตั้ง/สัญชาติ | ลักษณะความสัมพันธ์                              |
| บริษัท ซี.พี. ฟู้ดสตรี จำกัด                   | ไทย             | มีกลุ่มครอบครัวเจียวรนนท์ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ |
| บริษัท แอ็ควานซ์ ทราสพอร์ต จำกัด               | ไทย             | มีกลุ่มครอบครัวเจียวรนนท์ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ |
| บริษัท ออลดี นาว แมนเนจเม้นท์ จำกัด            | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท แอสเซนส์ คอมเมอร์เชียล จำกัด            | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)        | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซีพีเอฟ ฟู้ด แอนด์ เบฟเวอร์เรจ จำกัด    | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซีพีเอฟ เรสเทอรองท์ แอนด์ ฟู้ดเชน จำกัด | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซีพีเอฟ เทรคคิง จำกัด                   | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)       | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซีพี บีแอนด์เอฟ (ประเทศไทย) จำกัด       | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซีพี-เมจิ จำกัด                         | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซีพี เซลล์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด         | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์โปรดักส์ จำกัด         | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซี.พี. แลนด์ จำกัด (มหาชน)              | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซี.พี. เมอร์แซนไดซิง จำกัด              | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ซี.พี. อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ จำกัด       | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| กองทุนรวมสิทธิการเช่าฯ ซีพีทาวเวอร์ โกรท       | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ไดนามิกทราสพอร์ต จำกัด                  | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท เอ็ก ดิจิทัล จำกัด                      | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ฟริวิลด์ โซลูชันส์ จำกัด                | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท อินเดอร์เนชั่นแนล เฟ็ดฟู้ด จำกัด        | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท พัฒนาผู้นำเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด      | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท โลกทัศน์เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด            | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท เพอร์เฟก คอมพานีเยน กรุ๊ป จำกัด         | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ทู ดิจิทัล กรุ๊ป จำกัด                  | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ทูคิสทริบิวชั่น แอนด์ เซลล์ จำกัด       | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ทู อีโคโนมิคส์ จำกัด                    | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ทู อินเทอร์เน็ต คอร์ปอเรชั่น จำกัด      | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ทู อินเทอร์เน็ต ค้าปลีก เซ็นเตอร์ จำกัด | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |
| บริษัท ทู ลิสซิ่ง จำกัด                        | ไทย             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์      |

| ชื่อกิจการหรือบุคคล                                 | ประเทศที่กิจการ     |                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | จัดตั้ง/สัญชาติ     | ลักษณะความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                 |
| บริษัท ทู มั่นใจ จำกัด                              | ไทย                 | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์                                                                                                                                                         |
| บริษัท ทู มูฟ เอช ยูนิเวอร์แซล คอมมิวนิเคชั่น จำกัด | ไทย                 | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์                                                                                                                                                         |
| บริษัท ไวร์เออร์ แอนด์ ไวร์เลส จำกัด                | ไทย                 | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์                                                                                                                                                         |
| Asia Aquaculture (M) Sdn. Bhd.                      | มาเลเซีย            | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์                                                                                                                                                         |
| C.P. Cambodia Co., Ltd                              | กัมพูชา             | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์                                                                                                                                                         |
| C.P. Vietnam Corporation                            | เวียดนาม            | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์                                                                                                                                                         |
| Pk Agro-industrial Product (Malaysia) Sdn.          | มาเลเซีย            | เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์                                                                                                                                                         |
| ผู้บริหารสำคัญ                                      | ไทย/<br>ชาวต่างชาติ | บุคคลที่มีอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผน<br>สั่งการและควบคุมกิจกรรมต่างๆของกลุ่มบริษัทไม่ว่า<br>ทางตรงหรือทางอ้อมทั้งนี้รวมถึงกรรมการ (ไม่ว่าจะ<br>ทำหน้าที่ในระดับบริหารหรือไม่) ของกลุ่มบริษัท |

**รายการที่สำคัญกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม**

| งบการเงินรวม |      | งบการเงินเฉพาะกิจการ |      |
|--------------|------|----------------------|------|
| 2565         | 2564 | 2565                 | 2564 |
| (ล้านบาท)    |      |                      |      |

**บริษัทใหญ่**

|                                                   |     |     |     |     |
|---------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| รายได้จากการขายสินค้า                             | 17  | 15  | 16  | 15  |
| รายได้จากการให้บริการ รายได้ค่าเช่า และรายได้อื่น | 13  | 6   | 11  | 6   |
| ต้นทุนในการจัดหาหน้าและ                           |     |     |     |     |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหาร                             | 197 | 182 | 187 | 177 |

**บริษัทย่อย**

|                                                   |   |   |     |     |
|---------------------------------------------------|---|---|-----|-----|
| รายได้จากการขายสินค้า                             | - | - | 382 | 179 |
| รายได้จากการให้บริการ รายได้ค่าเช่า และรายได้อื่น | - | - | 184 | 59  |
| ซื้อสินค้าและบริการ                               | - | - | 635 | 546 |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| รายการที่สำคัญกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน<br>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม | งบการเงินรวม |            | งบการเงินเฉพาะกิจการ |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|----------------------|------------|
|                                                                                      | 2565         | 2564       | 2565                 | 2564       |
|                                                                                      | (ล้านบาท)    |            |                      |            |
| <b>บริษัทร่วม</b>                                                                    |              |            |                      |            |
| รายได้จากการให้บริการ รายได้ค่าเช่า และรายได้อื่น                                    | 349          | 23         | -                    | -          |
| เงินปันผลรับ                                                                         | 448          | 81         | -                    | -          |
| ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร                                        | 586          | 110        | -                    | -          |
| ซื้อสินค้าและบริการ                                                                  | 123          | 20         | -                    | -          |
| ดอกเบี้ยจ่าย                                                                         | 252          | 32         | -                    | -          |
| <b>การร่วมค้า</b>                                                                    |              |            |                      |            |
| รายได้จากการให้บริการ รายได้ค่าเช่า และรายได้อื่น                                    | 118          | 20         | -                    | -          |
| เงินปันผลรับ                                                                         | 11           | -          | -                    | -          |
| ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร                                        | 99           | 30         | -                    | -          |
| ซื้อสินค้าและบริการ                                                                  | 10           | 1          | -                    | -          |
| ดอกเบี้ยจ่าย                                                                         | 1            | -          | -                    | -          |
| <b>บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน</b>                                                    |              |            |                      |            |
| รายได้จากการขายสินค้า                                                                | 1,010        | 744        | 639                  | 606        |
| รายได้จากการให้บริการ รายได้ค่าเช่า และรายได้อื่น                                    | 522          | 214        | 130                  | 132        |
| ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร                                        | 2,919        | 827        | 696                  | 561        |
| ซื้อสินค้าและบริการ                                                                  | 38,860       | 19,884     | 21,060               | 16,836     |
| ซื้ออุปกรณ์                                                                          | 201          | 24         | -                    | 3          |
| ซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม                                         | 351          | 81         | 9                    | 1          |
| ดอกเบี้ยจ่าย                                                                         | 36           | 8          | 7                    | 7          |
| <b>ผู้บริหารสำคัญ</b>                                                                |              |            |                      |            |
| ค่าตอบแทนผู้บริหารสำคัญ                                                              |              |            |                      |            |
| ผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงาน                                                         | 279          | 265        | 211                  | 265        |
| เงินชดเชยพนักงานเมื่อออกจากงาน                                                       | 40           | 8          | 37                   | 8          |
| <b>รวมค่าตอบแทนผู้บริหารสำคัญ</b>                                                    | <b>319</b>   | <b>273</b> | <b>248</b>           | <b>273</b> |

สอดคล้องเหลือกับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 มีดังนี้

|                                                   | งบการเงินรวม |            | งบการเงินเฉพาะกิจการ |            |
|---------------------------------------------------|--------------|------------|----------------------|------------|
|                                                   | 2565         | 2564       | 2565                 | 2564       |
|                                                   | (ล้านบาท)    |            |                      |            |
| <b>ลูกหนี้การค้า</b>                              |              |            |                      |            |
| บริษัทใหญ่                                        | 3            | 3          | 3                    | 3          |
| บริษัทย่อย                                        | -            | -          | 72                   | 25         |
| บริษัทร่วม                                        | 13           | 12         | -                    | -          |
| การร่วมค้า                                        | 1            | 2          | -                    | -          |
| บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน                        | 251          | 192        | 73                   | 76         |
| <b>รวม</b>                                        | <b>268</b>   | <b>209</b> | <b>148</b>           | <b>104</b> |
| หัก ค่าเพื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | (9)          | -          | -                    | -          |
| <b>สุทธิ</b>                                      | <b>259</b>   | <b>209</b> | <b>148</b>           | <b>104</b> |
| <b>ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น</b>                       |              |            |                      |            |
| บริษัทย่อย                                        | -            | -          | 45                   | 53         |
| บริษัทร่วม                                        | 25           | 26         | -                    | -          |
| การร่วมค้า                                        | 57           | 21         | -                    | -          |
| บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน                        | 357          | 115        | 57                   | 44         |
| <b>รวม</b>                                        | <b>439</b>   | <b>162</b> | <b>102</b>           | <b>97</b>  |
| หัก ค่าเพื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | (2)          | -          | -                    | -          |
| <b>สุทธิ</b>                                      | <b>437</b>   | <b>162</b> | <b>102</b>           | <b>97</b>  |
| <b>เงินให้กู้ยืมระยะสั้น</b>                      |              |            |                      |            |
| บริษัทย่อย                                        | -            | -          | 145                  | 81         |
| <b>รวม</b>                                        | <b>-</b>     | <b>-</b>   | <b>145</b>           | <b>81</b>  |
| <b>ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น</b>      |              |            |                      |            |
| <b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>           |              |            |                      |            |
| ลูกหนี้การค้า                                     | 9            | -          | -                    | -          |
| ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น                              | 2            | -          | -                    | -          |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่บริษัทย่อย                | -            | -          | -                    | -          |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                     | งบการเงินรวม |       | งบการเงินเฉพาะกิจการ |       |
|-------------------------------------|--------------|-------|----------------------|-------|
|                                     | 2565         | 2564  | 2565                 | 2564  |
|                                     | (ล้านบาท)    |       |                      |       |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม      |              |       |                      |       |
| เงินลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน   |              |       |                      |       |
| บริษัท ออลล์ นาว แมนเนจเม้นท์ จำกัด | 447          | 234   | -                    | -     |
| บริษัท เอ็ก ดิจิทัล จำกัด           | 126          | 61    | -                    | -     |
| รวม                                 | 573          | 295   | -                    | -     |
| เจ้าหนี้การค้า                      |              |       |                      |       |
| บริษัทย่อย                          | -            | -     | 110                  | 87    |
| บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน          | 5,951        | 5,390 | 3,024                | 2,470 |
| รวม                                 | 5,951        | 5,390 | 3,134                | 2,557 |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น               |              |       |                      |       |
| บริษัทใหญ่                          | 104          | 96    | 98                   | 89    |
| บริษัทย่อย                          | -            | -     | 15                   | 1     |
| การร่วมค้า                          | 62           | -     | -                    | -     |
| บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน          | 1,633        | 915   | 575                  | 314   |
| รวม                                 | 1,799        | 1,011 | 688                  | 404   |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                  |              |       |                      |       |
| บริษัทร่วม                          | 1            | -     | -                    | -     |
| การร่วมค้า                          | 8            | -     | -                    | -     |
| บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน          | 445          | 33    | -                    | -     |
| รวม                                 | 454          | 33    | -                    | -     |

#### หนี้สินตามสัญญาเช่า

|                            | งบการเงินรวม |              | งบการเงินเฉพาะกิจการ |            |
|----------------------------|--------------|--------------|----------------------|------------|
|                            | 2565         | 2564         | 2565                 | 2564       |
|                            | (ล้านบาท)    |              |                      |            |
| บริษัทร่วม                 | 6,538        | 6,758        | -                    | -          |
| การร่วมค้า                 | 20           | 21           | -                    | -          |
| บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน | 1,501        | 562          | 250                  | 242        |
| <b>รวม</b>                 | <b>8,059</b> | <b>7,341</b> | <b>250</b>           | <b>242</b> |

#### เงินมัดจำค่าเช่าจากผู้เช่า

|                            | 2565     | 2564      | 2565     | 2564     |
|----------------------------|----------|-----------|----------|----------|
| บริษัทใหญ่                 | 4        | 3         | 4        | 3        |
| บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน | -        | 7         | -        | 6        |
| <b>รวม</b>                 | <b>4</b> | <b>10</b> | <b>4</b> | <b>9</b> |

#### ภาระผูกพันสำหรับรายจ่ายฝ่ายทุน

|                        | 2565      | 2564     | 2565      | 2564     |
|------------------------|-----------|----------|-----------|----------|
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ | 33        | 1        | 33        | 1        |
| โปรแกรมคอมพิวเตอร์     | 27        | 3        | 27        | 3        |
| <b>รวม</b>             | <b>60</b> | <b>4</b> | <b>60</b> | <b>4</b> |

#### สัญญาสำคัญที่กำกับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 กลุ่มบริษัทมีสัญญาที่สำคัญกับกิจการที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

- ก) บริษัทและบริษัทย่อยในต่างประเทศหลายแห่งมีสัญญาบริการกับบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทใหญ่ ภายใต้เงื่อนไขของสัญญา บริษัทและบริษัทย่อยได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้าและบริการตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา ในการนี้ บริษัทและบริษัทย่อยตกลงจะจ่ายค่าธรรมเนียมให้กับบริษัทใหญ่ ซึ่งคำนวณจากอัตราร้อยละของยอดขายของบริษัทและบริษัทย่อยตามที่ได้ระบุไว้ในสัญญา สัญญาเหล่านี้มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี ถึง 5 ปี โดยมีระยะเวลาสิ้นสุดแตกต่างกันจนถึงเดือนธันวาคม 2569





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

- ข) บริษัทย่อยในประเทศและต่างประเทศมีสัญญาบริการกับบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่ ภายใต้เงื่อนไขของสัญญา บริษัทย่อยได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้าและบริการตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา ในการนี้ บริษัทย่อยตกลงจะจ่ายค่าธรรมเนียมให้กับบริษัทที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว ซึ่งคำนวณจากอัตราร้อยละของยอดขายของบริษัทย่อยตามที่ได้ระบุไว้ในสัญญา สัญญานี้มีกำหนดระยะเวลา 2 ปี โดยมีระยะเวลาสิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2566
- ค) บริษัทมีสัญญาเช่าและบริการหลายฉบับกับบริษัท ซีพี รีเทลลิงค์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน ภายใต้เงื่อนไขของสัญญา บริษัทตกลงจะให้บริษัทที่เกี่ยวข้องกันใช้พื้นที่ร้านค้าเพื่อประกอบกิจการการค้าและให้บริการที่เกี่ยวข้อง ในการนี้ บริษัทที่เกี่ยวข้องกันตกลงจะจ่ายค่าเช่าและค่าบริการรายเดือน และได้วางเงินประกันไว้กับบริษัทตามจำนวนที่ระบุไว้ในสัญญา โดยบริษัทจะจ่ายเงินประกันเมื่อมีการยกเลิกการเช่า สัญญาเหล่านี้มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี และ 3 ปี โดยมีระยะเวลาสิ้นสุดแตกต่างกันจนถึงเดือนมกราคม 2568
- ง) บริษัทมีสัญญาบริการฉบับหนึ่งกับบริษัท ทู อินเทอร์เน็ต คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน ภายใต้เงื่อนไขของสัญญา บริษัทที่เกี่ยวข้องกันตกลงให้บริการศูนย์ระบบคอมพิวเตอร์หลักและศูนย์สำรองข้อมูลลูกเงินแก่บริษัท ในการนี้ บริษัทตกลงจะจ่ายค่าบริการรายเดือนให้กับบริษัทที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว ตามอัตราที่ได้ระบุไว้ในสัญญา สัญญานี้มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี โดยมีระยะเวลาสิ้นสุดในเดือนเมษายน 2566
- จ) บริษัทย่อยในประเทศแห่งหนึ่ง (บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (“ECDS”)) มีสัญญาบริการฉบับหนึ่งกับบริษัท เอ็ก ดิจิทัล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน ภายใต้เงื่อนไขของสัญญา บริษัทที่เกี่ยวข้องกันตกลงให้บริการผลิตสื่อโฆษณาและวิเคราะห์ข้อมูล โดย ECDS ตกลงจะจ่ายค่าธรรมเนียมและจะได้รับส่วนแบ่งรายได้จากการให้บริการผลิตสื่อโฆษณาและวิเคราะห์ข้อมูลแก่ลูกค้าของ ECDS ตามอัตราที่ระบุไว้ในสัญญา สัญญานี้มีกำหนดระยะเวลา 3 ปี โดยมีระยะเวลาสิ้นสุดในเดือนกุมภาพันธ์ 2568

## 6 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

|                                    | งบการเงินรวม |        | งบการเงินเฉพาะกิจการ |        |
|------------------------------------|--------------|--------|----------------------|--------|
|                                    | 2565         | 2564   | 2565                 | 2564   |
|                                    | (ล้านบาท)    |        |                      |        |
| เงินสดในมือ                        | 4,930        | 5,600  | 1,393                | 1,673  |
| เงินฝากธนาคาร                      | 22,963       | 58,872 | 15,254               | 43,317 |
| เงินลงทุนระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูง | 12,210       | 4,058  | -                    | -      |
| รวม                                | 40,103       | 68,530 | 16,647               | 44,990 |

## 7 ลูกหนี้การค้า

|                                                   | ลูกหนี้การค้า<br>กิจการอื่น | งบการเงินรวม<br>ลูกหนี้การค้า<br>กิจการที่<br>เกี่ยวข้องกัน<br>(หมายเหตุ 5)<br>(ล้านบาท) | มูลค่ารวม<br>ตามบัญชี |
|---------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                          |                             |                                                                                          |                       |
| ยังไม่ถึงกำหนดชำระ                                | 1,543                       | 194                                                                                      | 1,737                 |
| เกินกำหนดชำระ                                     |                             |                                                                                          |                       |
| น้อยกว่า 3 เดือน                                  | 641                         | 65                                                                                       | 706                   |
| 3 - 6 เดือน                                       | 52                          | 4                                                                                        | 56                    |
| 6 - 12 เดือน                                      | 63                          | 3                                                                                        | 66                    |
| มากกว่า 12 เดือน                                  | 156                         | 2                                                                                        | 158                   |
| รวม                                               | 2,455                       | 268                                                                                      | 2,723                 |
| หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | (283)                       | (9)                                                                                      | (292)                 |
| สุทธิ                                             | 2,172                       | 259                                                                                      | 2,431                 |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564                          |                             |                                                                                          |                       |
| ยังไม่ถึงกำหนดชำระ                                | 1,333                       | 118                                                                                      | 1,451                 |
| เกินกำหนดชำระ                                     |                             |                                                                                          |                       |
| น้อยกว่า 3 เดือน                                  | 749                         | 79                                                                                       | 828                   |
| 3 - 6 เดือน                                       | 107                         | 9                                                                                        | 116                   |
| 6 - 12 เดือน                                      | 92                          | 2                                                                                        | 94                    |
| มากกว่า 12 เดือน                                  | 190                         | 1                                                                                        | 191                   |
| รวม                                               | 2,471                       | 209                                                                                      | 2,680                 |
| หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | (379)                       | -                                                                                        | (379)                 |
| สุทธิ                                             | 2,092                       | 209                                                                                      | 2,301                 |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                                   | งบการเงินเฉพาะกิจการ        |                                                                          |                       |
|---------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|                                                   | ลูกหนี้การค้า<br>กิจการอื่น | ลูกหนี้การค้า<br>กิจการที่<br>เกี่ยวข้องกัน<br>(หมายเหตุ 5)<br>(ล้านบาท) | มูลค่ารวม<br>ตามบัญชี |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                          |                             |                                                                          |                       |
| ยังไม่ถึงกำหนดชำระ                                | 406                         | 104                                                                      | 510                   |
| เกินกำหนดชำระ                                     |                             |                                                                          |                       |
| น้อยกว่า 3 เดือน                                  | 124                         | 26                                                                       | 150                   |
| 3 - 6 เดือน                                       | 1                           | 7                                                                        | 8                     |
| 6 - 12 เดือน                                      | 1                           | 10                                                                       | 11                    |
| มากกว่า 12 เดือน                                  | 1                           | 1                                                                        | 2                     |
| รวม                                               | 533                         | 148                                                                      | 681                   |
| หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | (17)                        | -                                                                        | (17)                  |
| สุทธิ                                             | 516                         | 148                                                                      | 664                   |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564                          |                             |                                                                          |                       |
| ยังไม่ถึงกำหนดชำระ                                | 293                         | 73                                                                       | 366                   |
| เกินกำหนดชำระ                                     |                             |                                                                          |                       |
| น้อยกว่า 3 เดือน                                  | 160                         | 24                                                                       | 184                   |
| 3 - 6 เดือน                                       | 1                           | 6                                                                        | 7                     |
| 6 - 12 เดือน                                      | -                           | 1                                                                        | 1                     |
| มากกว่า 12 เดือน                                  | 1                           | -                                                                        | 1                     |
| รวม                                               | 455                         | 104                                                                      | 559                   |
| หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | (9)                         | -                                                                        | (9)                   |
| สุทธิ                                             | 446                         | 104                                                                      | 550                   |

| ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น | งบการเงินรวม |            | งบการเงินเฉพาะกิจการ |          |
|-----------------------------------------------|--------------|------------|----------------------|----------|
|                                               | 2565         | 2564       | 2565                 | 2564     |
|                                               | (ล้านบาท)    |            |                      |          |
| ณ วันที่ 1 มกราคม                             | 379          | 66         | 9                    | 7        |
| เพิ่มขึ้น                                     | 106          | 24         | 8                    | 2        |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ                          | -            | 355        | -                    | -        |
| กลับรายการ                                    | (124)        | (52)       | -                    | -        |
| ตัดบัญชี                                      | (65)         | (16)       | -                    | -        |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยน                      |              |            |                      |          |
| จากการแปลงค่างบการเงิน                        | (4)          | 2          | -                    | -        |
| <b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>                    | <b>292</b>   | <b>379</b> | <b>17</b>            | <b>9</b> |

ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านเครดิตเปิดเผยในหมายเหตุข้อ 27 (ข.1)

8 **สินค้าคงเหลือ**

|                                                                | งบการเงินรวม   |                | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                |
|----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------------|----------------|
|                                                                | 2565           | 2564           | 2565                 | 2564           |
|                                                                | (ล้านบาท)      |                |                      |                |
| สินค้าสำเร็จรูป                                                | 39,180         | 33,522         | 15,165               | 14,039         |
| สินค้าระหว่างผลิต                                              | 1              | 7              | -                    | -              |
| สินค้าระหว่างทาง                                               | 762            | 618            | 387                  | 326            |
| <b>รวม</b>                                                     | <b>39,943</b>  | <b>34,147</b>  | <b>15,552</b>        | <b>14,365</b>  |
| หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนจากการปรับลดมูลค่า                         |                |                |                      |                |
| สินค้าคงเหลือ                                                  | (2,123)        | (2,180)        | (219)                | (373)          |
| <b>สุทธิ</b>                                                   | <b>37,820</b>  | <b>31,967</b>  | <b>15,333</b>        | <b>13,992</b>  |
| <b>ต้นทุนของสินค้าคงเหลือที่บันทึกรวมในบัญชี</b>               |                |                |                      |                |
| <b>ต้นทุนขายสินค้า สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>        |                |                |                      |                |
| - ต้นทุนขาย                                                    | 383,663        | 226,410        | 204,352              | 188,565        |
| - (กลับรายการ) ค่าเผื่อผลขาดทุนจากการปรับลดมูลค่าสินค้าคงเหลือ | (57)           | 1,928          | (154)                | 188            |
| <b>รวม</b>                                                     | <b>383,606</b> | <b>228,338</b> | <b>204,198</b>       | <b>188,753</b> |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย

รายการเคลื่อนไหวในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 มีดังนี้

|                                         | งบการเงินรวม |          | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                |
|-----------------------------------------|--------------|----------|----------------------|----------------|
|                                         | 2565         | 2564     | 2565                 | 2564           |
|                                         | (ล้านบาท)    |          |                      |                |
| ราคาตามบัญชี ณ วันที่ 1 มกราคม          | -            | -        | 232,649              | 8,104          |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ*                   | -            | -        | -                    | 224,115        |
| เพิ่มขึ้น                               | -            | -        | 27,682               | 430            |
| <b>ราคาตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b> | <b>-</b>     | <b>-</b> | <b>260,331</b>       | <b>232,649</b> |

\*ข้อมูลการเพิ่มขึ้นของเงินลงทุนในระหว่างปี 2564 ในบริษัท ซี.พี. รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ที่ได้มาจากการรวมธุรกิจเปิดเผยในหมายเหตุข้อ 4

รายละเอียดการเพิ่มขึ้นของเงินลงทุนในบริษัทย่อยในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 มีดังนี้

|                                          | งบการเงินเฉพาะกิจการ |            |
|------------------------------------------|----------------------|------------|
|                                          | 2565                 | 2564       |
|                                          | (ล้านบาท)            |            |
| บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด           | 210                  | -          |
| บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด           | 985                  | 430        |
| บริษัท ซี.พี. รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด | 26,440               | -          |
| Indoguna Vina Food Service Company       | 47                   | -          |
| <b>รวม</b>                               | <b>27,682</b>        | <b>430</b> |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

เงินลงทุนในบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 และเงินปันผลรับสำหรับแต่ละปีสิ้นสุดวันเดียวกันมีดังนี้

| ชื่อกิจการ                        | ลักษณะธุรกิจ                                                                                                                            | ประเทศ<br>ที่ดำเนิน<br>ธุรกิจ | งบการเงินเฉพาะกิจการ |       |             |       |           |       |              |      |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-------|-------------|-------|-----------|-------|--------------|------|
|                                   |                                                                                                                                         |                               | สัดส่วน              |       | ทุนชำระแล้ว |       | ราคาทุน   |       | เงินปันผลรับ |      |
|                                   |                                                                                                                                         |                               | ความเป็นเจ้าของ      |       |             |       |           |       |              |      |
|                                   |                                                                                                                                         |                               | 2565                 | 2564  | 2565        | 2564  | 2565      | 2564  | 2565         | 2564 |
|                                   |                                                                                                                                         |                               | (ร้อยละ)             |       |             |       | (ล้านบาท) |       |              |      |
| บริษัทย่อยทางตรงในประเทศ          |                                                                                                                                         |                               |                      |       |             |       |           |       |              |      |
| บริษัท สยามฟู๊ด<br>เชอร์วิส จำกัด | กิจการนำเข้าและจำหน่ายอาหาร<br>จากต่างประเทศและในประเทศ<br>และให้บริการด้านค่าระวางและ<br>จัดส่งสินค้า ค่าเช่าและ<br>ค่าเก็บรักษาสินค้า | ไทย                           | 99.99                | 99.99 | 3,393       | 3,183 | 3,618     | 3,408 | -            | -    |
| บริษัท แม็คโคร<br>อาร์โอเอช จำกัด | กิจการให้บริการด้านเทคนิคและ<br>การให้บริการสนับสนุนแก่<br>วิสาหกิจในเครือ                                                              | ไทย                           | 99.99                | 99.99 | 5,947       | 4,962 | 5,947     | 4,962 | -            | -    |
| บริษัท โพรมาร์ท<br>จำกัด          | กิจการจำหน่ายสินค้าอุปโภค                                                                                                               | ไทย                           | 99.99                | 99.99 | 3           | 3     | 3         | 3     | -            | -    |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| ชื่อกิจการ                     | ลักษณะธุรกิจ            | ประเทศ<br>ที่ดำเนิน<br>ธุรกิจ | งบการเงินเฉพาะกิจการ |       |             |         |           |         |              |      |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-------|-------------|---------|-----------|---------|--------------|------|
|                                |                         |                               | สัดส่วน              |       | ทุนชำระแล้ว |         | ราคาทุน   |         | เงินปันผลรับ |      |
|                                |                         |                               | ความเป็นเจ้าของ      |       |             |         |           |         |              |      |
|                                |                         |                               | 2565                 | 2564  | 2565        | 2564    | 2565      | 2564    | 2565         | 2564 |
|                                |                         |                               | (ร้อยละ)             |       |             |         | (ล้านบาท) |         |              |      |
| บริษัทย่อยทางตรงในประเทศ (ต่อ) |                         |                               |                      |       |             |         |           |         |              |      |
| บริษัท ซี.พี. รีเทล            | ลงทุนในธุรกิจค้าปลีกและ | ไทย                           | 99.99                | 99.99 | 225,915     | 199,475 | 250,556   | 224,115 | -            | -    |
| ดีเวลลอปเม้นท์                 | ศูนย์การค้า             |                               |                      |       |             |         |           |         |              |      |
| จำกัด                          |                         |                               |                      |       |             |         |           |         |              |      |
| รวม                            |                         |                               |                      |       |             |         | 260,124   | 232,488 | -            | -    |





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                            |                                                                                      | ประเทศ    | งบการเงินเฉพาะกิจการ |      |                    |      |           |         |              |      |  |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|------|--------------------|------|-----------|---------|--------------|------|--|
| ชื่อกิจการ                                 | ลักษณะธุรกิจ                                                                         | ที่ดำเนิน | สัดส่วน              |      | ทุนชำระแล้ว        |      | ราคาทุน   |         | เงินปันผลรับ |      |  |
|                                            |                                                                                      | ธุรกิจ    | ความเป็นเจ้าของ      |      |                    |      |           |         |              |      |  |
|                                            |                                                                                      |           | 2565                 | 2564 | 2565               | 2564 | 2565      | 2564    | 2565         | 2564 |  |
|                                            |                                                                                      |           | (ร้อยละ)             |      | (ล้านดอลลาร์สหรัฐ) |      | (ล้านบาท) |         |              |      |  |
| บริษัทย่อยทางตรงในต่างประเทศ               |                                                                                      |           |                      |      |                    |      |           |         |              |      |  |
| Indoguna Vina Food Service Company Limited | ประกอบธุรกิจทางการค้าและจัดจำหน่าย รวมทั้งธุรกิจการนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร | เวียดนาม  | 100                  | 100  | 6                  | 5    | 207       | 161     | -            | -    |  |
| รวม                                        |                                                                                      |           |                      |      |                    |      | 207       | 161     | -            | -    |  |
| รวมทั้งสิ้น                                |                                                                                      |           |                      |      |                    |      | 260,331   | 232,649 | -            | -    |  |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

**การเพิ่มเงินลงทุนในระหว่างปีในบริษัทย่อยทางตรง**

ก) ในเดือนมกราคม 2565 บริษัทย่อยในประเทศ (บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด (“MROH”)) มีการเรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มเติมเป็นจำนวนเงิน 85 ล้านบาท การชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนมกราคม 2565

ต่อมาเมื่อวันที่ 12 มกราคม และ 7 กุมภาพันธ์ 2565 คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของ MROH ตามลำดับ ได้อนุมัติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 1,000 ล้านบาท (เพิ่มจาก 5,047 ล้านบาท เป็น 6,047 ล้านบาท) และให้เรียกชำระค่าหุ้นในอัตราร้อยละ 25 คิดเป็นจำนวนเงิน 250 ล้านบาท บริษัทมีสัดส่วนการลงทุนในบริษัทย่อยดังกล่าวคิดเป็นอัตราร้อยละ 99.99 ของหุ้นที่ชำระแล้ว การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนของบริษัทย่อยดังกล่าวกับกระทรวงพาณิชย์และชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนกุมภาพันธ์ 2565

และต่อมาเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2565 คณะกรรมการของ MROH ได้อนุมัติให้เรียกชำระค่าหุ้นเพิ่ม ทุนค่าหุ้นละ 45 บาท คิดเป็นจำนวนเงิน 450 ล้านบาท บริษัทมีสัดส่วนการลงทุนในบริษัทย่อยดังกล่าวคิดเป็นอัตราร้อยละ 99.99 ของหุ้นที่ชำระแล้ว การชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนกรกฎาคม 2565

และต่อมาเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2565 คณะกรรมการของ MROH ได้อนุมัติให้เรียกชำระค่าหุ้นเพิ่ม ทุนค่าหุ้นละ 20 บาท คิดเป็นจำนวนเงิน 200 ล้านบาท บริษัทมีสัดส่วนการลงทุนในบริษัทย่อยดังกล่าวคิดเป็นอัตราร้อยละ 99.99 ของหุ้นที่ชำระแล้ว การชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนตุลาคม 2565 รวมจำนวนค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้วเป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 5,947 ล้านบาท

ข) เมื่อวันที่ 4 เมษายน และ 19 เมษายน 2565 คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อยในประเทศ (บริษัท ซี.พี. รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (“CPRD”)) ตามลำดับ ได้อนุมัติเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 16,471 ล้านบาท (เพิ่มจาก 199,475 ล้านบาท เป็น 215,946 ล้านบาท) และให้เรียกชำระค่าหุ้นในอัตราร้อยละ 100 คิดเป็นจำนวนเงิน 16,471 ล้านบาท การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนของบริษัทย่อยดังกล่าวกับกระทรวงพาณิชย์และการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนเมษายน 2565

และต่อมาเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน และ 13 ธันวาคม 2565 คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของ CPRD ตามลำดับ ได้อนุมัติเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 37,688 ล้านบาท (เพิ่มจาก 215,946 ล้านบาท เป็น 253,634 ล้านบาท) และให้เรียกชำระค่าหุ้นในอัตราร้อยละ 26.45 คิดเป็นจำนวนเงิน 9,969 ล้านบาท การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนของบริษัทย่อยดังกล่าวกับกระทรวงพาณิชย์และการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนธันวาคม 2565 รวมจำนวนค่าหุ้นที่ชำระแล้วเป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 225,915 ล้านบาท

ค) เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2565 ผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อยในต่างประเทศ (Indoguna Vina Food Service Company Limited (“INDV”)) ได้อนุมัติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 1.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (เทียบเท่า 30,121 ล้านบาท) ((เพิ่มจาก 5.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็น 6.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) (เทียบเท่า 139,701 ล้านบาท) การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนและการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนสิงหาคม 2565 รวมจำนวนค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้วเป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 6.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (เทียบเท่า 139,701 ล้านบาท)

ง) เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน และ 19 ธันวาคม 2565 คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อยในประเทศ (บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด (“SFS”)) ตามลำดับ ได้อนุมัติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 210 ล้านบาท (เพิ่มจาก 3,183 ล้านบาท เป็น 3,393 ล้านบาท) และให้เรียกชำระค่าหุ้นในอัตราร้อยละ 100 คิดเป็นจำนวนเงิน 210 ล้านบาท การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนของบริษัทย่อยดังกล่าวกับกระทรวงพาณิชย์และการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนธันวาคม 2565 รวมจำนวนค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้วเป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 3,393 ล้านบาท



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

รายละเอียดบริษัทย่อยทางอ้อมของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 มีดังนี้

| ชื่อกิจการ                                             | ลักษณะธุรกิจ                                                                 | ประเทศที่ดำเนินธุรกิจ     | สัดส่วนความเป็นเจ้าของ |       |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|-------|
|                                                        |                                                                              |                           | 2565                   | 2564  |
| (ร้อยละ)                                               |                                                                              |                           |                        |       |
| บริษัทย่อยทางอ้อมในประเทศ                              |                                                                              |                           |                        |       |
| บริษัท โลตัสส์ สโตร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด               | ลงทุนในธุรกิจค้าปลีก                                                         | ไทย                       | 99.99                  | 99.99 |
| บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด              | ดำเนินธุรกิจค้าปลีก และกิจการที่เกี่ยวข้อง                                   | ไทย                       | 99.99                  | 99.99 |
| บริษัท โลตัสส์ โมบายล์ (ประเทศไทย) จำกัด               | ดำเนินธุรกิจโทรคมนาคม                                                        | ไทย                       | 99.99                  | 99.99 |
| บริษัทย่อยทางอ้อมในต่างประเทศ                          |                                                                              |                           |                        |       |
| ARO Commercial Company Limited                         | ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้อง                             | สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา | 99.99                  | 99.99 |
| ARO Company Limited                                    | ให้บริการด้านการตลาดและที่ปรึกษา                                             | สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา | 99.99                  | 99.99 |
| CP Wholesale India Private Limited                     | ดำเนินธุรกิจค้าส่งและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง                               | อินเดีย                   | 99.99                  | 99.99 |
| Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited | ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้อง                             | สาธารณรัฐประชาชนจีน       | 99.99                  | 99.99 |
| Indoguna (Cambodia) Company Limited                    | ประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร                               | กัมพูชา                   | 99.99                  | 99.99 |
| Indoguna (Singapore) Pte Ltd                           | ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายรวมทั้ง<br>ธุรกิจนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร | สิงคโปร์                  | 80                     | 80    |
| Indoguna Dubai L.L.C                                   | ประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร                               | สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์      | 80                     | 80    |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| ชื่อกิจการ                                  | ลักษณะธุรกิจ                                                                 | ประเทศที่ดำเนินธุรกิจ                       | สัดส่วนความเป็นเจ้าของ |       |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------|-------|
|                                             |                                                                              |                                             | 2565                   | 2564  |
| (ร้อยละ)                                    |                                                                              |                                             |                        |       |
| บริษัทย่อยทางอ้อมในต่างประเทศ (ต่อ)         |                                                                              |                                             |                        |       |
| Indoguna Lordly Company Limited             | ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายรวมทั้ง<br>ธุรกิจนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร | เขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน | 80                     | 80    |
| Just Meat Company Limited                   | ประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านอาหาร                               | เขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน | 80                     | 80    |
| Lotuss Stores (Malaysia) Sdn. Bhd.          | ดำเนินธุรกิจค้าปลีก และกิจการที่เกี่ยวข้อง                                   | มาเลเซีย                                    | 99.99                  | 99.99 |
| Makro (Cambodia) Company Limited            | ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้อง                             | กัมพูชา                                     | 70                     | 70    |
| Makro (Guangzhou) Food Company Limited      | ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้อง                             | สาธารณรัฐประชาชนจีน                         | 99.99                  | 99.99 |
| MAXZI THE GOOD FOOD RESTAURANT & CAFE L.L.C | ดำเนินธุรกิจร้านอาหาร และร้านค้าปลีกขนาดเล็ก                                 | สหรัฐอเมริกา                                | 80                     | 80    |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

**การเพิ่มเงินลงทุนในระหว่างปีในบริษัทย่อยทางอ้อม**

ก) ในเดือนมกราคม 2565 บริษัทย่อยในต่างประเทศ (CP Wholesale India Private Limited (“CPWI”)) มีการเรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มเติม มูลค่าหุ้นละ 70 รูปีอินเดีย (ซึ่งมีมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 รูปีอินเดีย และมีส่วนเกินมูลค่าหุ้นหุ้นละ 60 รูปีอินเดีย) คิดเป็นจำนวนเงินรวม 200 ล้านรูปีอินเดีย การชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนมกราคม 2565

ต่อมาเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2565 คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของ CPWI ได้อนุมัติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 148 ล้านรูปีอินเดีย (เพิ่มจาก 802 ล้านรูปีอินเดีย เป็น 950 ล้านรูปีอินเดีย) และมีการเรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มเติม มูลค่าหุ้นละ 70 รูปีอินเดีย (ซึ่งมีมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 รูปีอินเดีย และมีส่วนเกินมูลค่าหุ้นหุ้นละ 60 รูปีอินเดีย) คิดเป็นจำนวนเงินรวม 310 ล้านรูปีอินเดีย การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนและการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนมีนาคม และเมษายน 2565 ตามลำดับ

ต่อมาเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2565 คณะกรรมการของ CPWI ได้อนุมัติให้เรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มเติม มูลค่าหุ้นละ 70 รูปีอินเดีย (ซึ่งมีมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 รูปีอินเดีย และมีส่วนเกินมูลค่าหุ้นหุ้นละ 60 รูปีอินเดีย) คิดเป็นจำนวนเงินรวม 350 ล้านรูปีอินเดีย การชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนกรกฎาคม 2565

และต่อมาเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2565 คณะกรรมการของ CPWI ได้อนุมัติให้เรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มเติม มูลค่าหุ้นละ 70 รูปีอินเดีย (ซึ่งมีมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 รูปีอินเดีย และมีส่วนเกินมูลค่าหุ้นหุ้นละ 60 รูปีอินเดีย) คิดเป็นจำนวนเงินรวม 350 ล้านรูปีอินเดีย การชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนตุลาคม 2565 รวมจำนวนค่าหุ้นที่เรียกชำระเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 944 ล้านรูปีอินเดีย โดยมีส่วนเกินมูลค่าหุ้นเป็นจำนวนเงิน 5,066 ล้านรูปีอินเดีย

ข) เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2565 คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อยในต่างประเทศ (Makro (Guangzhou) Food Company Limited (“MGZ”)) ได้อนุมัติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 6 ล้านดอลลาร์ (เพิ่มจาก 139 ล้านดอลลาร์ เป็น 145 ล้านดอลลาร์) การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนและการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนกุมภาพันธ์ 2565

ต่อมาเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2565 คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของ MGZ ได้อนุมัติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 6 ล้านดอลลาร์ (เพิ่มจาก 145 ล้านดอลลาร์ เป็น 151 ล้านดอลลาร์) การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนและการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนเมษายน 2565

ต่อมาเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2565 คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของ MGZ ได้อนุมัติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 8 ล้านดอลลาร์ (เพิ่มจาก 151 ล้านดอลลาร์ เป็น 159 ล้านดอลลาร์) การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนและการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนมิถุนายน 2565

ต่อมาเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2565 คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของ MGZ ได้อนุมัติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 10 ล้านดอลลาร์ (เพิ่มจาก 159 ล้านดอลลาร์ เป็น 169 ล้านดอลลาร์) การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนและการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนสิงหาคม 2565

และต่อมาเมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2565 คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นของ MGZ ได้อนุมัติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 9 ล้านดอลลาร์ (เพิ่มจาก 169 ล้านดอลลาร์ เป็น 178 ล้านดอลลาร์) การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนและการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนพฤศจิกายน 2565

ค) เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2565 คณะกรรมการของบริษัทย่อยในต่างประเทศ (Indoguna (Cambodia) Company Limited (“INDC”)) ได้อนุมัติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวนเงิน 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (เพิ่มจาก 2.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็น 3.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนและการชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนมิถุนายน 2565

ง) เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2565 คณะกรรมการของบริษัทย่อยในต่างประเทศ (Makro (Cambodia) Company Limited (“MAC”)) ได้อนุมัติให้เรียกชำระค่าหุ้น คิดเป็นจำนวนเงิน 8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ การชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จในเดือนสิงหาคม 2565





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 10 เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

รายการเคลื่อนไหวในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 มีดังนี้

| หมายเหตุ                              | งบการเงินรวม  |               | งบการเงินเฉพาะกิจการ |          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|----------------------|----------|
|                                       | 2565          | 2564          | 2565                 | 2564     |
|                                       |               | (ล้านบาท)     |                      |          |
| ราคาตามบัญชี ณ วันที่ 1 มกราคม        | 14,015        | 85,552        | -                    | -        |
| การซื้อ/โอนส่วนได้เสียภายใต้          |               |               |                      |          |
| การควบคุมเดียวกัน                     | 4             | (85,476)      | -                    | -        |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ                  | 4             | 13,948        | -                    | -        |
| การเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในบริษัทร่วม | -             | (66)          | -                    | -        |
| บวก ส่วนแบ่งกำไรของเงินลงทุนที่บันทึก |               |               |                      |          |
| ตามวิธีส่วนได้เสีย                    | 831           | 138           | -                    | -        |
| หัก เงินปันผลรับ                      | (458)         | (81)          | -                    | -        |
| ราคาตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม      | <u>14,388</u> | <u>14,015</u> | <u>-</u>             | <u>-</u> |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 และเงินปันผลสำหรับแต่ละปีสิ้นสุดวันที่เดียวกันมีดังนี้

|                   |                        | งบการเงินรวม    |       |             |        |           |       |                          |       |              |      |
|-------------------|------------------------|-----------------|-------|-------------|--------|-----------|-------|--------------------------|-------|--------------|------|
| ชื่อกิจการ        | ลักษณะธุรกิจ           | สัดส่วน         |       | ทุนชำระแล้ว |        | ราคาทุน   |       | มูลค่าตามวิธีส่วนได้เสีย |       | เงินปันผลรับ |      |
|                   |                        | ความเป็นเจ้าของ |       |             |        |           |       |                          |       |              |      |
|                   |                        | 2565            | 2564  | 2565        | 2564   | 2565      | 2564  | 2565                     | 2564  | 2565         | 2564 |
|                   |                        | (ร้อยละ)        |       |             |        | (ล้านบาท) |       |                          |       |              |      |
| บริษัทร่วมทางอ้อม |                        |                 |       |             |        |           |       |                          |       |              |      |
| กองทุนรวม         | ให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ | 25.00           | 25.00 | 23,828      | 23,828 | 6,373     | 6,373 | 9,053                    | 9,139 | 448          | 81   |
| อสังหาริมทรัพย์   |                        |                 |       |             |        |           |       |                          |       |              |      |
| และสิทธิการเช่า   |                        |                 |       |             |        |           |       |                          |       |              |      |
| โตคัสส์รีเทล โกรท |                        |                 |       |             |        |           |       |                          |       |              |      |
| รวม               |                        |                 |       |             |        | 6,373     | 6,373 | 9,053                    | 9,139 | 448          | 81   |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                                                  |                                                                              | งบการเงินรวม    |       |             |       |         |       |                          |       |              |      |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|-------------|-------|---------|-------|--------------------------|-------|--------------|------|
| ชื่อกิจการ                                                       | ลักษณะธุรกิจ                                                                 | สัดส่วน         |       | ทุนชำระแล้ว |       | ราคาทุน |       | มูลค่าตามวิธีส่วนได้เสีย |       | เงินปันผลรับ |      |
|                                                                  |                                                                              | ความเป็นเจ้าของ |       |             |       |         |       |                          |       |              |      |
|                                                                  |                                                                              | 2565            | 2564  | 2565        | 2564  | 2565    | 2564  | 2565                     | 2564  | 2565         | 2564 |
|                                                                  |                                                                              | (ร้อยละ)        |       |             |       |         |       | (ล้านบาท)                |       |              |      |
| การร่วมค้าทางอ้อม                                                |                                                                              |                 |       |             |       |         |       |                          |       |              |      |
| บริษัท รีเทล<br>พรีอเพอร์ตี้ จำกัด                               | บริการให้เช่าพื้นที่<br>ศูนย์การค้าและ<br>บริการสาธารณูปโภค<br>ที่เกี่ยวข้อง | 50.00           | 50.00 | 210         | 210   | 248     | 248   | 504                      | 503   | 10           | -    |
| บริษัท โลตัสส์ ม้านี่<br>เซอร์วิสเขต จำกัด                       | ให้บริการบัตรเครดิต                                                          | 50.00           | 50.00 | 2,080       | 2,080 | 1,040   | 1,040 | 4,512                    | 4,053 | -            | -    |
| บริษัท ชินเนอร์จิสติก<br>พรีอเพอร์ตี้<br>ดีเวลลอปเม้นท์<br>จำกัด | พัฒนาอสังหาริมทรัพย์                                                         | 49.99           | 49.99 | 465         | 465   | 256     | 256   | 319                      | 319   | -            | -    |
| รวม                                                              |                                                                              |                 |       |             |       | 1,544   | 1,544 | 5,335                    | 4,875 | 10           | -    |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

บริษัทร่วมและการร่วมค้าทั้งหมดจดทะเบียนจัดตั้งและดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าโลตัสส์รีเทล โกรท เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมูลค่าสุทธิรวมของเงินลงทุนดังกล่าวที่คำนวณจากราคาปิด ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2565 มีมูลค่า 7,421 ล้านบาท (2564: 8,823 ล้านบาท)

กลุ่มบริษัทพิจารณาแล้วว่าไม่มีส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้ารายการใดรายการหนึ่งที่มีสาระสำคัญต่อกลุ่มบริษัท

บริษัทร่วมและการร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญ

ตารางต่อไปนี้สรุปข้อมูลทางการเงินของส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมและการร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญจากจำนวนเงินที่รายงานในงบการเงินรวมของกลุ่มบริษัท

|                                 | บริษัทร่วมที่ไม่มีสาระสำคัญ |       | การร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญ |       |
|---------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------------------|-------|
|                                 | 2565                        | 2564  | 2565                        | 2564  |
|                                 | (ล้านบาท)                   |       |                             |       |
| มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียใน  |                             |       |                             |       |
| บริษัทร่วมและการร่วมค้า         |                             |       |                             |       |
| ที่ไม่มีสาระสำคัญ               | 9,053                       | 9,139 | 5,335                       | 4,875 |
| ส่วนแบ่งของกลุ่มบริษัทใน        |                             |       |                             |       |
| - กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน |                             |       |                             |       |
| อย่างต่อเนื่อง                  | 362                         | (328) | 469                         | 102   |
| - กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น       | -                           | 364   | -                           | -     |
| - กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม        | 362                         | 36    | 469                         | 102   |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 11 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

| หมายเหตุ                                          | งบการเงินรวม  |                   |                                         |                          |                                           | งบการเงินเฉพาะกิจการ |            |
|---------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|----------------------|------------|
|                                                   | ที่ดิน        | อาคาร             |                                         | สินทรัพย์<br>สิทธิการใช้ | สินทรัพย์<br>ระหว่างก่อสร้าง<br>(ล้านบาท) | ที่ดิน               | รวม        |
|                                                   |               | ส่วนปรับปรุงอาคาร | และส่วนปรับปรุง<br>สินทรัพย์สิทธิการใช้ |                          |                                           |                      |            |
| รวม                                               |               |                   |                                         |                          |                                           |                      |            |
| <b>ราคาทุน</b>                                    |               |                   |                                         |                          |                                           |                      |            |
| <b>ณ วันที่ 1 มกราคม 2564</b>                     | <b>127</b>    | -                 | -                                       | -                        | <b>127</b>                                | <b>127</b>           | <b>127</b> |
| เพิ่มขึ้น                                         | 10            | 56                | -                                       | -                        | 66                                        | -                    | -          |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ                              | 4             | 14,068            | 28,699                                  | 8,250                    | 51,017                                    | -                    | -          |
| โอนจัดประเภทใหม่                                  | (1,535)       | (3,937)           | -                                       | -                        | (5,472)                                   | -                    | -          |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย                              | -             | (23)              | (1)                                     | -                        | (24)                                      | -                    | -          |
| การเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า                           | -             | -                 | 330                                     | -                        | 330                                       | -                    | -          |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าเงิน         | (8)           | (17)              | (4)                                     | -                        | (29)                                      | -                    | -          |
| <b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565</b> | <b>12,662</b> | <b>24,778</b>     | <b>8,575</b>                            | <b>-</b>                 | <b>46,015</b>                             | <b>127</b>           | <b>127</b> |
| เพิ่มขึ้น                                         | 34            | 30                | 239                                     | 1,200                    | 1,503                                     | -                    | -          |
| โอน                                               | -             | 984               | -                                       | (984)                    | -                                         | -                    | -          |
| โอนจัดประเภทใหม่                                  | 352           | (1,060)           | 139                                     | -                        | (569)                                     | -                    | -          |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย                              | -             | (62)              | (1)                                     | -                        | (63)                                      | -                    | -          |
| การเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า                           | -             | -                 | 41                                      | -                        | 41                                        | -                    | -          |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าเงิน         | (75)          | (177)             | (52)                                    | -                        | (304)                                     | -                    | -          |
| <b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565</b>                   | <b>12,973</b> | <b>24,493</b>     | <b>8,941</b>                            | <b>216</b>               | <b>46,623</b>                             | <b>127</b>           | <b>127</b> |





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                                    | งบการเงินรวม (ต่อ) |                      |             |                              |         | งบการเงินเฉพาะกิจการ (ต่อ) |      |
|----------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|------------------------------|---------|----------------------------|------|
|                                                    | อาคาร              |                      |             |                              |         |                            |      |
|                                                    | ส่วนปรับปรุงอาคาร  |                      |             |                              |         |                            |      |
|                                                    | และส่วนปรับปรุง    |                      |             |                              |         |                            |      |
|                                                    | ที่ดิน             | สินทรัพย์สิทธิการใช้ | สิทธิการใช้ | ระหว่างก่อสร้าง<br>(ล้านบาท) | รวม     | ที่ดิน                     | รวม  |
| <b>ค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม</b> |                    |                      |             |                              |         |                            |      |
| <b>ณ วันที่ 1 มกราคม 2564</b>                      | (15)               | -                    | -           | -                            | (15)    | (15)                       | (15) |
| ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี                              | -                  | (661)                | (88)        | -                            | (749)   | -                          | -    |
| กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่า                      | -                  | 1                    | -           | -                            | 1       | -                          | -    |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย                               | -                  | 18                   | 1           | -                            | 19      | -                          | -    |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าเงิน          | -                  | (3)                  | -           | -                            | (3)     | -                          | -    |
| <b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565</b>  | (15)               | (645)                | (87)        | -                            | (747)   | (15)                       | (15) |
| ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี                              | -                  | (1,543)              | (541)       | -                            | (2,084) | -                          | -    |
| ขาดทุนจากการด้อยค่า                                | -                  | (2)                  | -           | -                            | (2)     | -                          | -    |
| โอนจัดประเภทใหม่                                   | -                  | 93                   | (9)         | -                            | 84      | -                          | -    |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย                               | -                  | 44                   | 1           | -                            | 45      | -                          | -    |
| การเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า                            | -                  | -                    | (18)        | -                            | (18)    | -                          | -    |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าเงิน          | -                  | 5                    | 4           | -                            | 9       | -                          | -    |
| <b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565</b>                    | (15)               | (2,048)              | (650)       | -                            | (2,713) | (15)                       | (15) |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                            | งบการเงินรวม (ต่อ) |                      |             |                              |        | งบการเงินเฉพาะกิจการ (ต่อ) |     |
|--------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|------------------------------|--------|----------------------------|-----|
|                                            | อาคาร              |                      |             |                              |        |                            |     |
|                                            | ส่วนปรับปรุงอาคาร  |                      |             |                              |        |                            |     |
|                                            | และส่วนปรับปรุง    |                      |             |                              |        |                            |     |
|                                            | ที่ดิน             | สินทรัพย์สิทธิการใช้ | สิทธิการใช้ | ระหว่างก่อสร้าง<br>(ล้านบาท) | รวม    | ที่ดิน                     | รวม |
| <b>มูลค่าสุทธิทางบัญชี</b>                 |                    |                      |             |                              |        |                            |     |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                     | 112                | -                    | -           | -                            | 112    | 112                        | 112 |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565 | 12,647             | 24,133               | 8,488       | -                            | 45,268 | 112                        | 112 |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                   | 12,958             | 22,445               | 8,291       | 216                          | 43,910 | 112                        | 112 |

มูลค่าต้นทุนของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนของกลุ่มบริษัทซึ่งตัดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว แต่กลุ่มบริษัทสามารถใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์เหล่านั้นได้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีจำนวนเงินรวม 100 ล้านบาท ในงบการเงินรวม (2564: 2 ล้านบาท)

มูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 จำนวน 45,486 ล้านบาท (2564: 46,051 ล้านบาท) ในงบการเงินรวม และ 204 ล้านบาท (2564: 163 ล้านบาท) ในงบการเงินเฉพาะกิจการตามลำดับ ประเมินราคาโดยผู้ประเมินราคาอิสระ มูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนถูกจัดลำดับชั้นการวัดมูลค่ายุติธรรมอยู่ในระดับที่ 3



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

| รายการ                                             | หมายเหตุ | ที่ดิน | อาคาร                                                        |                           | งบการเงินรวม                                                   |          | สินทรัพย์<br>ระหว่าง<br>การก่อสร้าง<br>และติดตั้ง | รวม     |
|----------------------------------------------------|----------|--------|--------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------|---------|
|                                                    |          |        | ส่วนปรับปรุงอาคาร<br>และส่วนปรับปรุง<br>สินทรัพย์สิทธิการใช้ | เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์ | เครื่องตกแต่ง<br>ติดตั้งและ<br>เครื่องใช้สำนักงาน<br>(ล้านบาท) | ยานพาหนะ |                                                   |         |
| <b>ราคาทุน</b>                                     |          |        |                                                              |                           |                                                                |          |                                                   |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                             |          | 12,350 | 18,833                                                       | 17,386                    | 3,010                                                          | 63       | 70                                                | 51,712  |
| เพิ่มขึ้น                                          |          | 84     | 825                                                          | 795                       | 3,192                                                          | 19       | 3,124                                             | 8,039   |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ                               | 4        | 22,191 | 40,957                                                       | -                         | 13,023                                                         | 185      | 1,587                                             | 77,943  |
| โอน                                                |          | -      | 1,435                                                        | 304                       | (13)                                                           | (1)      | (1,725)                                           | -       |
| โอนจัดประเภทใหม่                                   |          | 1,535  | 3,937                                                        | -                         | -                                                              | -        | -                                                 | 5,472   |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย                               |          | -      | (159)                                                        | (435)                     | (1,120)                                                        | (3)      | (4)                                               | (1,721) |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการ<br>แปลงค่างบการเงิน |          | (15)   | (27)                                                         | 60                        | (1)                                                            | 4        | 3                                                 | 24      |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565         |          | 36,145 | 65,801                                                       | 18,110                    | 18,091                                                         | 267      | 3,055                                             | 141,469 |
| เพิ่มขึ้น                                          |          | 690    | 464                                                          | 1,176                     | 3,736                                                          | 39       | 4,076                                             | 10,181  |
| โอน                                                |          | -      | 2,654                                                        | 719                       | 759                                                            | -        | (4,132)                                           | -       |
| โอนจัดประเภทใหม่                                   |          | (352)  | 1,060                                                        | -                         | -                                                              | -        | -                                                 | 708     |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย                               |          | -      | (583)                                                        | (487)                     | (2,076)                                                        | (49)     | -                                                 | (3,195) |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการ<br>แปลงค่างบการเงิน |          | (230)  | (195)                                                        | (17)                      | (212)                                                          | (4)      | (7)                                               | (665)   |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                           |          | 36,253 | 69,201                                                       | 19,501                    | 20,298                                                         | 253      | 2,992                                             | 148,498 |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                | งบการเงินรวม (ต่อ) |                                         |                           |                                 |          | สินทรัพย์   | รวม      |
|--------------------------------|--------------------|-----------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------|-------------|----------|
|                                | ที่ดิน             | อาคาร                                   | เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์ | เครื่องตกแต่ง                   | ยานพาหนะ | ระหว่าง     |          |
|                                |                    | ส่วนปรับปรุงอาคาร                       |                           | ติดตั้งและ                      |          | การก่อสร้าง |          |
|                                |                    | และส่วนปรับปรุง<br>สินทรัพย์สิทธิการใช้ |                           | เครื่องใช้สำนักงาน<br>(ล้านบาท) |          | และติดตั้ง  |          |
| ค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุน     |                    |                                         |                           |                                 |          |             |          |
| จากการด้อยค่าสะสม              |                    |                                         |                           |                                 |          |             |          |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564         | -                  | (6,753)                                 | (12,081)                  | (2,290)                         | (24)     | -           | (21,148) |
| ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี          | -                  | (758)                                   | (1,334)                   | (1,196)                         | (33)     | -           | (3,321)  |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย           | -                  | 107                                     | 422                       | 1,053                           | 2        | -           | 1,584    |
| (ขาดทุนจากการด้อยค่า)          |                    |                                         |                           |                                 |          |             |          |
| กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่า  | -                  | (89)                                    | (1)                       | 10                              | -        | -           | (80)     |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการ |                    |                                         |                           |                                 |          |             |          |
| แปลงค่างบการเงิน               | -                  | (19)                                    | (31)                      | (7)                             | (3)      | -           | (60)     |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ   |                    |                                         |                           |                                 |          |             |          |
| 1 มกราคม 2565                  | -                  | (7,512)                                 | (13,025)                  | (2,430)                         | (58)     | -           | (23,025) |
| ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี          | -                  | (3,780)                                 | (1,361)                   | (4,971)                         | (99)     | -           | (10,211) |
| โอนจัดประเภทใหม่               | -                  | (93)                                    | -                         | -                               | -        | -           | (93)     |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย           | -                  | 556                                     | 471                       | 1,961                           | 45       | -           | 3,033    |
| ขาดทุนจากการด้อยค่า            | -                  | (3)                                     | -                         | (67)                            | -        | (25)        | (95)     |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการ |                    |                                         |                           |                                 |          |             |          |
| แปลงค่างบการเงิน               | -                  | (6)                                     | 6                         | 5                               | 3        | -           | 8        |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565       | -                  | (10,838)                                | (13,909)                  | (5,502)                         | (109)    | (25)        | (30,383) |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                              | งบการเงินรวม (ต่อ) |                      |                           |                    |          |             | รวม     |
|------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|----------|-------------|---------|
|                              | อาคาร              |                      |                           |                    |          | สินทรัพย์   |         |
|                              | ที่ดิน             | ส่วนปรับปรุงอาคาร    | เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์ | เครื่องตกแต่ง      | ยานพาหนะ | ระหว่าง     |         |
|                              |                    | และส่วนปรับปรุง      |                           | ติดตั้งและ         |          | การก่อสร้าง |         |
|                              |                    | สินทรัพย์สิทธิการใช้ |                           | เครื่องใช้สำนักงาน |          | และติดตั้ง  |         |
| (ล้านบาท)                    |                    |                      |                           |                    |          |             |         |
| มูลค่าสุทธิทางบัญชี          |                    |                      |                           |                    |          |             |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564       | 12,350             | 12,080               | 5,305                     | 720                | 39       | 70          | 30,564  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ |                    |                      |                           |                    |          |             |         |
| 1 มกราคม 2565                | 36,145             | 58,289               | 5,085                     | 15,661             | 209      | 3,055       | 118,444 |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565     | 36,253             | 58,363               | 5,592                     | 14,796             | 144      | 2,967       | 118,115 |





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                              | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                                                                       |                           |                                                                |          | สินทรัพย์<br>ระหว่าง<br>การก่อสร้าง<br>และติดตั้ง | รวม    |
|------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------|--------|
|                              | ที่ดิน               | อาคาร<br>ส่วนปรับปรุงอาคาร<br>และส่วนปรับปรุง<br>สินทรัพย์สิทธิการใช้ | เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์ | เครื่องตกแต่ง<br>ติดตั้งและ<br>เครื่องใช้สำนักงาน<br>(ล้านบาท) | ยานพาหนะ |                                                   |        |
| <b>ราคาทุน</b>               |                      |                                                                       |                           |                                                                |          |                                                   |        |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564       | 12,350               | 17,548                                                                | 16,647                    | 2,769                                                          | 44       | 65                                                | 49,423 |
| เพิ่มขึ้น                    | -                    | 97                                                                    | 769                       | 304                                                            | 8        | 984                                               | 2,162  |
| โอน                          | -                    | 388                                                                   | 303                       | 12                                                             | -        | (703)                                             | -      |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย         | -                    | (60)                                                                  | (403)                     | (89)                                                           | -        | -                                                 | (552)  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ |                      |                                                                       |                           |                                                                |          |                                                   |        |
| 1 มกราคม 2565                | 12,350               | 17,973                                                                | 17,316                    | 2,996                                                          | 52       | 346                                               | 51,033 |
| เพิ่มขึ้น                    | 593                  | 170                                                                   | 1,127                     | 395                                                            | 10       | 1,430                                             | 3,725  |
| โอน                          | -                    | 594                                                                   | 485                       | 15                                                             | -        | (1,094)                                           | -      |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย         | -                    | (29)                                                                  | (469)                     | (121)                                                          | (13)     | -                                                 | (632)  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565     | 12,943               | 18,708                                                                | 18,459                    | 3,285                                                          | 49       | 682                                               | 54,126 |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                              | งบการเงินเฉพาะกิจการ (ต่อ) |                                         |                           |                                 |          | สินทรัพย์<br>ระหว่าง<br>การก่อสร้าง<br>และติดตั้ง | รวม      |
|------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------|---------------------------------------------------|----------|
|                              | ที่ดิน                     | อาคาร                                   | เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์ | เครื่องตกแต่ง                   | ยานพาหนะ |                                                   |          |
|                              |                            | ส่วนปรับปรุงอาคาร                       |                           | ติดตั้งและ                      |          |                                                   |          |
|                              |                            | และส่วนปรับปรุง<br>สินทรัพย์สิทธิการใช้ |                           | เครื่องใช้สำนักงาน<br>(ล้านบาท) |          |                                                   |          |
| ค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุน   |                            |                                         |                           |                                 |          |                                                   |          |
| จากการด้อยค่าสะสม            |                            |                                         |                           |                                 |          |                                                   |          |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564       | -                          | (6,623)                                 | (11,864)                  | (2,163)                         | (16)     | -                                                 | (20,666) |
| ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี        | -                          | (463)                                   | (1,228)                   | (300)                           | (9)      | -                                                 | (2,000)  |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย         | -                          | 42                                      | 394                       | 88                              | -        | -                                                 | 524      |
| ขาดทุนจากการด้อยค่า          | -                          | (3)                                     | (1)                       | -                               | -        | -                                                 | (4)      |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ |                            |                                         |                           |                                 |          |                                                   |          |
| 1 มกราคม 2565                | -                          | (7,047)                                 | (12,699)                  | (2,375)                         | (25)     | -                                                 | (22,146) |
| ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี        | -                          | (494)                                   | (1,246)                   | (319)                           | (9)      | -                                                 | (2,068)  |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย         | -                          | 20                                      | 456                       | 120                             | 10       | -                                                 | 606      |
| ขาดทุนจากการด้อยค่า          | -                          | (6)                                     | -                         | -                               | -        | -                                                 | (6)      |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565     | -                          | (7,527)                                 | (13,489)                  | (2,574)                         | (24)     | -                                                 | (23,614) |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

**งบการเงินเฉพาะกิจการ (ต่อ)**

|                                               | ที่ดิน | อาคาร<br>ส่วนปรับปรุงอาคาร<br>และส่วนปรับปรุง<br>สินทรัพย์สิทธิการใช้ | เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์ | เครื่องตกแต่ง<br>ติดตั้งและ<br>เครื่องใช้สำนักงาน<br>(ล้านบาท) | ยานพาหนะ | สินทรัพย์<br>ระหว่าง<br>การก่อสร้าง<br>และติดตั้ง | รวม    |
|-----------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------|--------|
| <b>มูลค่าสุทธิทางบัญชี</b>                    |        |                                                                       |                           |                                                                |          |                                                   |        |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                        | 12,350 | 10,925                                                                | 4,783                     | 606                                                            | 28       | 65                                                | 28,757 |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ<br>1 มกราคม 2565 | 12,350 | 10,926                                                                | 4,617                     | 621                                                            | 27       | 346                                               | 28,887 |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                      | 12,943 | 11,181                                                                | 4,970                     | 711                                                            | 25       | 682                                               | 30,512 |

มูลค่าต้นทุนของอาคารและอุปกรณ์ของกลุ่มบริษัทและบริษัท ซึ่งตัดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว แต่กลุ่มบริษัทและบริษัทยังสามารถใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์เหล่านั้นได้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีจำนวนเงินรวม 11,830 ล้านบาท (2564: 9,134 ล้านบาท) ในงบการเงินรวม และ 10,431 ล้านบาท (2564: 9,098 ล้านบาท) ในงบการเงินเฉพาะกิจการ ตามลำดับ

**การค้ำประกัน**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ของกลุ่มบริษัทซึ่งมีราคาคงเหลือตามบัญชีสุทธิจำนวน 13,906 ล้านบาท (2564: 14,756 ล้านบาท) ได้ถูกนำไปวางเป็นหลักประกัน สำหรับเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

### 13 สินทรัพย์สิทธิการใช้

| หมายเหตุ                                       | ที่ดิน   | อาคาร  | งบการเงินรวม              |                                                                | ยานพาหนะ | รวม    |
|------------------------------------------------|----------|--------|---------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|--------|
|                                                |          |        | เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์ | เครื่องตกแต่ง<br>ติดตั้งและ<br>เครื่องใช้สำนักงาน<br>(ล้านบาท) |          |        |
|                                                |          |        |                           |                                                                |          |        |
| ราคาทุน                                        |          |        |                           |                                                                |          |        |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                         | 8,198    | 2,340  | 1,871                     | 238                                                            | 201      | 12,848 |
| เพิ่มขึ้น                                      | 703      | 453    | 377                       | 24                                                             | 90       | 1,647  |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ                           | 4 13,024 | 12,063 | 126                       | 471                                                            | 344      | 26,028 |
| ตัดจำหน่าย                                     | (1)      | (148)  | (58)                      | (2)                                                            | (40)     | (249)  |
| การเปลี่ยนแปลงสัญญา                            | -        | 359    | 1                         | -                                                              | 68       | 428    |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่างบการเงิน | 66       | 89     | 1                         | 1                                                              | 9        | 166    |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565     | 21,990   | 15,156 | 2,318                     | 732                                                            | 672      | 40,868 |
| เพิ่มขึ้น                                      | 2,264    | 1,342  | 874                       | 266                                                            | 309      | 5,055  |
| โอนจัดประเภทใหม่                               | (464)    | (69)   | 539                       | (146)                                                          | 1        | (139)  |
| ตัดจำหน่าย                                     | (161)    | (355)  | (82)                      | (15)                                                           | (59)     | (672)  |
| การเปลี่ยนแปลงสัญญา                            | 22       | (387)  | 3                         | (3)                                                            | -        | (365)  |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่างบการเงิน | (34)     | (105)  | 1                         | (12)                                                           | 1        | (149)  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                       | 23,617   | 15,582 | 3,653                     | 822                                                            | 924      | 44,598 |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

### งบการเงินรวม (ต่อ)

เครื่องตกแต่ง

เครื่องจักร

ติดตั้งและ

และอุปกรณ์

เครื่องใช้สำนักงาน

ยานพาหนะ

รวม

ที่ดิน

อาคาร

(ล้านบาท)

### ค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุน

#### จากการด้อยค่าสะสม

|                                                 |         |         |         |       |       |         |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------|-------|---------|
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                          | (1,376) | (340)   | (682)   | (192) | (54)  | (2,644) |
| ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี                           | (610)   | (597)   | (197)   | (24)  | (93)  | (1,521) |
| ตัดจำหน่าย                                      | 1       | 146     | 58      | 2     | 40    | 247     |
| การเปลี่ยนแปลงสัญญา                             | -       | (13)    | -       | -     | -     | (13)    |
| ขาดทุนจากการด้อยค่า                             | (36)    | (44)    | -       | -     | -     | (80)    |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าทางการเงิน | (7)     | (12)    | -       | -     | (7)   | (26)    |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565      | (2,028) | (860)   | (821)   | (214) | (114) | (4,037) |
| ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี                           | (1,716) | (1,621) | (269)   | (42)  | (258) | (3,906) |
| โอนจัดประเภทใหม่                                | 10      | (1)     | -       | -     | -     | 9       |
| ตัดจำหน่าย                                      | 79      | 251     | 82      | 15    | 58    | 485     |
| การเปลี่ยนแปลงสัญญา                             | (19)    | -       | 6       | 2     | -     | (11)    |
| กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่า                   | -       | 12      | -       | -     | -     | 12      |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าทางการเงิน | 4       | 15      | (1)     | -     | (1)   | 17      |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                        | (3,670) | (2,204) | (1,003) | (239) | (315) | (7,431) |





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                              | งบการเงินรวม (ต่อ) |        |                                        |                                                   |          |        |
|------------------------------|--------------------|--------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|--------|
|                              | ที่ดิน             | อาคาร  | เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์<br>(ล้านบาท) | เครื่องตกแต่ง<br>ติดตั้งและ<br>เครื่องใช้สำนักงาน | ยานพาหนะ | รวม    |
|                              |                    |        |                                        |                                                   |          |        |
|                              |                    |        |                                        |                                                   |          |        |
| มูลค่าสุทธิทางบัญชี          |                    |        |                                        |                                                   |          |        |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564       | 6,822              | 2,000  | 1,189                                  | 46                                                | 147      | 10,204 |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ |                    |        |                                        |                                                   |          |        |
| 1 มกราคม 2565                | 19,962             | 14,296 | 1,497                                  | 518                                               | 558      | 36,831 |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565     | 19,947             | 13,378 | 2,650                                  | 583                                               | 609      | 37,167 |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                     | งบการเงินเฉพาะกิจการ |              |                           |                                                                |            |               |
|-------------------------------------|----------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------|------------|---------------|
|                                     | ที่ดิน               | อาคาร        | เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์ | เครื่องตกแต่ง<br>ติดตั้งและ<br>เครื่องใช้สำนักงาน<br>(ล้านบาท) | ยานพาหนะ   | รวม           |
| <b>ราคาทุน</b>                      |                      |              |                           |                                                                |            |               |
| <b>ณ วันที่ 1 มกราคม 2564</b>       | <b>7,360</b>         | <b>1,476</b> | <b>1,851</b>              | <b>225</b>                                                     | <b>174</b> | <b>11,086</b> |
| เพิ่มขึ้น                           | 658                  | 348          | 375                       | 24                                                             | 37         | 1,442         |
| ตัดจำหน่าย                          | -                    | (121)        | (49)                      | (1)                                                            | (20)       | (191)         |
| <b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ</b> |                      |              |                           |                                                                |            |               |
| <b>1 มกราคม 2565</b>                | <b>8,018</b>         | <b>1,703</b> | <b>2,177</b>              | <b>248</b>                                                     | <b>191</b> | <b>12,337</b> |
| เพิ่มขึ้น                           | 368                  | 281          | 19                        | 11                                                             | 61         | 740           |
| ตัดจำหน่าย                          | -                    | (132)        | (27)                      | (15)                                                           | (17)       | (191)         |
| การเปลี่ยนแปลงสัญญา                 | (18)                 | -            | 2                         | (9)                                                            | -          | (25)          |
| <b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565</b>     | <b>8,368</b>         | <b>1,852</b> | <b>2,171</b>              | <b>235</b>                                                     | <b>235</b> | <b>12,861</b> |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| งบการเงินเฉพาะกิจการ (ต่อ)   |         |                           |                                 |          |       |         |
|------------------------------|---------|---------------------------|---------------------------------|----------|-------|---------|
| ที่ดิน                       | อาคาร   | เครื่องจักร<br>และอุปกรณ์ | เครื่องตกแต่ง                   | ยานพาหนะ | รวม   |         |
|                              |         |                           | ติดตั้งและ                      |          |       |         |
|                              |         |                           | เครื่องใช้สำนักงาน<br>(ล้านบาท) |          |       |         |
| ค่าเสื่อมราคาสะสม            |         |                           |                                 |          |       |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564       | (1,326) | (264)                     | (670)                           | (189)    | (45)  | (2,494) |
| ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี        | (359)   | (239)                     | (181)                           | (18)     | (52)  | (849)   |
| ตัดจำหน่าย                   | -       | 121                       | 49                              | 2        | 20    | 192     |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ |         |                           |                                 |          |       |         |
| 1 มกราคม 2565                | (1,685) | (382)                     | (802)                           | (205)    | (77)  | (3,151) |
| ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี        | (382)   | (257)                     | (183)                           | (15)     | (50)  | (887)   |
| ตัดจำหน่าย                   | -       | 132                       | 27                              | 15       | 17    | 191     |
| การเปลี่ยนแปลงสัญญา          | 4       | -                         | 5                               | 2        | -     | 11      |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565     | (2,063) | (507)                     | (953)                           | (203)    | (110) | (3,836) |
| มูลค่าสุทธิทางบัญชี          |         |                           |                                 |          |       |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564       | 6,034   | 1,212                     | 1,181                           | 36       | 129   | 8,592   |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ |         |                           |                                 |          |       |         |
| 1 มกราคม 2565                | 6,333   | 1,321                     | 1,375                           | 43       | 114   | 9,186   |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565     | 6,305   | 1,345                     | 1,218                           | 32       | 125   | 9,025   |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

#### 14 ค่าความนิยม

| หมายเหตุ             | งบการเงินรวม |         | งบการเงินเฉพาะกิจการ |      |
|----------------------|--------------|---------|----------------------|------|
|                      | 2565         | 2564    | 2565                 | 2564 |
|                      |              |         | (ล้านบาท)            |      |
| ณ วันที่ 1 มกราคม    | 234,736      | 2,191   | -                    | -    |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ | 4            | -       | 232,545              | -    |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม  | 234,736      | 234,736 | -                    | -    |

ค่าความนิยมส่วนใหญ่เกิดจากการที่บริษัทรับโอนกิจการทั้งหมดของบริษัท ซี.พี.รีเทล โฮลดิ้ง จำกัด (“CPRH”) และเกิดจากการที่กลุ่มบริษัทซื้อหุ้นในอัตราส่วนร้อยละ 80 ของบริษัท 4 แห่ง ดังต่อไปนี้ Indoguna (Singapore) Pte Ltd, Indoguna Dubai L.L.C, Just Meat Company Limited และ Indoguna Lordly Company Limited (รวมกันเรียกว่า “กลุ่มบริษัท Indoguna”)

หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดที่มีค่าความนิยม

เพื่อวัตถุประสงค์ในการทดสอบการด้อยค่า ค่าความนิยมได้ถูกปันส่วนให้กับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดของกลุ่มบริษัท ดังต่อไปนี้

|                                          | งบการเงินรวม |         | งบการเงินเฉพาะกิจการ |      |
|------------------------------------------|--------------|---------|----------------------|------|
|                                          | 2565         | 2564    | 2565                 | 2564 |
|                                          |              |         | (ล้านบาท)            |      |
| บริษัท ซี.พี. รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด |              |         |                      |      |
| และบริษัทย่อย (“กลุ่มโลตัส”)             | 232,545      | 232,545 | -                    | -    |
| กลุ่มบริษัท Indoguna                     | 2,023        | 2,023   | -                    | -    |
| บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด           | 168          | 168     | -                    | -    |
| รวม                                      | 234,736      | 234,736 | -                    | -    |

**การทดสอบการด้อยค่าของมูลค่าตามบัญชีของค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นที่อายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน**

มูลค่าที่จะได้รับคืนมาจากมูลค่าจากการใช้ ซึ่งวัดมูลค่าโดยการคิดลดกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานต่อเนื่องและการใช้สินทรัพย์นั้นของ (1) กลุ่มโลตัส (2) กลุ่มบริษัท Indoguna และ (3) บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด

การกำหนดข้อสมมติมาจากการประเมินของผู้บริหารโดยพิจารณาจากแนวโน้มในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องในอนาคตและข้อมูลในอดีตจากแหล่งข้อมูลภายนอกและภายใน ข้อสมมติหลักที่ใช้ในการประมาณการมูลค่าที่จะได้รับคืนมีดังนี้

##### อัตราคิดลด

อัตราคิดลดคำนวณมาจากวิธีต้นทุนถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุนซึ่งประกอบด้วยข้อสมมติทางการเงินที่สำคัญได้แก่ ต้นทุนของหนี้สิน และต้นทุนของส่วนของผู้ถือหุ้น โดยมีอัตราระหว่างร้อยละ 6 ถึงร้อยละ 7 (2564: ร้อยละ 6)

##### อัตรการเติบโตสูงสุดท้าย

อัตรการเติบโตสูงสุดท้ายพิจารณาจากค่าเฉลี่ยการเติบโตของดัชนีผู้บริโภคในประเทศที่ดำเนินธุรกิจ อัตราเงินเฟ้อ และอัตรการเติบโตในอดีตของกำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (“EBITDA”) โดยมีอัตราร้อยละ 3 (2564: ร้อยละ 2)

##### ประมาณการการเติบโตของ EBITDA

ประมาณการการเติบโตของ EBITDA มาจากการประมาณการผลประโยชน์ที่ได้รับในอนาคตจากประสบการณ์ในอดีต ปรับปรุงด้วยการเติบโตของรายได้ที่คาดไว้ ซึ่งการเติบโตของรายได้ประมาณการมาจากประสบการณ์ในอดีตและประมาณการเติบโตของยอดขาย



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

ผู้บริหารได้พิจารณาว่ามีเหตุผลที่ทำให้เชื่อได้ว่าหากเกิดการเปลี่ยนแปลงในข้อสมมติที่มีนัยสำคัญ 3 ข้อได้แก่ อัตราคิดลด อัตราการเติบโตสุดท้าย และประมาณการอัตราการเติบโตของยอดขาย โดยในปี 2565 หากอัตราคิดลดเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ถึงร้อยละ 3 (2564: ร้อยละ 2) หรืออัตราการเติบโตสุดท้ายลดลงร้อยละ 2 ถึงร้อยละ 4 (2564: ร้อยละ 3) หรือประมาณการอัตราการเติบโตของยอดขายลดลงร้อยละ 7 ถึงร้อยละ 14 (2564: ร้อยละ 5) จะส่งผลให้มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดของ (1) กลุ่มโลตัสส์ (2) กลุ่มบริษัท Indoguna และ (3) บริษัท สยามฟู๊ด เซอร์วิส จำกัด เท่ากับมูลค่าตามบัญชี

จากการทดสอบการค้ำค่า การประมาณการมูลค่าที่ได้รับคืนสูงกว่ามูลค่าตามบัญชี กลุ่มบริษัทจึงไม่รับรู้ขาดทุนจากการค้ำค่าในงบการเงินรวม





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 15 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม

| งบการเงินรวม                                   |                    |                           |                                    |                                        |        |
|------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|--------|
|                                                | โปรแกรมคอมพิวเตอร์ | เครื่องหมายการค้าและอื่นๆ | ความสัมพันธ์กับลูกค้า<br>(ล้านบาท) | โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างพัฒนาและอื่นๆ | รวม    |
| หมายเหตุ                                       |                    |                           |                                    |                                        |        |
| ราคาทุน                                        |                    |                           |                                    |                                        |        |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                         | 3,001              | 468                       | 59                                 | 129                                    | 3,657  |
| เพิ่มขึ้น                                      | 290                | 1                         | -                                  | 865                                    | 1,156  |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ                           | 4 1,571            | -                         | 1,078                              | 2,572                                  | 5,221  |
| โอน                                            | 2,785              | 2                         | -                                  | (2,787)                                | -      |
| ตัดจำหน่าย                                     | (3)                | -                         | -                                  | (10)                                   | (13)   |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่างบการเงิน | 29                 | -                         | -                                  | 3                                      | 32     |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565     | 7,673              | 471                       | 1,137                              | 772                                    | 10,053 |
| เพิ่มขึ้น                                      | 641                | -                         | -                                  | 3,186                                  | 3,827  |
| โอน                                            | 3,059              | -                         | -                                  | (3,059)                                | -      |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย                           | (2)                | -                         | -                                  | (4)                                    | (6)    |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่างบการเงิน | (20)               | -                         | -                                  | (1)                                    | (21)   |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                       | 11,351             | 471                       | 1,137                              | 894                                    | 13,853 |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                                     | งบการเงินรวม (ต่อ) |                           |                                 |                                        |         |
|-----------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|---------|
|                                                     | โปรแกรมคอมพิวเตอร์ | เครื่องหมายการค้าและอื่นๆ | ความสัมพันธ์กับลูกค้า (ล้านบาท) | โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างพัฒนาและอื่นๆ | รวม     |
| <b>ค่าตัดจำหน่ายสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม</b>  |                    |                           |                                 |                                        |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                              | (1,435)            | (6)                       | (15)                            | -                                      | (1,456) |
| ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี                               | (509)              | (2)                       | (26)                            | -                                      | (537)   |
| ตัดจำหน่าย                                          | 3                  | -                         | -                               | -                                      | 3       |
| กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่า                       | 8                  | -                         | -                               | -                                      | 8       |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าทางการเงิน     | (11)               | 1                         | (1)                             | -                                      | (11)    |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565          | (1,944)            | (7)                       | (42)                            | -                                      | (1,993) |
| ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี                               | (1,225)            | (3)                       | (121)                           | -                                      | (1,349) |
| จำหน่ายและตัดจำหน่าย                                | 2                  | -                         | -                               | -                                      | 2       |
| (ขาดทุนจากการด้อยค่า) กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่า | (3)                | -                         | 1                               | -                                      | (2)     |
| ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าทางการเงิน     | 10                 | -                         | -                               | -                                      | 10      |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                            | (3,160)            | (10)                      | (162)                           | -                                      | (3,332) |
| <b>มูลค่าสุทธิทางบัญชี</b>                          |                    |                           |                                 |                                        |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                              | 1,566              | 462                       | 44                              | 129                                    | 2,201   |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565          | 5,729              | 464                       | 1,095                           | 772                                    | 8,060   |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                            | 8,191              | 461                       | 975                             | 894                                    | 10,521  |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                                    | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                                             |         |
|----------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------|---------|
|                                                    | โปรแกรมคอมพิวเตอร์   | โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างพัฒนา<br>(ล้านบาท) | รวม     |
| <b>ราคาทุน</b>                                     |                      |                                             |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                             | 2,634                | 107                                         | 2,741   |
| เพิ่มขึ้น                                          | 45                   | 317                                         | 362     |
| โอน                                                | 129                  | (129)                                       | -       |
| ตัดจำหน่าย                                         | (4)                  | (9)                                         | (13)    |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565         | 2,804                | 286                                         | 3,090   |
| เพิ่มขึ้น                                          | 484                  | 560                                         | 1,044   |
| โอน                                                | 766                  | (766)                                       | -       |
| ตัดจำหน่าย                                         | -                    | (4)                                         | (4)     |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                           | 4,054                | 76                                          | 4,130   |
| <b>ค่าตัดจำหน่ายสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม</b> |                      |                                             |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                             | (1,314)              | -                                           | (1,314) |
| ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี                              | (360)                | -                                           | (360)   |
| ตัดจำหน่าย                                         | 3                    | -                                           | 3       |
| กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่า                      | 8                    | -                                           | 8       |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565         | (1,663)              | -                                           | (1,663) |
| ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี                              | (465)                | -                                           | (465)   |
| ขาดทุนจากการด้อยค่า                                | (3)                  | -                                           | (3)     |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                           | (2,131)              | -                                           | (2,131) |
| <b>มูลค่าสุทธิทางบัญชี</b>                         |                      |                                             |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2564                             | 1,320                | 107                                         | 1,427   |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 และ 1 มกราคม 2565         | 1,141                | 286                                         | 1,427   |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                           | 1,923                | 76                                          | 1,999   |

มูลค่าต้นทุนของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากราคาความนิยมของกลุ่มบริษัทและบริษัท ซึ่งตัดจำหน่ายเต็มจำนวนแล้ว แต่กลุ่มบริษัทและบริษัทยังสามารถใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเหล่านั้นได้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีจำนวนเงินรวม 751 ล้านบาท (2564: 473 ล้านบาท) ในงบการเงินรวม และ 651 ล้านบาท (2564: 410 ล้านบาท) ในงบการเงินเฉพาะกิจการ ตามลำดับ

#### 16 หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย

|                                    |                     | งบการเงินรวม           |           |                     |                        |  |
|------------------------------------|---------------------|------------------------|-----------|---------------------|------------------------|--|
|                                    |                     | 2565                   |           | 2564                |                        |  |
|                                    | ส่วนที่มีหลักประกัน | ส่วนที่ไม่มีหลักประกัน | รวม       | ส่วนที่มีหลักประกัน | ส่วนที่ไม่มีหลักประกัน |  |
|                                    |                     |                        |           |                     | รวม                    |  |
|                                    |                     |                        | (ล้านบาท) |                     |                        |  |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน |                     |                        |           |                     |                        |  |
| หนี้สินจากการทำทรัสต์รีซิท         | -                   | 1,624                  | 1,624     | -                   | 915                    |  |
| เงินกู้ยืมระยะสั้น                 | -                   | 13                     | 13        | 28,283              | -                      |  |
| หุ้นกู้                            | -                   | 23,466                 | 23,466    | -                   | -                      |  |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน  | 17,751              | 68,808                 | 86,559    | 18,103              | 89,018                 |  |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                | -                   | 48,879                 | 48,879    | -                   | 47,974                 |  |
| รวมหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย        | 17,751              | 142,790                | 160,541   | 46,386              | 137,907                |  |
|                                    |                     |                        |           |                     | 184,293                |  |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                   | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                  |        |               |                  |        |
|-----------------------------------|----------------------|------------------|--------|---------------|------------------|--------|
|                                   | 2565                 |                  |        | 2564          |                  |        |
|                                   | ส่วนที่มีหลัก        | ส่วนที่ไม่มีหลัก |        | ส่วนที่มีหลัก | ส่วนที่ไม่มีหลัก |        |
|                                   | ประกัน               | ประกัน           |        | ประกัน        | ประกัน           |        |
|                                   | (ล้านบาท)            |                  |        |               |                  |        |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน | -                    | 7,000            | 7,000  | -             | 7,000            | 7,000  |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า               | -                    | 6,567            | 6,567  | -             | 6,700            | 6,700  |
| รวมหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย       | -                    | 13,567           | 13,567 | -             | 13,700           | 13,700 |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 กลุ่มบริษัทและบริษัทมีวงเงินสินเชื่อซึ่งยังมิได้เบิกใช้เป็นจำนวนเงินรวม 28,340 ล้านบาท (2564: 33,886 ล้านบาท) ในงบการเงินรวม และ 12,993 ล้านบาท (2564: 13,017 ล้านบาท) ในงบการเงินเฉพาะกิจการตามลำดับ

รายการเคลื่อนไหวในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 มีดังนี้

|                                        |          | งบการเงินรวม |         | งบการเงินเฉพาะกิจการ |         |
|----------------------------------------|----------|--------------|---------|----------------------|---------|
|                                        | หมายเหตุ | 2565         | 2564    | 2565                 | 2564    |
|                                        |          |              |         | (ล้านบาท)            |         |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน     |          |              |         |                      |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม                      |          | 29,198       | 1,050   | -                    | 300     |
| เพิ่มขึ้น                              |          | 5,696        | 9,711   | 1,000                | 6,750   |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ                   | 4        | -            | 28,220  | -                    | -       |
| ลดลง                                   |          | (33,408)     | (9,867) | (1,000)              | (7,050) |
| ดอกเบี้ยจ่ายตามอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง |          | 158          | 52      | -                    | -       |
| การเปลี่ยนแปลงของรายการอื่น            |          | (7)          | 32      | -                    | -       |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม                    |          | 1,637        | 29,198  | -                    | -       |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการอื่น        |          |              |         |                      |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม                      |          | -            | 6       | -                    | -       |
| ลดลง                                   |          | -            | (6)     | -                    | -       |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม                    |          | -            | -       | -                    | -       |
| หุ้นกู้                                |          |              |         |                      |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม                      |          | -            | -       | -                    | -       |
| เพิ่มขึ้นสุทธิจากค่าใช้จ่าย            |          |              |         |                      |         |
| ในการออกหุ้นกู้                        |          | 23,463       | -       | -                    | -       |
| ดอกเบี้ยจ่ายตามอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง |          | 3            | -       | -                    | -       |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม                    |          | 23,466       | -       | -                    | -       |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

บริษัทย่อยในประเทศ (บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (“ECDS”)) ได้ออกหุ้นกู้ประเภทไม่ค้ำยสิทธิ์ที่ไม่มีหลักประกัน และระบุชื่อผู้ถือ โดยมีรายละเอียดของคดงเหลือ ดังนี้

ยอดคดงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

| ครั้งที่ | วันที่         | วงเงิน<br>(ล้านบาท) | วัตถุประสงค์                                     | อายุหุ้นกู้<br>(ปี) | จำนวนเงิน<br>(ล้านบาท) | กำหนดการ                                |                                        |
|----------|----------------|---------------------|--------------------------------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
|          |                |                     |                                                  |                     |                        | อัตรา<br>ดอกเบี้ยคงที่<br>(ร้อยละต่อปี) | จ่ายชำระคืน<br>เงินต้นครั้งเดียววันที่ |
| 1/2565   | 20 ตุลาคม 2565 | 9,848               | เพื่อใช้ชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน | 1.5                 | 9,848                  | 2.81                                    | 20 เมษายน 2567                         |
| 1/2565   | 20 ตุลาคม 2565 | 8,534               | เพื่อใช้ชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน | 3                   | 8,534                  | 3.25                                    | 20 ตุลาคม 2568                         |
| 1/2565   | 20 ตุลาคม 2565 | 1,180               | เพื่อใช้ชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน | 5                   | 1,180                  | 3.55                                    | 20 ตุลาคม 2570                         |
| 1/2565   | 20 ตุลาคม 2565 | 3,931               | เพื่อใช้ชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน | 7                   | 3,931                  | 4.00                                    | 20 ตุลาคม 2572                         |

ECDS ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ ที่กำหนดไว้ เช่น ECDS ต้องรักษาอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของงบการเงินรวมของ ECDS ตลอดระยะเวลาของหุ้นกู้ เป็นต้น





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                        | งบการเงินรวม |         | งบการเงินเฉพาะกิจการ |         |
|----------------------------------------|--------------|---------|----------------------|---------|
| หมายเหตุ                               | 2565         | 2564    | 2565                 | 2564    |
|                                        | (ล้านบาท)    |         |                      |         |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน      |              |         |                      |         |
| ณ วันที่ 1 มกราคม                      | 107,121      | 7,003   | 7,000                | 7,000   |
| เพิ่มขึ้น                              | 2,000        | 5,000   | 2,000                | 5,000   |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ                   | 4            | -       | -                    | -       |
| ลดลง                                   | (23,941)     | (5,001) | (2,000)              | (5,000) |
| ดอกเบี้ยจ่ายตามอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง | 626          | 68      | -                    | -       |
| การเปลี่ยนแปลงของรายการอื่น            | 753          | (42)    | -                    | -       |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม                    | 86,559       | 107,121 | 7,000                | 7,000   |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 กลุ่มบริษัทที่มีสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวหลายฉบับกับสาขาในประเทศของสถาบันการเงินต่างประเทศบางแห่ง และสถาบันการเงินในประเทศบางแห่ง โดยมีรายละเอียดสัญญาสำคัญดังนี้

| สัญญาเงินกู้ยืม | วงเงินสินเชื่อที่ได้รับอนุมัติ | อัตราดอกเบี้ยร้อยละต่อปี             | กำหนดการจ่ายชำระคืน            |
|-----------------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| ฉบับที่ 1       | 1,000 ล้านบาท                  | อัตราดอกเบี้ยคงที่ตามที่ระบุในสัญญา  | ทั้งจำนวนในเดือนพฤศจิกายน 2567 |
| ฉบับที่ 2       | 2,000 ล้านบาท                  | อัตราดอกเบี้ยคงที่ตามที่ระบุในสัญญา  | ทั้งจำนวนในเดือนพฤศจิกายน 2567 |
| ฉบับที่ 3       | 1,000 ล้านบาท                  | อัตราดอกเบี้ยคงที่ตามที่ระบุในสัญญา  | ทั้งจำนวนในเดือนธันวาคม 2567   |
| ฉบับที่ 4       | 1,000 ล้านบาท                  | อัตราดอกเบี้ยคงที่ตามที่ระบุในสัญญา  | ทั้งจำนวนในเดือนมกราคม 2568    |
| ฉบับที่ 5       | 2,000 ล้านบาท                  | อัตราดอกเบี้ยคงที่ตามที่ระบุในสัญญา  | ทั้งจำนวนในเดือนมกราคม 2569    |
| ฉบับที่ 6       | 2,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ         | อัตราดอกเบี้ยผันแปรตามที่ระบุในสัญญา | ทั้งจำนวนในเดือนตุลาคม 2567    |

| สัญญาเงินกู้ยืม                                                                                                                                                                                             | วงเงินสินเชื่อที่ได้รับอนุมัติ | อัตราดอกเบี้ยร้อยละต่อปี             | กำหนดการจ่ายชำระคืน           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| ฉบับที่ 7                                                                                                                                                                                                   | 2,300 ล้านบาท                  | อัตราดอกเบี้ยผันแปรตามที่ระบุในสัญญา | ทยอยจ่ายจนถึงเดือนตุลาคม 2569 |
| ทั้งนี้กลุ่มบริษัทต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ ที่กำหนดไว้ในสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวแต่ละฉบับ เช่น บริษัทต้องรักษาอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น และการถือหุ้นของบริษัทใหญ่ตามที่ระบุไว้ในสัญญา และอื่นๆ |                                |                                      |                               |

|                                 | งบการเงินรวม |         | งบการเงินเฉพาะกิจการ |       |
|---------------------------------|--------------|---------|----------------------|-------|
| หมายเหตุ                        | 2565         | 2564    | 2565                 | 2564  |
|                                 | (ล้านบาท)    |         |                      |       |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า             |              |         |                      |       |
| ณ วันที่ 1 มกราคม               | 47,974       | 8,117   | 6,700                | 6,310 |
| ซื้อสินทรัพย์ภายใต้สัญญาเช่า    | 5,146        | 1,146   | 592                  | 941   |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ            | 4            | -       | -                    | -     |
| จ่ายชำระหนี้สินตามสัญญาเช่า     | (5,208)      | (1,654) | (895)                | (777) |
| ตัดจำหน่าย                      | (337)        | (25)    | (1)                  | -     |
| ต้นทุนทางการเงินภายใต้สัญญาเช่า | 1,886        | 623     | 225                  | 226   |
| การเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า         | (385)        | 721     | (54)                 | -     |
| การเปลี่ยนแปลงของรายการอื่น     | (197)        | 157     | -                    | -     |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม             | 48,879       | 47,974  | 6,567                | 6,700 |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 17 ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน

### โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้

กลุ่มบริษัทจัดการ โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ โดยมีลักษณะของโครงการในแต่ละประเภทดังนี้

#### เงินบำนาญพนักงาน

กลุ่มบริษัทมีผลประโยชน์ในรูปแบบเงินบำนาญให้แก่พนักงานที่เข้างานก่อนวันที่ 1 มกราคม 2546 และเลือกที่จะรับผลประโยชน์ดังกล่าวตามเงื่อนไขสภาพการจ้างเดิม พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป มีสิทธิได้รับเงินบำนาญเมื่อลาออกจากงานหรือเกษียณอายุเป็นจำนวนเท่ากับอัตราเงินเดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีที่ทำงาน แต่สูงสุดไม่เกิน 10 เดือน

#### ค่าชดเชยจากการเลิกจ้าง

ตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และนโยบายการจ้างงานของกลุ่มบริษัท พนักงานที่ทำงานครบ 120 วัน มีสิทธิได้รับค่าชดเชยเนื่องจากการเลิกจ้าง การให้ออกจากงานโดยไม่มีความผิดตามระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน หรือเมื่อทำงานครบอายุเกษียณ 60 ปี ตามอัตราที่กฎหมายกำหนดโดยขึ้นอยู่กับระยะเวลาทำงาน ซึ่งอัตราที่ใช้ในปัจจุบันกำหนดไว้สูงสุดไม่เกิน 400 วัน ของเงินเดือนเดือนสุดท้าย

#### เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพส่วนพิเศษ

บริษัทได้ให้ผลประโยชน์แก่พนักงานสำหรับพนักงานที่เป็นสมาชิกของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของบริษัทไม่น้อยกว่า 9 ปี โดยเมื่อลาออกหรือเกษียณอายุจากการจ้างงานของบริษัท พนักงานที่เป็นสมาชิกตั้งแต่ 9 ปี ขึ้นไปมีสิทธิได้รับเงินสมทบจากบริษัทเป็นส่วนพิเศษอีกในอัตราร้อยละ 50 ของเงินสมทบและผลประโยชน์จากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในส่วนของบริษัท

#### ผลประโยชน์ระยะยาวอื่น

บริษัทย่อยจัดให้มีโครงการผลประโยชน์ระยะยาวอื่นของพนักงาน ได้แก่ โครงการเงินรางวัลการปฏิบัติงานครบกำหนดระยะเวลา

โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ของกลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย ได้แก่ ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากอัตราการเพิ่มขึ้นเงินเดือน และความเสี่ยงจากอัตราการลงทุนเงินของพนักงาน

### มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพันตาม

#### โครงการผลประโยชน์

หมายเหตุ

### งบการเงินรวม

2565

### งบการเงินเฉพาะกิจการ

2565

2564

(ล้านบาท)

ณ วันที่ 1 มกราคม

2,570

1,032

1,116

994

### รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

ต้นทุนบริการปัจจุบัน

242

125

126

86

ต้นทุนบริการในอดีต

1

-

-

-

ดอกเบี้ยจากภาระผูกพัน

33

16

14

12

(กำไร) ขาดทุนจากการประมาณ

ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย

สำหรับผลประโยชน์พนักงาน

ระยะยาวอื่น

(6)

4

-

-

270

145

140

98

### รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

(กำไร) ขาดทุนจากการประมาณการ

ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย

- การเปลี่ยนแปลงข้อสมมติ

(191)

(60)

(131)

-

- การปรับปรุงจากประสบการณ์

92

(22)

88

65

(99)

(82)

(43)

65

### อื่นๆ

ผลประโยชน์จ่ายโดยโครงการ

(190)

(61)

(130)

(41)

ได้มาจากการรวมธุรกิจ

4

-

1,487

-

-

ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจาก

การแปลงค่างบการเงิน

(1)

49

-

-

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

2,550

2,570

1,083

1,116



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

### ข้อสมมติในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย

ข้อสมมติหลักในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย ณ วันที่รายงาน ได้แก่

|                                      | งบการเงินรวม |            | งบการเงินเฉพาะกิจการ |            |
|--------------------------------------|--------------|------------|----------------------|------------|
|                                      | 2565         | 2564       | 2565                 | 2564       |
|                                      | (ร้อยละ)     |            |                      |            |
| อัตราคิดลด                           | 1.9 - 4.0    | 1.3 - 2.2  | 3.0                  | 1.3        |
| อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต | 3.0 - 8.0    | 3.0 - 8.0  | 4.0                  | 4.0        |
| อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน          | 0.0 - 50.0   | 0.0 - 50.0 | 0.0 - 50.0           | 0.0 - 50.0 |

ข้อสมมติเกี่ยวกับอัตราระยะในอนาคตถือตามข้อมูลทางสถิติที่เผยแพร่ทั่วไปและตารางระยะ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ระยะเวลาถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของภาระผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้เป็น 6 ถึง 15 ปี (2564: 7 ถึง 15 ปี)

### การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

การเปลี่ยนแปลงในแต่ละข้อสมมติที่เกี่ยวข้องในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่อาจเป็นไปได้ อย่างสมเหตุสมผล ณ วันที่รายงาน โดยถือว่าข้อสมมติอื่นๆ คงที่ จะมีผลกระทบต่อภาระผูกพันของโครงการ ผลประโยชน์เป็นจำนวนเงินเพิ่มขึ้น (ลดลง) ดังต่อไปนี้

| ผลกระทบต่อภาระผูกพันของโครงการ<br>ผลประโยชน์พนักงานเพิ่มขึ้น (ลดลง) | งบการเงินรวม                  |      | งบการเงินเฉพาะกิจการ          |      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------|-------------------------------|------|
|                                                                     | ข้อสมมติเปลี่ยนแปลงร้อยละ 0.5 |      | ข้อสมมติเปลี่ยนแปลงร้อยละ 0.5 |      |
|                                                                     | เพิ่มขึ้น                     | ลดลง | เพิ่มขึ้น                     | ลดลง |
|                                                                     | (ล้านบาท)                     |      |                               |      |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                                            |                               |      |                               |      |
| อัตราคิดลด                                                          | (78)                          | 83   | (35)                          | 38   |
| การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต                                     | 72                            | (68) | 29                            | (28) |
| อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน                                         | (75)                          | 65   | (28)                          | 16   |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564                                            |                               |      |                               |      |
| อัตราคิดลด                                                          | (83)                          | 89   | (39)                          | 41   |
| การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต                                     | 63                            | (58) | 17                            | (15) |
| อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน                                         | (81)                          | 66   | (31)                          | 18   |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 18 ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น

|                       |   | งบการเงินรวม  |               |               |               |               |               |               |               |
|-----------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                       |   | 2565          |               |               |               | 2564          |               |               |               |
|                       |   | ประมาณการ     | ประมาณการ     | ประมาณการ     | ประมาณการ     | ประมาณการ     | ประมาณการ     | ประมาณการ     | ประมาณการ     |
|                       |   | หนี้สินสำหรับ | หนี้สินสำหรับ | หนี้สินสำหรับ | หนี้สินสำหรับ | หนี้สินสำหรับ | หนี้สินสำหรับ | หนี้สินสำหรับ | หนี้สินสำหรับ |
|                       |   | คดีความ       | คดีความ       | คดีความ       | คดีความ       | คดีความ       | คดีความ       | คดีความ       | คดีความ       |
|                       |   | ฟ้องร้อง      | ฟ้องร้อง      | ฟ้องร้อง      | ฟ้องร้อง      | ฟ้องร้อง      | ฟ้องร้อง      | ฟ้องร้อง      | ฟ้องร้อง      |
|                       |   | อื่นๆ         | อื่นๆ         | อื่นๆ         | อื่นๆ         | อื่นๆ         | อื่นๆ         | อื่นๆ         | อื่นๆ         |
|                       |   | รวม           | รวม           | รวม           | รวม           | รวม           | รวม           | รวม           | รวม           |
|                       |   | (ล้านบาท)     |               |               |               |               |               |               |               |
| ณ วันที่ 1 มกราคม     |   | 2,239         | 91            | 65            | 2,395         | -             | 76            | -             | 76            |
| ได้มาจากการรวมธุรกิจ  | 4 | -             | -             | -             | -             | 2,101         | 16            | 49            | 2,166         |
| ประมาณการหนี้สิน      |   |               |               |               |               |               |               |               |               |
| เพิ่มขึ้น             |   | 90            | 7             | -             | 97            | 141           | 35            | 16            | 192           |
| ประมาณการหนี้สินใช้ไป |   | (71)          | (1)           | -             | (72)          | -             | (36)          | -             | (36)          |
| กลับรายการประมาณการ   |   |               |               |               |               |               |               |               |               |
| หนี้สิน               |   | (13)          | -             | (65)          | (78)          | (3)           | -             | -             | (3)           |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม   |   | 2,245         | 97            | -             | 2,342         | 2,239         | 91            | 65            | 2,395         |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                           | งบการเงินเฉพาะกิจการ<br>ประมาณการหนี้สินสำหรับ<br>คดีความฟ้องร้อง |      |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|------|
|                           | 2565                                                              | 2564 |
|                           | (ล้านบาท)                                                         |      |
| ณ วันที่ 1 มกราคม         | 65                                                                | 76   |
| ประมาณการหนี้สินเพิ่มขึ้น | -                                                                 | 25   |
| ประมาณการหนี้สินใช้ไป     | -                                                                 | (36) |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม       | 65                                                                | 65   |

## 19 ทุนเรือนหุ้น

|                                  | มูลค่าหุ้น<br>ต่อหุ้น<br>(บาท) | 2565      |                        | 2564      |                        |
|----------------------------------|--------------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|
|                                  |                                | จำนวนหุ้น | จำนวนเงิน<br>(ล้านบาท) | จำนวนหุ้น | จำนวนเงิน<br>(ล้านบาท) |
| ทุนจดทะเบียน ณ วันที่ 31 ธันวาคม |                                | 11,172    | 5,586                  | 11,172    | 5,586                  |
| <b>หุ้นที่ออกและชำระแล้ว</b>     |                                |           |                        |           |                        |
| ณ วันที่ 1 มกราคม                |                                |           |                        |           |                        |
| - หุ้นสามัญ                      | 0.50                           | 10,580    | 5,290                  | 4,800     | 2,400                  |
| ออกหุ้นใหม่                      | 0.50                           | -         | -                      | 5,780     | 2,890                  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม              |                                |           |                        |           |                        |
| - หุ้นสามัญ                      | 0.50                           | 10,580    | 5,290                  | 10,580    | 5,290                  |

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2564 ผู้ถือหุ้นของบริษัทอนุมัติให้บริษัทเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทจำนวน 3,186,161,750 บาท จากทุนจดทะเบียนเดิมจำนวน 2,400,000,000 บาท เป็นทุนจดทะเบียนจำนวน 5,586,161,750 บาท โดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวนไม่เกิน 6,372,323,500 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท โดยแบ่งเป็น (ก) จำนวนไม่เกิน 5,010,323,500 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท เพื่อการเสนอขายให้แก่ CPRH ซึ่งเป็นการเสนอขายแบบเฉพาะเจาะจงให้แก่บุคคลในวงจำกัด (Private Placement) เพื่อชำระเป็นค่าตอบแทนการรับโอนกิจการทั้งหมด และ (ข) จำนวนไม่เกิน 1,362,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท เพื่อเสนอขายให้แก่ประชาชนทั่วไป (Public Offering) การดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนดังกล่าวกับกระทรวงพาณิชย์ และชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 2,890,161,750 บาท ได้แล้วเสร็จในเดือนธันวาคม 2564 รวมจำนวนค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้วเป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 5,290,161,750 บาท

## ส่วนเกินมูลค่าหุ้น

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 51 ในกรณีที่บริษัทเสนอขายหุ้นสูงกว่ามูลค่าหุ้นที่จดทะเบียนไว้ บริษัทต้องนำค่าหุ้นส่วนเกินนี้ตั้งเป็นทุนสำรอง (“ส่วนเกินมูลค่าหุ้น”) ส่วนเกินมูลค่าหุ้นนี้จะนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลไม่ได้

## 20 สำรองตามกฎหมาย

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 116 บริษัทจะต้องจัดสรรทุนสำรอง (“สำรองตามกฎหมาย”) อย่างน้อยร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีสุทธิจากขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าสำรองตามกฎหมายนี้จะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน เงินสำรองตามกฎหมายนี้จะนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลไม่ได้

บริษัทได้จัดสรรทุนสำรองตามกฎหมายสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 เป็นจำนวนเงิน 319 ล้านบาท ทำให้ทุนสำรองตามกฎหมายของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีจำนวนเท่ากับร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนแล้ว





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 21 ส่วนงานดำเนินงานและการจำแนกรายได้

### รายได้

การดำเนินงานของกลุ่มบริษัทมาจากรายได้การขายสินค้าจากธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีกและศูนย์การค้า และรายได้จากการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจดังกล่าว

### ส่วนงานดำเนินงาน

ส่วนงานดำเนินงานได้ถูกจัดทำจากรายงานภายในของกลุ่มบริษัทและถูกสอบทานโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานคือ คณะกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานเพื่อการจัดสรรทรัพยากรและประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน

ในระหว่างปี 2565 ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานทบทวนวิธีการวิเคราะห์ส่วนงานที่รายงาน ส่วนงานที่รายงานของกลุ่มบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

### ส่วนงานที่รายงานในปี 2564

- ส่วนงานที่ 1 : ธุรกิจค้าส่งแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง
- ส่วนงานที่ 2 : ธุรกิจค้าปลีก
- ส่วนงานที่ 3 : ธุรกิจให้เช่าพื้นที่
- ส่วนงานที่ 4 : ธุรกิจบริการด้านอาหาร

### ส่วนงานที่รายงานในปี 2565

- ส่วนงานที่ 1 : กลุ่มธุรกิจค้าส่ง
- ส่วนงานที่ 2 : กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและศูนย์การค้า

กลุ่มบริษัทไม่มีรายได้กับลูกค้าบุคคลภายนอกรายใดรายหนึ่งที่มีจำนวนเงินตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ของรายได้รวม

ทั้งนี้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานได้ใช้กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ในการพิจารณาผลการดำเนินงานในแต่ละเดือน

การจำแนกรายได้ จังหวะเวลาในการรับรู้รายได้และผลการดำเนินงานจำแนกตามส่วนงานในงบการเงินรวมสำหรับแต่ละปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 มีดังนี้

| สำหรับปีสิ้นสุดวันที่                            | งบการเงินรวม      |         |                    |        |         |         |
|--------------------------------------------------|-------------------|---------|--------------------|--------|---------|---------|
|                                                  | กลุ่มธุรกิจค้าส่ง |         | กลุ่มธุรกิจค้าปลีก |        | รวม     |         |
|                                                  |                   |         | และศูนย์การค้า     |        |         |         |
| 31 ธันวาคม                                       | 2565              | 2564    | 2565               | 2564   | 2565    | 2564    |
|                                                  |                   |         | (ล้านบาท)          |        |         |         |
| ประเภทของรายได้                                  |                   |         |                    |        |         |         |
| รายได้จากการขายสินค้า                            | 242,437           | 221,344 | 204,745            | 37,286 | 447,182 | 258,630 |
| รายได้จากการให้บริการ                            | 4,241             | 3,927   | 1,181              | 209    | 5,422   | 4,136   |
| รายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้า | 443               | 347     | 13,034             | 2,284  | 13,477  | 2,631   |
| รายได้จากภายนอก                                  | 247,121           | 225,618 | 218,960            | 39,779 | 466,081 | 265,397 |
| รายได้รวม                                        | 248,079           | 226,238 | 221,052            | 40,129 | 469,131 | 266,367 |
| จังหวะเวลาในการรับรู้รายได้                      |                   |         |                    |        |         |         |
| ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง                                | 242,451           | 221,357 | 205,833            | 37,540 | 448,284 | 258,897 |
| ตลอดช่วงเวลาหนึ่ง                                | 4,670             | 4,261   | 13,127             | 2,239  | 17,797  | 6,500   |
| รวม                                              | 247,121           | 225,618 | 218,960            | 39,779 | 466,081 | 265,397 |
| กำไรจากกิจกรรมดำเนินงาน                          |                   |         |                    |        |         |         |
| กำไรจากการรวมธุรกิจแบบขั้น                       | -                 | 6,714   | -                  | -      | -       | 6,714   |
| ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) ของบริษัทร่วมและการร่วมค้า |                   |         |                    |        |         |         |
| ตามวิธีส่วนได้เสีย                               | -                 | (375)   | 832                | 149    | 832     | (226)   |
| กำไรก่อนต้นทุนทางการเงิน                         |                   |         |                    |        |         |         |
| และค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                         | 9,599             | 15,282  | 7,934              | 1,700  | 17,533  | 16,982  |
| ต้นทุนทางการเงิน                                 |                   |         |                    |        |         |         |
| ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                            |                   |         |                    |        | (7,122) | (1,557) |
| กำไรสำหรับปี                                     |                   |         |                    |        | (2,729) | (2,127) |
|                                                  |                   |         |                    |        | 7,682   | 13,298  |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม                 | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------------|
|                                                  | กลุ่มธุรกิจค้าส่ง    |                |
|                                                  | 2565                 | 2564           |
|                                                  | (ล้านบาท)            |                |
| <b>ประเภทของรายได้</b>                           |                      |                |
| รายได้จากการขายสินค้า                            | 227,435              | 209,938        |
| รายได้จากการให้บริการ                            | 4,210                | 3,896          |
| รายได้ค่าเช่าและรายได้จากการให้บริการศูนย์การค้า | 409                  | 323            |
| รายได้จากภายนอก                                  | 232,054              | 214,157        |
| <b>รายได้รวม</b>                                 | <b>233,014</b>       | <b>214,719</b> |
| <b>ช่วงเวลาในการรับรู้รายได้</b>                 |                      |                |
| ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง                                | 227,447              | 209,950        |
| ตลอดช่วงเวลาหนึ่ง                                | 4,607                | 4,207          |
| <b>รวม</b>                                       | <b>232,054</b>       | <b>214,157</b> |
| กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ | 9,722                | 9,605          |
| ต้นทุนทางการเงิน                                 | (377)                | (389)          |
| ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                            | (1,879)              | (1,836)        |
| <b>กำไรสำหรับปี</b>                              | <b>7,466</b>         | <b>7,380</b>   |

รายละเอียดสินทรัพย์จำแนกตามส่วนงานในงบการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 มีดังนี้

|                            | กลุ่มธุรกิจค้าส่ง |                | กลุ่มธุรกิจค้าปลีก |                | รวม            |                |
|----------------------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|
|                            | และศูนย์การค้า    |                |                    |                |                |                |
|                            | 2565              | 2564           | 2565               | 2564           | 2565           | 2564           |
|                            | (ล้านบาท)         |                |                    |                |                |                |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์     | 32,552            | 30,564         | 85,563             | 87,880         | 118,115        | 118,444        |
| ค่าความนิยม                | 2,191             | 2,191          | 232,545            | 232,545        | 234,736        | 234,736        |
| สินทรัพย์อื่น              | 56,050            | 80,188         | 139,742            | 136,122        | 195,792        | 216,310        |
| <b>รวมสินทรัพย์ส่วนงาน</b> | <b>90,793</b>     | <b>112,943</b> | <b>457,850</b>     | <b>456,547</b> | <b>548,643</b> | <b>569,490</b> |

**ข้อมูลเกี่ยวกับเขตภูมิศาสตร์**

ในการนำเสนอข้อมูลทางการเงินจำแนกตามเขตภูมิศาสตร์นั้น รายได้ตามส่วนงานแยกตามที่ตั้งภูมิศาสตร์ของลูกค้าและสินทรัพย์ตามส่วนงานแยกตามสถานที่ตั้งตามภูมิศาสตร์ของสินทรัพย์นั้น

รายละเอียดข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวกับเขตภูมิศาสตร์ของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม และสำหรับแต่ละปีสิ้นสุดวันเดียวกันมีดังนี้

|             | งบการเงินรวม   |                |                       |                |
|-------------|----------------|----------------|-----------------------|----------------|
|             | รายได้         |                | สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน |                |
|             | 2565           | 2564           | 2565                  | 2564           |
|             | (ล้านบาท)      |                |                       |                |
| ไทย         | 418,344        | 250,111        | 186,538               | 184,368        |
| มาเลเซีย    | 38,502         | 6,671          | 34,979                | 36,188         |
| ประเทศอื่นๆ | 12,285         | 9,585          | 5,035                 | 4,198          |
| <b>รวม</b>  | <b>469,131</b> | <b>266,367</b> | <b>226,552</b>        | <b>224,754</b> |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 22 สัญญาเช่า

### ในฐานะผู้เช่า

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาเช่าทรัพย์สินหลายประเภท โดยสัญญาเช่าส่วนใหญ่เป็นสัญญาเช่าที่ดินและอาคาร สัญญาเช่าเหล่านี้มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี ถึง 99 ปี โดยมีระยะเวลาสิ้นสุดแตกต่างกันจนถึงเดือนสิงหาคม 2620 และมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าเมื่อสิ้นสุดอายุสัญญา ค่าเช่ากำหนดชำระตามอัตราที่ระบุไว้ในสัญญา

|                                             |          | งบการเงินรวม |       | งบการเงินเฉพาะกิจการ |      |
|---------------------------------------------|----------|--------------|-------|----------------------|------|
| สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม            | หมายเหตุ | 2565         | 2564  | 2565                 | 2564 |
| (ล้านบาท)                                   |          |              |       |                      |      |
| รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน                      |          |              |       |                      |      |
| รายได้ค่าเช่าช่วง                           |          | 4,537        | 906   | 10                   | 7    |
| ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์สิทธิการใช้        | 13       | 3,906        | 1,521 | 887                  | 849  |
| ดอกเบี้ยจ่ายของหนี้สินตามสัญญาเช่า          | 16       | 1,886        | 623   | 225                  | 226  |
| ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าระยะสั้น |          | 319          | 216   | 144                  | 118  |
| ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่า         |          |              |       |                      |      |
| สินทรัพย์ที่มีมูลค่าต่ำ                     |          | 320          | 130   | 127                  | 112  |
| ค่าเช่าจ่ายที่ผันแปรตามยอดขาย               |          | 143          | 15    | -                    | -    |

ในปี 2565 กระแสเงินสดจ่ายทั้งหมดของสัญญาเช่าของกลุ่มบริษัทและบริษัท มีจำนวน 5,990 ล้านบาท และ 1,166 ล้านบาท ตามลำดับ (2564: 2,015 ล้านบาท และ 1,007 ล้านบาท ตามลำดับ)

### สิทธิเลือกในการขยายอายุสัญญาเช่า

กลุ่มบริษัทมีสิทธิเลือกขยายอายุสัญญาเช่าอสังหาริมทรัพย์ก่อนสิ้นสุดระยะเวลาเช่า ซึ่งกลุ่มบริษัทจะประเมินตั้งแต่วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลว่ามีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลที่จะใช้สิทธิในการขยายอายุสัญญาเช่าหรือไม่และจะทบทวนการประเมินดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

### ในฐานะผู้ให้เช่า

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาให้เช่าช่วงที่ดินและพื้นที่ในอาคารหลายแห่ง ซึ่งจัดประเภทเป็นสัญญาให้เช่าดำเนินงาน สัญญาให้เช่าเหล่านี้มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี ถึง 31 ปี โดยมีระยะเวลาสิ้นสุดแตกต่างกันจนถึงเดือนมิถุนายน 2593

| ค่าเช่าที่จะได้รับจากสัญญาเช่าดำเนินงาน<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม | งบการเงินรวม  |              | งบการเงินเฉพาะกิจการ |            |
|----------------------------------------------------------------|---------------|--------------|----------------------|------------|
|                                                                | 2565          | 2564         | 2565                 | 2564       |
|                                                                | (ล้านบาท)     |              |                      |            |
| ปีที่ 1                                                        | 5,063         | 1,901        | 129                  | 63         |
| ปีที่ 2                                                        | 2,698         | 2,840        | 108                  | 30         |
| ปีที่ 3                                                        | 1,071         | 1,180        | 44                   | 13         |
| ปีที่ 4                                                        | 62            | 241          | -                    | -          |
| ปีที่ 5                                                        | 64            | 67           | -                    | -          |
| หลังจากปีที่ 5                                                 | 1,354         | 1,090        | -                    | -          |
| <b>รวม</b>                                                     | <b>10,312</b> | <b>7,319</b> | <b>281</b>           | <b>106</b> |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 23 ค่าใช้จ่ายตามลักษณะ

งบกำไรขาดทุนนี้ได้รวมการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามหน้าที่ สำหรับค่าใช้จ่ายตามลักษณะที่สำคัญมีดังนี้

| หมายเหตุ                             | งบการเงินรวม |          | งบการเงินเฉพาะกิจการ |         |
|--------------------------------------|--------------|----------|----------------------|---------|
|                                      | 2565         | 2564     | 2565                 | 2564    |
|                                      | (ล้านบาท)    |          |                      |         |
| การเปลี่ยนแปลงในสินค้าสำเร็จรูป      | (5,853)      | (17,489) | (1,341)              | (741)   |
| ซื้อวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูป         |              |          |                      |         |
| และต้นทุนอื่นที่เกี่ยวข้อง           | 389,459      | 245,827  | 205,539              | 189,494 |
| ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์         |              |          |                      |         |
| เพื่อการลงทุน                        | 11           | 2,084    | 749                  | -       |
| ค่าเสื่อมราคาที่ดิน อาคารและอุปกรณ์  | 12           | 10,211   | 3,321                | 2,068   |
| ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์สิทธิการใช้    | 13           | 3,906    | 1,521                | 887     |
| ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น |              |          |                      |         |
| นอกจากค่าความนิยม                    | 15           | 1,349    | 537                  | 465     |
| ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน       |              | 24,533   | 10,348               | 7,406   |
| ค่าสาธูปโภค                          |              | 10,392   | 3,641                | 2,813   |
| ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา              |              | 3,517    | 968                  | 314     |
| ค่าโฆษณาและค่าส่งเสริมการขาย         |              | 3,417    | 1,239                | 946     |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์   |              | 907      | 687                  | 718     |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวข้องกับสัญญาเช่า     | 22           | 782      | 361                  | 271     |
| ค่าสิทธิในเครื่องหมายการค้า          |              | 208      | 184                  | 186     |
| อื่นๆ                                |              | 7,518    | 3,979                | 3,020   |
| รวมต้นทุนขายสินค้า ต้นทุนการเช่า     |              |          |                      |         |
| และการให้บริการ ต้นทุนในการ          |              |          |                      |         |
| จัดจำหน่าย และค่าใช้จ่ายในการบริหาร  |              | 452,430  | 255,873              | 223,292 |
|                                      |              |          |                      | 205,114 |

## 24 ภาษีเงินได้

ภาษีเงินได้ที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

|                                    | งบการเงินรวม |              | งบการเงินเฉพาะกิจการ |              |
|------------------------------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|
|                                    | 2565         | 2564         | 2565                 | 2564         |
|                                    | (ล้านบาท)    |              |                      |              |
| ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบัน          |              |              |                      |              |
| สำหรับปีปัจจุบัน                   | 3,498        | 2,140        | 1,927                | 1,905        |
| ภาษีปีก่อนๆ ที่บันทึกสูงไป         | (31)         | (48)         | (27)                 | (4)          |
|                                    | <u>3,467</u> | <u>2,092</u> | <u>1,900</u>         | <u>1,901</u> |
| ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี           |              |              |                      |              |
| การเปลี่ยนแปลงของผลแตกต่างชั่วคราว | (738)        | 36           | (21)                 | (65)         |
|                                    | <u>(738)</u> | <u>36</u>    | <u>(21)</u>          | <u>(65)</u>  |
| รวม                                | <u>2,729</u> | <u>2,128</u> | <u>1,879</u>         | <u>1,836</u> |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

**ภาษีเงินได้ที่ได้รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น**

|                                                                                                            | งบการเงินรวม         |                           |                         |                     |                         |                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                                                                                            | 2565                 |                           |                         | 2564                |                         |                         |
|                                                                                                            |                      |                           |                         | ค่าใช้จ่าย          |                         |                         |
|                                                                                                            | ก่อน<br>ภาษีเงินได้  | ค่าใช้จ่าย<br>ภาษีเงินได้ | สุทธิจาก<br>ภาษีเงินได้ | ก่อน<br>ภาษีเงินได้ | (รายได้)<br>ภาษีเงินได้ | สุทธิจาก<br>ภาษีเงินได้ |
|                                                                                                            | (ล้านบาท)            |                           |                         |                     |                         |                         |
| ผลกำไรจากการวัดมูลค่าใหม่<br>ของผลประโยชน์พนักงาน<br>ที่กำหนดไว้                                           | (99)                 | 20                        | (79)                    | (82)                | 20                      | (62)                    |
| สำรองการป้องกันความเสี่ยงใน<br>กระแสเงินสด                                                                 | (290)                | 58                        | (232)                   | 66                  | (13)                    | 53                      |
| ผลกำไรจากเงินลงทุนใน<br>ตราสารทุนที่กำหนดให้<br>วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม<br>ผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น | (152)                | 30                        | (122)                   | -                   | -                       | -                       |
| <b>รวม</b>                                                                                                 | <b>(541)</b>         | <b>108</b>                | <b>(433)</b>            | <b>(16)</b>         | <b>7</b>                | <b>(9)</b>              |
|                                                                                                            | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                           |                         |                     |                         |                         |
|                                                                                                            | 2565                 |                           |                         | 2564                |                         |                         |
|                                                                                                            |                      |                           |                         | รายได้              |                         |                         |
|                                                                                                            | ก่อน<br>ภาษีเงินได้  | ค่าใช้จ่าย<br>ภาษีเงินได้ | สุทธิจาก<br>ภาษีเงินได้ | ก่อน<br>ภาษีเงินได้ | รายได้<br>ภาษีเงินได้   | สุทธิจาก<br>ภาษีเงินได้ |
|                                                                                                            | (ล้านบาท)            |                           |                         |                     |                         |                         |
| ผล (กำไร) ขาดทุนจากการ<br>วัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์<br>พนักงานที่กำหนดไว้                                 | (42)                 | 8                         | (34)                    | 65                  | (13)                    | 52                      |
| <b>รวม</b>                                                                                                 | <b>(42)</b>          | <b>8</b>                  | <b>(34)</b>             | <b>65</b>           | <b>(13)</b>             | <b>52</b>               |

**การกระทบยอดเพื่อหาอัตราภาษีที่แท้จริง**

| อัตราภาษีที่ใช้ (ร้อยละ)                                                         | งบการเงินรวม         |              |            |              |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|------------|--------------|
|                                                                                  | 0%                   | 20%          | อื่นๆ      | รวม          |
|                                                                                  | (ล้านบาท)            |              |            |              |
| 2565                                                                             |                      |              |            |              |
| กำไรทางบัญชีก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                                            | 56                   | 9,941        | 414        | 10,411       |
| ภาษีเงินได้คำนวณตามอัตราภาษีที่ใช้                                               | -                    | 2,351        | 254        | 2,605        |
| ผลกระทบทางภาษีของรายได้และค่าใช้จ่าย<br>ที่ไม่ถือเป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายทางภาษี | -                    | (2)          | 157        | 155          |
| ภาษีปีก่อนๆ ที่บันทึก (สูง) ต่ำไป                                                | -                    | (42)         | 11         | (31)         |
| <b>สุทธิ</b>                                                                     | <b>-</b>             | <b>2,307</b> | <b>422</b> | <b>2,729</b> |
| 2564                                                                             |                      |              |            |              |
| กำไร (ขาดทุน) ทางบัญชีก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                                  | 34                   | 15,854       | (463)      | 15,425       |
| ภาษีเงินได้คำนวณตามอัตราภาษีที่ใช้                                               | -                    | 2,410        | 51         | 2,461        |
| ผลกระทบทางภาษีของรายได้และค่าใช้จ่าย<br>ที่ไม่ถือเป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายทางภาษี | -                    | (393)        | 108        | (285)        |
| ภาษีปีก่อนๆ ที่บันทึกสูงไป                                                       | -                    | (4)          | (44)       | (48)         |
| <b>สุทธิ</b>                                                                     | <b>-</b>             | <b>2,013</b> | <b>115</b> | <b>2,128</b> |
|                                                                                  | งบการเงินเฉพาะกิจการ |              |            |              |
|                                                                                  | 20%                  | 20%          |            |              |
|                                                                                  | 2565                 | 2564         |            |              |
|                                                                                  | (ล้านบาท)            |              |            |              |
| กำไรทางบัญชีก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้                                            | 9,345                | 9,216        |            |              |
| ภาษีเงินได้คำนวณตามอัตราภาษีที่ใช้                                               | 1,869                | 1,843        |            |              |
| ผลกระทบทางภาษีของรายได้และค่าใช้จ่าย<br>ที่ไม่ถือเป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายทางภาษี | 37                   | (3)          |            |              |
| ภาษีปีก่อนๆ ที่บันทึกสูงไป                                                       | (27)                 | (4)          |            |              |
| <b>สุทธิ</b>                                                                     | <b>1,879</b>         | <b>1,836</b> |            |              |





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

**ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี**

สินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 มีดังนี้

|                                   | งบการเงินรวม |         | งบการเงินเฉพาะกิจการ |      |
|-----------------------------------|--------------|---------|----------------------|------|
|                                   | 2565         | 2564    | 2565                 | 2564 |
|                                   | (ล้านบาท)    |         |                      |      |
| สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี | 566          | 530     | 517                  | 505  |
| หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี   | (3,803)      | (4,447) | -                    | -    |

รายการเคลื่อนไหวของสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกิดขึ้นในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 มีดังนี้

|                                                                           | งบการเงินรวม                  |                     |                              |                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                           | บันทึกเป็น (รายจ่าย)/รายได้ใน |                     |                              |                                                        |
|                                                                           | ณ วันที่<br>1 มกราคม<br>2565  | ถ้าไรหรือ<br>ขาดทุน | ถ้าไรขาดทุน<br>เบ็ดเสร็จอื่น | ผลต่างของอัตรา<br>แลกเปลี่ยนจากการ<br>แปลงค่างบการเงิน |
| <b>สินทรัพย์ (หนี้สิน)</b>                                                |                               |                     |                              | <b>ณ วันที่<br/>31 ธันวาคม<br/>2565</b>                |
| <b>ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>                                           |                               |                     |                              |                                                        |
| สินค้าคงเหลือ                                                             | 568                           | (5)                 | -                            | (3)                                                    |
| เงินลงทุนในบริษัทร่วม                                                     | (1,311)                       | -                   | -                            | -                                                      |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์<br>และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน<br>อื่นนอกจากค่าความนิยม | (6,063)                       | (299)               | -                            | 56                                                     |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้                                                      | (4,501)                       | 702                 | -                            | 25                                                     |
| หนี้สินอนุพันธ์                                                           | 175                           | 454                 | (58)                         | -                                                      |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                                                       | 5,777                         | (70)                | -                            | (20)                                                   |
| ประมาณการหนี้สินสำหรับ<br>ผลประโยชน์พนักงาน                               | 491                           | 14                  | (20)                         | -                                                      |
| ประมาณการหนี้สิน<br>ไม่หมุนเวียนอื่น                                      | 442                           | 1                   | -                            | -                                                      |
| อื่นๆ                                                                     | 505                           | (59)                | (30)                         | (8)                                                    |
| <b>รวม</b>                                                                | <b>(3,917)</b>                | <b>738</b>          | <b>(108)</b>                 | <b>50</b>                                              |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

**งบการเงินรวม**

|                                              | ณ วันที่ | บันทึกเป็น (รายจ่าย)/รายได้ใน |               | ได้มาจาก     | ผลต่างของอัตรา    | ณ วันที่   |
|----------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------|--------------|-------------------|------------|
|                                              | 1 มกราคม | กำไรหรือ                      | กำไรขาดทุน    | การรวมธุรกิจ | แลกเปลี่ยนจากการ  | 31 ธันวาคม |
|                                              | 2564     | ขาดทุน                        | เบ็ดเสร็จอื่น | (หมายเหตุ 4) | แปลงค่าทางการเงิน | 2564       |
|                                              |          |                               |               | (ล้านบาท)    |                   |            |
| สินทรัพย์ (หนี้สิน) ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี |          |                               |               |              |                   |            |
| สินค้าคงเหลือ                                | 98       | (43)                          | -             | 516          | (3)               | 568        |
| เงินลงทุนในบริษัทร่วม                        | -        | -                             | -             | (1,311)      | -                 | (1,311)    |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์                       |          |                               |               |              |                   |            |
| และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น                   |          |                               |               |              |                   |            |
| นอกจากค่าความนิยม                            | (41)     | 280                           | -             | (6,348)      | 46                | (6,063)    |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้                         | (1,196)  | (188)                         | -             | (3,119)      | 2                 | (4,501)    |
| หนี้สินอนุพันธ์                              | -        | -                             | 13            | 162          | -                 | 175        |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                          | 1,262    | 4                             | -             | 4,512        | (1)               | 5,777      |
| ประมาณการหนี้สินสำหรับ                       |          |                               |               |              |                   |            |
| ผลประโยชน์พนักงาน                            | 204      | 15                            | (20)          | 292          | -                 | 491        |
| ประมาณการหนี้สิน                             |          |                               |               |              |                   |            |
| ไม่หมุนเวียนอื่น                             | -        | 28                            | -             | 414          | -                 | 442        |
| อื่นๆ                                        | 46       | (132)                         | -             | 592          | (1)               | 505        |
| รวม                                          | 373      | (36)                          | (7)           | (4,290)      | 43                | (3,917)    |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

|                                              | งบการเงินเฉพาะกิจการ          |                                                   |                                |
|----------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                              | บันทึกเป็น (รายจ่าย)/รายได้ใน |                                                   |                                |
|                                              | ณ วันที่<br>1 มกราคม<br>2565  | ถ้าไรหรือ<br>ขาดทุน<br>เบ็ดเสร็จอื่น<br>(ล้านบาท) | ณ วันที่<br>31 ธันวาคม<br>2565 |
| สินทรัพย์ (หนี้สิน) ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี |                               |                                                   |                                |
| สินค้านคงเหลือ                               | 88                            | 10                                                | -                              |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์                       | 40                            | 3                                                 | -                              |
| สินทรัพย์สิทธิการเช่า                        | (1,211)                       | 31                                                | -                              |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                          | 1,340                         | (27)                                              | -                              |
| ประมาณการหนี้สินสำหรับ                       |                               |                                                   |                                |
| ผลประโยชน์พนักงาน                            | 223                           | 2                                                 | (8)                            |
| อื่นๆ                                        | 25                            | 1                                                 | -                              |
| รวม                                          | 505                           | 20                                                | (8)                            |

|                                              | งบการเงินเฉพาะกิจการ          |                                                   |                                |
|----------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                              | บันทึกเป็น (รายจ่าย)/รายได้ใน |                                                   |                                |
|                                              | ณ วันที่<br>1 มกราคม<br>2564  | ถ้าไรหรือ<br>ขาดทุน<br>เบ็ดเสร็จอื่น<br>(ล้านบาท) | ณ วันที่<br>31 ธันวาคม<br>2564 |
| สินทรัพย์ (หนี้สิน) ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี |                               |                                                   |                                |
| สินค้านคงเหลือ                               | 95                            | (7)                                               | -                              |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์                       | 39                            | 1                                                 | -                              |
| สินทรัพย์สิทธิการเช่า                        | (1,196)                       | (15)                                              | -                              |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                          | 1,262                         | 78                                                | -                              |
| ประมาณการหนี้สินสำหรับ                       |                               |                                                   |                                |
| ผลประโยชน์พนักงาน                            | 199                           | 11                                                | 13                             |
| อื่นๆ                                        | 28                            | (3)                                               | -                              |
| รวม                                          | 427                           | 65                                                | 13                             |

## 25 กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน

|                                       | งบการเงินรวม       |        | งบการเงินเฉพาะกิจการ |       |
|---------------------------------------|--------------------|--------|----------------------|-------|
|                                       | 2565               | 2564   | 2565                 | 2564  |
|                                       | (ล้านบาท/ล้านหุ้น) |        |                      |       |
| กำไรที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท |                    |        |                      |       |
| สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม      | 7,697              | 13,687 | 7,466                | 7,380 |
| จำนวนหุ้นสามัญที่ออกจำหน่ายแล้ว       |                    |        |                      |       |
| จำนวนหุ้นสามัญ ณ วันที่ 1 มกราคม      | 10,580             | 4,800  | 10,580               | 4,800 |
| ผลกระทบจากการออกหุ้นที่เกี่ยวข้องกับ  |                    |        |                      |       |
| การรวมธุรกิจ                          | -                  | 934    | -                    | 934   |
| ผลกระทบจากหุ้นที่ออกจำหน่าย           |                    |        |                      |       |
| ณ วันที่ 22 ธันวาคม 2564              | -                  | 21     | -                    | 21    |
| จำนวนหุ้นสามัญโดยวิธีเฉลี่ย           |                    |        |                      |       |
| ถ่วงน้ำหนัก ณ วันที่ 31 ธันวาคม       | 10,580             | 5,755  | 10,580               | 5,755 |
| กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)          | 0.73               | 2.38   | 0.71                 | 1.28  |

## 26 เงินปันผล

เงินปันผลที่บริษัทจ่ายให้ผู้ถือหุ้น มีดังนี้

|                     | วันที่อนุมัติ   | กำหนดจ่าย<br>เงินปันผล | อัตราเงินปันผล<br>(บาท/หุ้น) | จำนวนเงิน<br>(ล้านบาท) |
|---------------------|-----------------|------------------------|------------------------------|------------------------|
| ปี 2565             |                 |                        |                              |                        |
| เงินปันผลประจำปี    | 20 เมษายน 2565  | 19 พฤษภาคม 2565        | 0.32                         | 3,386                  |
| เงินปันผลระหว่างกาล | 8 สิงหาคม 2565  | 6 กันยายน 2565         | 0.18                         | 1,904                  |
| รวม                 |                 |                        |                              | 5,290                  |
| ปี 2564             |                 |                        |                              |                        |
| เงินปันผลประจำปี    | 21 เมษายน 2564  | 20 พฤษภาคม 2564        | 0.60                         | 2,880                  |
| เงินปันผลระหว่างกาล | 10 สิงหาคม 2564 | 8 กันยายน 2564         | 0.40                         | 1,920                  |
| รวม                 |                 |                        |                              | 4,800                  |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

## 27 เครื่องมือทางการเงิน

### (ก) มูลค่าตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรม

ตารางดังต่อไปนี้แสดงมูลค่าตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินรวมถึงลำดับชั้นมูลค่ายุติธรรม แต่ไม่รวมถึงการแสดงผลข้อมูลมูลค่ายุติธรรมสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายหากมูลค่าตามบัญชีใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรมอย่างสมเหตุสมผล

|                          |                        | งบการเงินรวม           |                      |     |     |         |                |         |     |
|--------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|-----|-----|---------|----------------|---------|-----|
|                          |                        | มูลค่าตามบัญชี         |                      |     |     |         | มูลค่ายุติธรรม |         |     |
|                          | เครื่องมือทางการเงิน   | เครื่องมือทางการเงิน   |                      |     |     |         |                |         |     |
| เครื่องมือที่ใช้         | ที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า | ที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า | เครื่องมือทางการเงิน |     |     |         |                |         |     |
| ในการป้องกัน             | ยุติธรรมผ่านกำไร       | ยุติธรรมผ่านกำไร       | ที่วัดมูลค่าด้วย     |     |     |         |                |         |     |
| ความเสี่ยง               | หรือขาดทุน             | ขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น    | ราคาทุนตัดจำหน่าย    | รวม |     | ระดับ 1 | ระดับ 2        | ระดับ 3 | รวม |
|                          |                        |                        | (ล้านบาท)            |     |     |         |                |         |     |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 |                        |                        |                      |     |     |         |                |         |     |
| สินทรัพย์ทางการเงิน      |                        |                        |                      |     |     |         |                |         |     |
| เงินลงทุนในบริษัท        |                        |                        |                      |     |     |         |                |         |     |
| ที่เกี่ยวข้องกัน         | -                      | -                      | 573                  | -   | 573 | -       | -              | 573     | 573 |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| งบการเงินรวม                                   |                                                                                  |                                                                                           |                                                                                |         |         |                |         |         |  |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------------|---------|---------|--|
| มูลค่าตามบัญชี                                 |                                                                                  |                                                                                           |                                                                                |         |         | มูลค่ายุติธรรม |         |         |  |
| เครื่องมือที่ใช้<br>ในการป้องกัน<br>ความเสี่ยง | เครื่องมือทางการเงิน<br>ที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า<br>ยุติธรรมผ่านกำไร<br>หรือขาดทุน | เครื่องมือทางการเงิน<br>ที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า<br>ยุติธรรมผ่านกำไร<br>ขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น | เครื่องมือทางการเงิน<br>ที่วัดมูลค่าด้วย<br>ราคาทุน<br>ตัดจำหน่าย<br>(ล้านบาท) | รวม     | ระดับ 1 | ระดับ 2        | ระดับ 3 | รวม     |  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 (ต่อ)                 |                                                                                  |                                                                                           |                                                                                |         |         |                |         |         |  |
| หนี้สินทางการเงิน                              |                                                                                  |                                                                                           |                                                                                |         |         |                |         |         |  |
| หุ้นกู้                                        | -                                                                                | -                                                                                         | 23,466                                                                         | 23,466  | -       | 23,795         | -       | 23,795  |  |
| เงินกู้ยืมระยะยาว                              |                                                                                  |                                                                                           |                                                                                |         |         |                |         |         |  |
| จากสถาบันการเงิน                               | -                                                                                | -                                                                                         | 86,559                                                                         | 86,559  | -       | 90,287         | -       | 90,287  |  |
| สัญญาซื้อขายเงินตรา<br>ต่างประเทศล่วงหน้า      | 2,873                                                                            | 19                                                                                        | -                                                                              | 2,892   | -       | 2,892          | -       | 2,892   |  |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564                       |                                                                                  |                                                                                           |                                                                                |         |         |                |         |         |  |
| สินทรัพย์ทางการเงิน                            |                                                                                  |                                                                                           |                                                                                |         |         |                |         |         |  |
| สัญญาซื้อขายเงินตรา<br>ต่างประเทศล่วงหน้า      | -                                                                                | 607                                                                                       | -                                                                              | 607     | -       | 607            | -       | 607     |  |
| เงินลงทุนในบริษัท                              |                                                                                  |                                                                                           |                                                                                |         |         |                |         |         |  |
| ที่เกี่ยวข้องกัน                               | -                                                                                | -                                                                                         | 295                                                                            | 295     | -       | -              | 295     | 295     |  |
| หนี้สินทางการเงิน                              |                                                                                  |                                                                                           |                                                                                |         |         |                |         |         |  |
| เงินกู้ยืมระยะยาว                              |                                                                                  |                                                                                           |                                                                                |         |         |                |         |         |  |
| จากสถาบันการเงิน                               | -                                                                                | -                                                                                         | 107,121                                                                        | 107,121 | -       | 108,405        | -       | 108,405 |  |
| สัญญาซื้อขายเงินตรา<br>ต่างประเทศล่วงหน้า      | 876                                                                              | -                                                                                         | -                                                                              | 876     | -       | 876            | -       | 876     |  |





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

**งบการเงินเฉพาะกิจการ**

| มูลค่าตามบัญชี           |               |       |         | มูลค่ายุติธรรม |         |     |       |
|--------------------------|---------------|-------|---------|----------------|---------|-----|-------|
| เครื่องมือทาง            |               |       |         |                |         |     |       |
| การเงินที่วัด            | เครื่องมือทาง |       |         |                |         |     |       |
| มูลค่าด้วย               | การเงินที่วัด |       |         |                |         |     |       |
| มูลค่ายุติธรรม           | มูลค่าด้วย    |       |         |                |         |     |       |
| ผ่านกำไร                 | ราคาทุน       |       |         |                |         |     |       |
| หรือขาดทุน               | ตัดจำหน่าย    | รวม   | ระดับ 1 | ระดับ 2        | ระดับ 3 | รวม |       |
| (ล้านบาท)                |               |       |         |                |         |     |       |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 |               |       |         |                |         |     |       |
| หนี้สินทางการเงิน        |               |       |         |                |         |     |       |
| สัญญาซื้อขายเงินตรา      |               |       |         |                |         |     |       |
| ต่างประเทศล่วงหน้า       | 19            | -     | 19      | -              | 19      | -   | 19    |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจาก     |               |       |         |                |         |     |       |
| สถาบันการเงิน            | -             | 7,000 | 7,000   | -              | 6,808   | -   | 6,808 |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 |               |       |         |                |         |     |       |
| สินทรัพย์ทางการเงิน      |               |       |         |                |         |     |       |
| สัญญาซื้อขายเงินตรา      |               |       |         |                |         |     |       |
| ต่างประเทศล่วงหน้า       | 2             | -     | 2       | -              | 2       | -   | 2     |
| หนี้สินทางการเงิน        |               |       |         |                |         |     |       |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจาก     |               |       |         |                |         |     |       |
| สถาบันการเงิน            | -             | 7,000 | 7,000   | -              | 6,895   | -   | 6,895 |

ตารางดังต่อไปนี้แสดงเทคนิคการประเมินมูลค่าของเครื่องมือทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมในงบแสดงฐานะการเงิน

**เครื่องมือทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมระดับ 2**

| ประเภท                                | เทคนิคการประเมินมูลค่า                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า | การกำหนดราคาสัญญาซื้อขายล่วงหน้า มูลค่ายุติธรรมอ้างอิงราคาซื้อขายสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า ณ วันที่รายงาน และมูลค่าปัจจุบันคำนวณโดยอ้างอิงจากเส้นอัตราผลตอบแทนของหลักทรัพย์ที่มีสินเชื่อก่อนภาพดีในสกุลเงินที่เกี่ยวข้อง |

**เครื่องมือทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมระดับ 3**

| ความสัมพันธ์ระหว่าง               |                        |                                                                                   |                                                                              |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภท                            | เทคนิคการประเมินมูลค่า | ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ                                          | ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญและการวัดมูลค่ายุติธรรม              |
| เงินลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน | วิธีคิดลดกระแสเงินสด   | อัตราคิดลด (ร้อยละ 11.0 - 12.8 สำหรับปี 2565 และร้อยละ 10.5 - 11.0 สำหรับปี 2564) | มูลค่ายุติธรรมที่ประมาณการไว้จะเพิ่มขึ้น (ลดลง) หากอัตราคิดลดต่ำลง (สูงขึ้น) |

**การกระทบยอดของมูลค่ายุติธรรมระดับ 3**

| งบการเงินรวม                      |                    |
|-----------------------------------|--------------------|
| เงินลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน | หมายเหตุ (ล้านบาท) |
| ณ วันที่ 1 มกราคม 2565            | 295                |
| เพิ่มขึ้น                         | 126                |
| การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรม    |                    |
| - รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น | 152                |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565          | 5 573              |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

#### การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

หากปัจจัยที่มีนัยสำคัญและไม่สามารถสังเกตได้ปัจจัยหนึ่งมีความเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผลที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ณ วันที่รายงาน ในขณะที่ปัจจัยอื่นคงที่ มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมระดับ 3 จะมีผลกระทบดังนี้

|                                                                 | งบการเงินรวม      |              |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
|                                                                 | ข้อสมมติเพิ่มขึ้น | ข้อสมมติลดลง |
|                                                                 | ร้อยละ 1          | ร้อยละ 1     |
| <b>ผลกระทบต่อกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นเพิ่มขึ้น (ลดลง)</b>        |                   |              |
|                                                                 | (ล้านบาท)         |              |
| <b>31 ธันวาคม 2565</b>                                          |                   |              |
| <b>เงินลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน</b>                        |                   |              |
| อัตรากดลด                                                       | (65)              | 84           |
| <b>31 ธันวาคม 2564</b>                                          |                   |              |
| <b>เงินลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน</b>                        |                   |              |
| อัตรากดลด                                                       | (35)              | 28           |
| <b>เครื่องมือทางการเงินที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b> |                   |              |

ตารางดังต่อไปนี้แสดงเทคนิคการประเมินมูลค่าของเครื่องมือทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายในงบแสดงฐานะการเงิน

| ประเภท                                          | เทคนิคการประเมินมูลค่า |
|-------------------------------------------------|------------------------|
| หุ้นกู้และเงินกู้ยืมระยะยาว<br>จากสถาบันการเงิน | วิธีคิดลดกระแสเงินสด   |

#### (ข) นโยบายการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน

##### กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารของกลุ่มบริษัทมีความรับผิดชอบโดยรวมในการจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทโดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งรับผิดชอบในการเสนอกรอบการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับมาตรฐาน COSO (*Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission*) โดยครอบคลุมทุกกิจกรรมทางธุรกิจ และเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท รวมถึงมีการกำหนดให้มีการประเมินและติดตามการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท ซึ่งครอบคลุมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงิน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะรายงานการดำเนินการดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารทุกปี

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทจัดทำขึ้นเพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทเพื่อให้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงควบคุมและติดตามมาตรการการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ในตลาดและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท กลุ่มบริษัทมีเป้าหมายในการรักษาสภาพแวดล้อมการควบคุมให้เป็นระเบียบและมีประสิทธิภาพโดยจัดให้มีการฝึกอบรมและกำหนดมาตรฐานและขั้นตอนในการบริหารเพื่อให้พนักงานทั้งหมดเข้าใจถึงบทบาทและภาระหน้าที่ของตน

คณะกรรมการตรวจสอบของกลุ่มบริษัทกำกับดูแลว่าผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติและนโยบายการบริหารความเสี่ยงและทบทวนความเพียงพอของกรอบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทเผชิญอยู่ คณะกรรมการตรวจสอบของกลุ่มบริษัทกำกับดูแลโดยผ่านทางผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งจะตรวจสอบว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีการกำหนดไว้ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะมีการรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบทุกปี



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

### (ข.1) ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงจากการสูญเสียทางการเงินของกลุ่มบริษัท หากลูกค้าหรือคู่สัญญาตามเครื่องมือทางการเงินไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันตามสัญญา ซึ่งโดยส่วนใหญ่เกิดจากลูกค้าที่เป็นลูกค้าของกลุ่มบริษัท

#### (ข.1.1) ลูกค้าการค้า

ความเสี่ยงด้านเครดิตของกลุ่มบริษัทได้รับอิทธิพลมาจากลักษณะเฉพาะตัวของลูกค้าแต่ละราย อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้า ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงของการผิดนัดชำระซึ่งเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและประเทศที่ลูกค้าดำเนินธุรกิจอยู่

กลุ่มบริษัทได้กำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านการขายแบบให้สินเชื่อ ซึ่งประกอบด้วยนโยบายด้านเครดิตในการวิเคราะห์ฐานะการเงินของลูกค้า เพื่อกำหนดวงเงินสินเชื่อสำหรับลูกค้าแต่ละรายและจะทบทวนเป็นรายปี

กลุ่มบริษัทจำกัดความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้าการค้าด้วยการกำหนดระยะเวลาการจ่ายชำระสูงสุดที่ 90 วันและมีการติดตามยอดคงค้างของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ กลุ่มบริษัทพิจารณาการค้ำประกันทุกวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน อัตราการตั้งสำรองของผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นคำนวณโดยพิจารณาจากอายุหนี้คงค้างนับจากวันที่ถึงกำหนดชำระสำหรับลูกหนี้แต่ละราย/กลุ่มลูกค้าที่มีรูปแบบของความเสี่ยงด้านเครดิตที่คล้ายคลึงกันและสะท้อนผลแตกต่างระหว่างสถานะเศรษฐกิจในอดีตที่ผ่านมา สถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันและมุมมองของกลุ่มบริษัทที่มีต่อสถานะเศรษฐกิจตลอดอายุที่คาดการณ์ไว้ของลูกค้า

ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านเครดิตและผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของลูกค้าการค้าเปิดเผยในหมายเหตุข้อ 7

#### (ข.1.2) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และอนุพันธ์

การถือค่าของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดประมาณการโดยพิจารณาผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใน 12 เดือนข้างหน้า ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทพิจารณาว่าเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีความเสี่ยงด้านเครดิตต่ำโดยอ้างอิงจากการจัดอันดับความน่าเชื่อถือด้านเครดิตของคู่สัญญาโดยนิตยสารภายนอก

### (ข.2) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

กลุ่มบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและรักษาระดับของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดที่ผู้บริหารพิจารณาว่าเพียงพอในการจัดหาเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทและลดผลกระทบจากความผันผวนในกระแสเงินสด

ตารางต่อไปนี้แสดงระยะเวลาการครบกำหนดคงเหลือตามสัญญาของหนี้สินทางการเงิน ณ วันที่รายงาน โดยแสดงจำนวนขั้นต้นซึ่งไม่ได้คิดลด รวมดอกเบี้ยตามสัญญาและไม่รวมผลกระทบหากหักกลบตามสัญญา

| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565             | งบการเงินรวม   |                        |                              |                              |              |         |
|--------------------------------------|----------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|---------|
|                                      | มูลค่าตามบัญชี | ภายใน 1 ปีหรือน้อยกว่า | กระแสเงินสดตามสัญญา          |                              |              | รวม     |
|                                      |                |                        | มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี | มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี | มากกว่า 5 ปี |         |
|                                      |                |                        | (ล้านบาท)                    |                              |              |         |
| หนี้สินทางการเงินที่ไม่ใช่อนุพันธ์   |                |                        |                              |                              |              |         |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจาก                |                |                        |                              |                              |              |         |
| สถาบันการเงิน                        | 1,637          | 1,637                  | -                            | -                            | -            | 1,637   |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่น             | 55,867         | 55,867                 | -                            | -                            | -            | 55,867  |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน | 5,951          | 5,951                  | -                            | -                            | -            | 5,951   |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการอื่น      | 10,070         | 10,070                 | -                            | -                            | -            | 10,070  |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น                |                |                        |                              |                              |              |         |
| กิจการที่เกี่ยวข้องกัน               | 1,799          | 1,799                  | -                            | -                            | -            | 1,799   |
| หุ้นกู้                              | 23,466         | 753                    | 10,453                       | 10,577                       | 4,242        | 26,025  |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจาก                 |                |                        |                              |                              |              |         |
| สถาบันการเงิน                        | 86,559         | 4,529                  | 72,907                       | 20,075                       | -            | 97,511  |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                  | 48,879         | 5,019                  | 4,788                        | 12,587                       | 52,070       | 74,464  |
| เงินมัดจำค่าเช่าจากผู้เช่า           | 1,825          | -                      | 889                          | 492                          | 444          | 1,825   |
|                                      | 236,053        | 85,625                 | 89,037                       | 43,731                       | 56,756       | 275,149 |
| หนี้สินทางการเงินที่เป็นอนุพันธ์     |                |                        |                              |                              |              |         |
| สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศ        |                |                        |                              |                              |              |         |
| ล่วงหน้า                             | 19             | 19                     | -                            | -                            | -            | 19      |
| สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศ        |                |                        |                              |                              |              |         |
| ล่วงหน้าที่ใช้ในการป้องกัน           |                |                        |                              |                              |              |         |
| ความเสี่ยง                           | 2,873          | 2,665                  | 208                          | -                            | -            | 2,873   |
|                                      | 2,892          | 2,684                  | 208                          | -                            | -            | 2,892   |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564                    | งบการเงินรวม        |                        |                              |                              |               |                |
|---------------------------------------------|---------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------|----------------|
|                                             | กระแสเงินสดตามสัญญา |                        |                              |                              |               |                |
|                                             | มูลค่าตามบัญชี      | ภายใน 1 ปีหรือน้อยกว่า | มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี | มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี | มากกว่า 5 ปี  | รวม            |
| (ล้านบาท)                                   |                     |                        |                              |                              |               |                |
| <b>หนี้สินทางการเงินที่ไม่ใช่ออนุพันธ์</b>  |                     |                        |                              |                              |               |                |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน          | 29,198              | 29,345                 | -                            | -                            | -             | 29,345         |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่น                    | 54,845              | 54,845                 | -                            | -                            | -             | 54,845         |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน        | 5,390               | 5,390                  | -                            | -                            | -             | 5,390          |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการอื่น             | 13,226              | 13,226                 | -                            | -                            | -             | 13,226         |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน | 1,011               | 1,011                  | -                            | -                            | -             | 1,011          |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน           | 107,121             | 4,271                  | 87,433                       | 23,271                       | -             | 114,975        |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                         | 47,974              | 4,837                  | 4,605                        | 11,931                       | 50,319        | 71,692         |
| เงินมัดจำค่าเช่าจากผู้เช่า                  | 2,475               | -                      | 11                           | 6                            | 2,458         | 2,475          |
|                                             | <u>261,240</u>      | <u>112,925</u>         | <u>92,049</u>                | <u>35,208</u>                | <u>52,777</u> | <u>292,959</u> |
| <b>หนี้สินทางการเงินที่เป็นอนุพันธ์</b>     |                     |                        |                              |                              |               |                |
| สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศ               |                     |                        |                              |                              |               |                |
| ล่วงหน้า                                    | 876                 | 703                    | -                            | 173                          | -             | 876            |
|                                             | <u>876</u>          | <u>703</u>             | <u>-</u>                     | <u>173</u>                   | <u>-</u>      | <u>876</u>     |

| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565                    | งบการเงินเฉพาะกิจการ |                        |                              |                              |              |               |
|---------------------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|---------------|
|                                             | กระแสเงินสดตามสัญญา  |                        |                              |                              |              |               |
|                                             | มูลค่าตามบัญชี       | ภายใน 1 ปีหรือน้อยกว่า | มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี | มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี | มากกว่า 5 ปี | รวม           |
| (ล้านบาท)                                   |                      |                        |                              |                              |              |               |
| <b>หนี้สินทางการเงินที่ไม่ใช่ออนุพันธ์</b>  |                      |                        |                              |                              |              |               |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่น                    | 26,549               | 26,549                 | -                            | -                            | -            | 26,549        |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน        | 3,134                | 3,134                  | -                            | -                            | -            | 3,134         |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการอื่น             | 2,217                | 2,217                  | -                            | -                            | -            | 2,217         |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน | 688                  | 688                    | -                            | -                            | -            | 688           |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน           | 7,000                | 158                    | 4,158                        | 3,071                        | -            | 7,387         |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                         | 6,567                | 770                    | 634                          | 1,529                        | 5,834        | 8,767         |
| เงินมัดจำค่าเช่าจากผู้เช่า                  | 21                   | -                      | 9                            | 12                           | -            | 21            |
|                                             | <u>46,176</u>        | <u>33,516</u>          | <u>4,801</u>                 | <u>4,612</u>                 | <u>5,834</u> | <u>48,763</u> |
| <b>หนี้สินทางการเงินที่เป็นอนุพันธ์</b>     |                      |                        |                              |                              |              |               |
| สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศ               |                      |                        |                              |                              |              |               |
| ล่วงหน้า                                    | 19                   | 19                     | -                            | -                            | -            | 19            |
|                                             | <u>19</u>            | <u>19</u>              | <u>-</u>                     | <u>-</u>                     | <u>-</u>     | <u>19</u>     |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

|                                             |               |               |            |              |              |               |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>หนี้สินทางการเงินที่ไม่ใช่ออนุพันธ์</b>  |               |               |            |              |              |               |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่น                    | 26,662        | 26,662        | -          | -            | -            | 26,662        |
| เจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน        | 2,557         | 2,557         | -          | -            | -            | 2,557         |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการอื่น             | 1,732         | 1,732         | -          | -            | -            | 1,732         |
| เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน | 404           | 404           | -          | -            | -            | 404           |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน           | 7,000         | 2,159         | 98         | 5,169        | -            | 7,426         |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า                         | 6,700         | 765           | 690        | 1,562        | 5,764        | 8,781         |
| เงินมัดจำค่าเช่าจากผู้เช่า                  | 35            | -             | 11         | 6            | 18           | 35            |
|                                             | <u>45,090</u> | <u>34,279</u> | <u>799</u> | <u>6,737</u> | <u>5,782</u> | <u>47,597</u> |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

กระแสเงินสดเข้า/กระแสเงินสดออกซึ่งเปิดเผยไว้ในตารางด้านบนเป็นกระแสเงินสดตามสัญญาที่ไม่มีการคิดลดซึ่งเกี่ยวข้องกับหนี้สินทางการเงินที่เป็นอนุพันธ์ที่ถือไว้เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งโดยปกติจะไม่มี การปิดสัญญาดังกล่าวก่อนการครบกำหนดของสัญญา การเปิดเผยแสดงให้เห็นจำนวนเงินของกระแสเงินสดสุทธิ สำหรับอนุพันธ์ที่ชำระด้วยเงินสดสุทธิและจำนวนเงินของกระแสเงินสดเข้าและออกขั้นต้นของอนุพันธ์ ซึ่งชำระเป็น เงินสดด้วยจำนวนขั้นต้นพร้อมกัน

### (ข.3) ความเสี่ยงด้านตลาด

กลุ่มบริษัทที่มีความเสี่ยงที่มูลค่ายุติธรรมหรือกระแสเงินสดในอนาคตของเครื่องมือทางการเงินจะมีความผันผวนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของราคาสตลาด ความเสี่ยงด้านตลาดมีดังนี้

#### (ข.3.1) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน

กลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าและการขายสินค้าที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ กลุ่มบริษัทใช้สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าเป็นหลักเพื่อป้องกันความเสี่ยงในสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินในสกุลเงินตราต่างประเทศที่ครบกำหนดชำระน้อยกว่าหนึ่งปี สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าที่ทำสัญญา ณ วันที่รายงานเกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าในสกุลเงินตราต่างประเทศที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในภายหลัง





บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 กลุ่มบริษัทที่มีความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอันเป็นผลมาจากการมีสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศดังนี้

| ความเสี่ยงจากเงินตราต่างประเทศ         | งบการเงินรวม |            |         |          |           |           |         |          |         |          |
|----------------------------------------|--------------|------------|---------|----------|-----------|-----------|---------|----------|---------|----------|
|                                        | ดอลลาร์      | ดอลลาร์    | ดอลลาร์ | ดอลลาร์  | ดอลลาร์   | ดอลลาร์   | ดอลลาร์ | ดอลลาร์  | ดอลลาร์ | รวม      |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565               | เยน          | ออสเตรเลีย | ยูโร    | สหรัฐ    | หยวนเหวิน | ปอนด์     | ดอลลาร์ | สิงคโปร์ | ไทยบาท  | กัมพูชา  |
|                                        |              |            |         |          | เหวินปี้  | สเตอร์ลิง |         |          |         |          |
|                                        |              |            |         |          | (ล้านบาท) |           |         |          |         |          |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด         | -            | 4          | -       | 38       | -         | -         | 6       | 4        | 289     | 341      |
| เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น | (225)        | (82)       | (86)    | (1,589)  | (30)      | (8)       | (3)     | (1)      | -       | (2,024)  |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน      | -            | -          | -       | (42,840) | -         | -         | -       | -        | -       | (42,840) |
| ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงิน            |              |            |         |          |           |           |         |          |         |          |
| ที่มีความเสี่ยง                        | (225)        | (78)       | (86)    | (44,391) | (30)      | (8)       | 3       | 3        | 289     | (44,523) |
| สัญญาซื้อเงินตราต่างประเทศ             | -            | -          | -       | 43,561   | -         | -         | -       | -        | -       | 43,561   |
| ยอดความเสี่ยงคงเหลือสุทธิ              | (225)        | (78)       | (86)    | (830)    | (30)      | (8)       | 3       | 3        | 289     | (962)    |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| ความเสี่ยงจากเงินตราต่างประเทศ | งบการเงินรวม             |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|--------------------------------|--------------------------|---------|------------|---------|-----------|---------|-----------|------------|--------|---------|-----|
|                                |                          | ดอลลาร์ |            | ดอลลาร์ | หยวนเหริน | ปอนด์   | ดอลลาร์   |            | เรียล  |         |     |
|                                | ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 | เยน     | ออสเตรเลีย | ยูโร    | สหรัฐ     | เหมินปี | สเตอร์ลิง | นิวซีแลนด์ | ไทยบาท | กัมพูชา | รวม |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |
|                                |                          |         |            |         |           |         |           |            |        |         |     |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

| งบการเงินเฉพาะกิจการ                                  |                  |                       |      |                 |     |         |                               |                       |      |                 |     |         |
|-------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|------|-----------------|-----|---------|-------------------------------|-----------------------|------|-----------------|-----|---------|
| ความเสี่ยงจากเงินตราต่างประเทศ<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม | 2565             |                       |      |                 |     |         | 2564                          |                       |      |                 |     |         |
|                                                       | ดอลลาร์<br>สหรัฐ | ดอลลาร์<br>ออสเตรเลีย | ยูโร | หยวนเหรี<br>นปี | เยน | รวม     | ดอลลาร์<br>สหรัฐ<br>(ล้านบาท) | ดอลลาร์<br>ออสเตรเลีย | ยูโร | หยวนเหรี<br>นปี | เยน | รวม     |
| ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น                  | 37               | -                     | -    | -               | -   | 37      | 26                            | -                     | -    | -               | -   | 26      |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่บริษัทย่อย                    | 145              | -                     | -    | -               | -   | 145     | 81                            | -                     | -    | -               | -   | 81      |
| เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น                | (902)            | (70)                  | (39) | (31)            | (1) | (1,043) | (915)                         | (83)                  | (30) | (29)            | (1) | (1,058) |
| ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงินที่มีความเสี่ยง            | (720)            | (70)                  | (39) | (31)            | (1) | (861)   | (808)                         | (83)                  | (30) | (29)            | (1) | (951)   |
| สัญญาซื้อเงินตราต่างประเทศ                            | 327              | -                     | -    | -               | -   | 327     | 272                           | -                     | -    | -               | -   | 272     |
| ยอดความเสี่ยงคงเหลือสุทธิ                             | (393)            | (70)                  | (39) | (31)            | (1) | (534)   | (536)                         | (83)                  | (30) | (29)            | (1) | (679)   |

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

(ข.3.2) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ยตลาดซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดของกลุ่มบริษัท เนื่องจากเงินกู้ยืม (หมายเหตุข้อ 16) บางส่วนมีอัตราดอกเบี้ยผันแปรทำให้กลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

| ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย                  | งบการเงินรวม |         | งบการเงินเฉพาะกิจการ |      |
|----------------------------------------------|--------------|---------|----------------------|------|
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม                          | 2565         | 2564    | 2565                 | 2564 |
|                                              | (ล้านบาท)    |         |                      |      |
| เครื่องมือทางการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร |              |         |                      |      |
| หนี้สินทางการเงิน                            | 79,559       | 128,402 | -                    | -    |
| ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงินที่มีความเสี่ยง   | 79,559       | 128,402 | -                    | -    |
| สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย                 | -            | -       | -                    | -    |
| ยอดความเสี่ยงคงเหลือสุทธิ                    | 79,559       | 128,402 | -                    | -    |

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวในกระแสเงินสดของเครื่องมือทางการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร

การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยที่ร้อยละ 1 ซึ่งเป็นไปได้อย่างสมเหตุผลในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้าของเครื่องมือทางการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร ณ วันที่รายงาน โดยตั้งอยู่บนข้อสมมติที่ว่าตัวแปรอื่นโดยเฉพาะอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีค่าคงที่

| ผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุน<br>เพิ่มขึ้น (ลดลง) ของเครื่องมือ<br>ทางการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม | งบการเงินรวม  |               | งบการเงินเฉพาะกิจการ |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|----------------------|---------------|
|                                                                                              | อัตราดอกเบี้ย | อัตราดอกเบี้ย | อัตราดอกเบี้ย        | อัตราดอกเบี้ย |
|                                                                                              | เพิ่มขึ้น     | ลดลง          | เพิ่มขึ้น            | ลดลง          |
|                                                                                              | ร้อยละ 1      | ร้อยละ 1      | ร้อยละ 1             | ร้อยละ 1      |
| (ล้านบาท)                                                                                    |               |               |                      |               |
| 2565                                                                                         |               |               |                      |               |
| เครื่องมือทางการเงินที่มี                                                                    |               |               |                      |               |
| อัตราดอกเบี้ยผันแปร                                                                          | (812)         | 812           | -                    | -             |
| 2564                                                                                         |               |               |                      |               |
| เครื่องมือทางการเงินที่มี                                                                    |               |               |                      |               |
| อัตราดอกเบี้ยผันแปร                                                                          | (1,256)       | 1,256         | -                    | -             |

(ค) การป้องกันความเสี่ยง

(ค.1) การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด

จำนวนเงิน ณ วันที่รายงานซึ่งเกี่ยวข้องกับรายการที่กำหนดให้เป็นรายการที่ต้องการป้องกันความเสี่ยง

| งบการเงินรวม                      |                                                                                                  |                                                      |                                                                       |  | จำนวนเงินที่ยังคงเหลือในสำรอง<br>สำหรับการป้องกันความเสี่ยงใน<br>กระแสเงินสดจากความสัมพันธ์<br>ในการป้องกันความเสี่ยงซึ่งไม่ได้<br>นำการบัญชีป้องกันความเสี่ยงมา<br>ถือปฏิบัติอีกต่อไป |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม               | การเปลี่ยนแปลงใน<br>มูลค่าที่ใช้ในการ<br>คำนวณการป้องกัน<br>ความเสี่ยงส่วนที่ไม่<br>มีประสิทธิผล | สำรองสำหรับการ<br>ป้องกันความเสี่ยง<br>ในกระแสเงินสด | ต้นทุนในการ<br>ได้มาซึ่งการ<br>ป้องกัน<br>ความเสี่ยง<br><br>(ล้านบาท) |  |                                                                                                                                                                                        |
|                                   |                                                                                                  |                                                      |                                                                       |  |                                                                                                                                                                                        |
| 2565                              |                                                                                                  |                                                      |                                                                       |  |                                                                                                                                                                                        |
| ความเสี่ยงด้านอัตรา<br>แลกเปลี่ยน |                                                                                                  |                                                      |                                                                       |  |                                                                                                                                                                                        |
| เงินกู้ยืมระยะยาว                 | -                                                                                                | 153                                                  | 79                                                                    |  | -                                                                                                                                                                                      |
| 2564                              |                                                                                                  |                                                      |                                                                       |  |                                                                                                                                                                                        |
| ความเสี่ยงด้านอัตรา<br>แลกเปลี่ยน |                                                                                                  |                                                      |                                                                       |  |                                                                                                                                                                                        |
| เงินกู้ยืมระยะยาว                 | -                                                                                                | (10)                                                 | (111)                                                                 |  | -                                                                                                                                                                                      |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2564 กลุ่มบริษัทถือเครื่องมือทางการเงินเหล่านี้เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

จำนวนเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับรายการที่กำหนดให้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยง

|                                                      |        |        |       | งบการเงินรวม |              |
|------------------------------------------------------|--------|--------|-------|--------------|--------------|
|                                                      |        |        |       | 2565         | 2564         |
|                                                      |        |        |       | (ล้านบาท)    |              |
|                                                      |        |        |       | งบการเงินรวม |              |
|                                                      |        |        |       | การครบกำหนด  |              |
|                                                      |        |        |       | 1 - 6 เดือน  | 6 - 12 เดือน |
|                                                      |        |        |       |              | มากกว่า 1 ปี |
|                                                      |        |        |       |              | (ล้านบาท)    |
| <b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565</b>                      |        |        |       |              |              |
| <b>ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน</b>                 |        |        |       |              |              |
| <b>สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า</b>      |        |        |       |              |              |
| ความเสี่ยงสุทธิ                                      | 20,823 | 17,525 | 6,787 |              |              |
| <b>อัตราสัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า</b> |        |        |       |              |              |
| โดยเฉลี่ยของเงินเหรียญสหรัฐต่อเงินบาท                | 36.3   | 36.8   | 33.9  |              |              |
| <b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564</b>                      |        |        |       |              |              |
| <b>ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน</b>                 |        |        |       |              |              |
| <b>สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า</b>      |        |        |       |              |              |
| ความเสี่ยงสุทธิ                                      | -      | 50,807 | 6,787 |              |              |
| <b>อัตราสัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า</b> |        |        |       |              |              |
| โดยเฉลี่ยของเงินเหรียญสหรัฐต่อเงินบาท                | -      | 33.8   | 33.9  |              |              |

#### ณ วันที่ 31 ธันวาคม

|                                                              |        |        |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|
| สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า - จำนวนเงินตามสัญญา | 45,135 | 56,814 |
| มูลค่าตามบัญชีที่รวมอยู่ใน                                   |        |        |
| - หนี้สินอนุพันธ์                                            | 2,873  | 876    |

#### สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

##### รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

|                                                                   |       |       |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| - การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยง | 1,322 | 58    |
| - ต้นทุนในการได้มาซึ่งการป้องกันความเสี่ยง                        | 79    | (111) |

##### รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

|                                                          |         |      |
|----------------------------------------------------------|---------|------|
| - จำนวนเงินที่จัดประเภทรายการใหม่จากสำรองสำหรับ          |         |      |
| การป้องกันความเสี่ยงที่รวมอยู่ในขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน | (1,169) | (68) |



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย **หมายเหตุประกอบงบการเงิน** สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565

ตารางด้านล่างแสดงการกระทบยอดส่วนประกอบของผู้ถือหุ้นตามประเภทความเสี่ยงและวิเคราะห์รายการกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสุทธิจากภาษีจากการบัญชีป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด

| งบการเงินรวม                                       |                           |                                 |                           |                                 |
|----------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| การป้องกันความเสี่ยง                               |                           |                                 |                           |                                 |
| ในกระแสเงินสด                                      |                           |                                 |                           |                                 |
|                                                    | 2565                      |                                 | 2564                      |                                 |
|                                                    | สำรองการป้องกันความเสี่ยง | สำรองต้นทุนการป้องกันความเสี่ยง | สำรองการป้องกันความเสี่ยง | สำรองต้นทุนการป้องกันความเสี่ยง |
|                                                    | (ล้านบาท)                 |                                 |                           |                                 |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม                       | (10)                      | (111)                           | -                         | -                               |
| การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าสุทธิรวม                     |                           |                                 |                           |                                 |
| - เงินกู้ยืม                                       | 1,359                     | 99                              | 73                        | (139)                           |
| จำนวนเงินที่จัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุน |                           |                                 |                           |                                 |
| - เงินกู้ยืม                                       | (1,169)                   | -                               | (68)                      | -                               |
| การเปลี่ยนแปลงของภาษีในสำรองระหว่างปี              | (38)                      | (20)                            | (15)                      | 28                              |
| ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม                     | 142                       | (32)                            | (10)                      | (111)                           |

## 28 การบริหารจัดการทุน

วัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการส่วนทุนของกลุ่มบริษัทคือ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นของกลุ่มบริษัทและเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่น ผู้บริหารได้มีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีผลประกอบการและฐานะการเงินที่ดีและแข็งแกร่งยิ่งขึ้น รวมทั้งการกำหนดนโยบายการจ่ายเงินปันผลและการบริหารเงินทุนเพื่อการดำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของทุนและต้นทุนทางการเงินของทุนที่เหมาะสม

## 29 การผูกพันที่มีกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

|                                        | งบการเงินรวม |       | งบการเงินเฉพาะกิจการ |       |
|----------------------------------------|--------------|-------|----------------------|-------|
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม                    | 2565         | 2564  | 2565                 | 2564  |
|                                        | (ล้านบาท)    |       |                      |       |
| ภาระผูกพันสำหรับรายจ่ายฝ่ายทุน         |              |       |                      |       |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์                 | 2,157        | 1,992 | 1,781                | 1,781 |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้                   | 605          | 889   | 15                   | -     |
| โปรแกรมคอมพิวเตอร์                     | 437          | 283   | 169                  | 262   |
| รวม                                    | 3,199        | 3,164 | 1,965                | 2,043 |
| หนังสือค้ำประกัน                       |              |       |                      |       |
| หนังสือค้ำประกันจากสถาบันการเงิน       |              |       |                      |       |
| (ส่วนใหญ่เป็นการค้ำประกันการใช้ไฟฟ้า   |              |       |                      |       |
| และการค้ำประกันสัญญาเช่าและให้บริการ   |              |       |                      |       |
| และการขายสินค้า)                       |              |       |                      |       |
|                                        | 1,877        | 1,709 | 502                  | 474   |
| รวม                                    | 1,877        | 1,709 | 502                  | 474   |
| ภาระผูกพันอื่นๆ                        |              |       |                      |       |
| เลตเตอร์ออฟเครดิตที่ยังไม่ได้ใช้สำหรับ |              |       |                      |       |
| ซื้อสินค้าและวัสดุสิ้นเปลือง           |              |       |                      |       |
|                                        | -            | 4     | -                    | 4     |
| รวม                                    | -            | 4     | -                    | 4     |





# เกี่ยวกับรายงานฉบับนี้

## หัวข้อ 3 การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ในส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน

ตามที่บริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนผ่านรายงานประจำปี รายงานความยั่งยืน และเว็บไซต์ [www.siammakro.co.th](http://www.siammakro.co.th) ในหัวข้อความยั่งยืน เป็นประจำทุกปี ในปี 2564 บริษัทฯ ปรับรูปแบบการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้เสียเป็น แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/ รายงานประจำปี 2564 (แบบ 56-1 One Report) โดยรวมแบบ 56-1 รายงานประจำปีและรายงานความยั่งยืนเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมข้อมูลผลการดำเนินงานทั้งด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และการกำกับดูแล (Governance) ได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อ 3 การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืนส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน รวมถึงยังคงเปิดเผย ข้อมูลฯ ดังกล่าวผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ ดังเช่นทุกปี

### ขอบเขตการรายงาน

ข้อมูลที่น่าสนใจในหัวข้อ 3 การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืนส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน ครอบคลุมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนระหว่าง วันที่ 1 มกราคม ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2565 ของกลุ่มบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย อันประกอบด้วย ธุรกิจค้าส่งในประเทศไทย (Makro-TH) และธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย (Lotus's-TH) โดยข้อมูลในส่วนนี้ได้ประยุกต์และอ้างอิงแนวทางการรายงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศและสากล ประกอบด้วยแนวทางการรายงาน ดังนี้



#### 56-1 One Report

การรายงานด้านความยั่งยืนตามแนวทางคู่มือจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/ รายงานประจำปีแบบ 56-1 One Report ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือ ก.ล.ต. Global Reporting Initiative (GRI)



#### GRI

การรายงานด้านความยั่งยืนตามแนวทาง Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standard (GRI Standard) โดยมีความสมบูรณ์ของเนื้อหาที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ “In Accordance” ระดับความครบถ้วนตามตัวชี้วัดหลัก (Core) UN Global Compact



#### UN Global Compact

การรายงานความก้าวหน้าด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับหลักสากล 10 ประการของข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations Global Compact: UN Global Compact) Sustainable Development Goals (SDGs)



#### SDGs

การรายงานความก้าวหน้าที่มีส่วนในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs)

หากมีข้อเสนอแนะ ข้อสงสัยเพิ่มเติม หรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสามารถติดต่อบริษัทฯ ได้ที่



สำนักงานใหญ่:  
เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ  
เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250



โทรศัพท์: 0-2067-8999



Call Center: 02-335-5300



อีเมล: [sustainability@siammakro.co.th](mailto:sustainability@siammakro.co.th)



## ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ความยั่งยืนปี 2573 ด้านสังคมและอื่น ๆ

| ข้อมูล                                                                             | หน่วย | 2565       |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|------------|
|                                                                                    |       | Makro-TH   | Lotus's-TH |
| สุขภาพและสุขภาวะที่ดี                                                              |       |            |            |
| สัดส่วนยอดขายจากผลิตภัณฑ์และบริการแบบ B2B และ B2C ที่ส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะที่ดี |       | 44         |            |
|                                                                                    |       | 60         | 23         |
| - ผลิตภัณฑ์ที่ปรับลดไขมัน ไขมันทรานส์ โซเดียม และน้ำตาลลง                          |       | 3          |            |
|                                                                                    |       | 2          | 5          |
| - สารพิษตกเคมี หรือวัตถุเจือปนอาหาร                                                |       | 2          |            |
|                                                                                    | %     | 3          | 0          |
| - อาหารที่มีความปลอดภัยต่อทุกช่วงวัย                                               |       | 25         |            |
|                                                                                    |       | 43         | 0          |
| - ผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะที่ดี                               |       | 4          |            |
|                                                                                    |       | 1          | 9          |
| - ผลิตภัณฑ์อาหารที่ดีต่อสุขภาพผ่านการปรับปรุงหรือพัฒนาสูตร                         |       | 10         |            |
|                                                                                    |       | 11         | 9          |
| - การเรียกคืนสินค้าที่อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพผู้บริโภค                               | กรณี  | 2          |            |
|                                                                                    |       | 1          | 1          |
| จ้างงาน / รับซื้อสินค้าโดยตรง                                                      |       |            |            |
| SME และ เกษตรกร                                                                    | ราย   | 6,056      |            |
|                                                                                    |       | 5,104      | 952        |
| การจ้างงานในห่วงโซ่อุปทาน                                                          |       |            |            |
| - ผู้รับเหมา                                                                       |       | 13,271     |            |
|                                                                                    | ราย   | 28         | 13,243     |
| - คู่ค้า                                                                           |       | 3,992      |            |
|                                                                                    |       | 1,982      | 2,010      |
| กลุ่มผู้พิการ                                                                      | คน    | 710        |            |
|                                                                                    |       | 93         | 617        |
| สร้างอาชีพรูปแบบต่าง ๆ (ครัวชุมชน ให้พื้นที่ขายสินค้า ขายอาหารในศูนย์ ฯลฯ)         | ราย   | 82,520     |            |
|                                                                                    |       | 74,700     | 7,820      |
| สนับสนุนรายได้ทางอ้อม                                                              |       |            |            |
| ลูกจ้างของ SME และลูกไร่เกษตรกร                                                    |       | 19,575     |            |
|                                                                                    | คน    | n/a        | 19,575     |
| ลูกจ้างของผู้รับเหมา                                                               |       | 20,000     |            |
|                                                                                    |       | 20,000     | n/a        |
| การสนับสนุนทางสังคม                                                                |       |            |            |
| - กิจกรรมเชิงพาณิชย์                                                               |       | 26,295,135 |            |
|                                                                                    |       | 19,989,125 | 6,306,010  |
| - การร่วมลงทุนทางสังคม                                                             |       | 389,826    |            |
|                                                                                    | บาท   | 129,296    | 260,530    |
| - การบริจาคเพื่อการกุศล                                                            |       | 35,164,117 |            |
|                                                                                    |       | 29,208,719 | 5,955,398  |

| ข้อมูล                                            | หน่วย   | 2565     |            |
|---------------------------------------------------|---------|----------|------------|
|                                                   |         | Makro-TH | Lotus's-TH |
| จำนวนชั่วโมงจิตอาสาของพนักงาน                     | ชั่วโมง | 124,662  |            |
|                                                   |         | 5,080    | 119,582    |
| ค่าใช้จ่ายจากการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน         | บาท     | 497,792  |            |
|                                                   |         | 33,540   | 464,252    |
| <b>ความมั่นคงทางอาหารและการเข้าถึงโภชนาการ</b>    |         |          |            |
| บริจาค และส่งมอบอาหาร (ในภาวะปกติ และภัยพิบัติ)   |         | 33,378   |            |
|                                                   | ราย     | 25,123   | 8,255      |
| สมาชิกโครงการมิตรแท้โซ่ช่วย และครัวชุมชน          |         | 74,700   |            |
|                                                   |         | 74,700   | n/a        |
| <b>การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย</b>      |         |          |            |
| ความผูกพันประเด็นด้าน ESG จากผู้มีส่วนได้เสีย     |         | 90       | 80         |
| ความผูกพันของพนักงาน                              | %       | 83       | 92         |
| ความพึงพอใจของลูกค้า                              |         | 86       | 90         |
| <b>การดูแลรักษาทรัพยากรน้ำ</b>                    |         |          |            |
| สัดส่วนศูนย์จำหน่ายสินค้า นำน้ำทิ้งกลับมาใช้ใหม่  |         | 48.00    |            |
|                                                   | %       | 48.00    | 0.00       |
| สัดส่วนน้ำใช้จากพื้นที่ที่มีความเสี่ยงขาดแคลนน้ำ  |         | 40.75    |            |
|                                                   |         | 39.41    | 41.18      |
| <b>การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างรับผิดชอบ</b>       |         |          |            |
| คู่ค้าลำดับ 1 ได้รับการสื่อสารจรรยาบรรณธุรกิจ     |         | 75%      |            |
|                                                   |         | 100%     | 62%        |
| คู่ค้าลำดับ 1 ร่วมลงนามจรรยาบรรณธุรกิจ            |         | 34%      |            |
|                                                   |         | 67%      | 17%        |
| คู่ค้าลำดับ 1 ได้รับการฝึกอบรม                    |         | 21%      |            |
|                                                   |         | 29%      | 17%        |
| คู่ค้าหลักลำดับ 1 ได้รับการฝึกอบรม                |         | 71%      |            |
|                                                   | %       | 100%     | 68%        |
| คู่ค้าลำดับ 1 ได้รับการประเมินด้านความยั่งยืน     |         | 55%      |            |
|                                                   |         | 68%      | 48%        |
| คู่ค้าหลักลำดับ 1 ได้รับการประเมินด้านความยั่งยืน |         | 15%      |            |
|                                                   |         | 100%     | 5%         |
| คู่ค้าความเสี่ยงสูงได้รับการประเมินหน้างาน        |         | 100%     |            |
|                                                   |         | 100%     | 100%       |
| คู่ค้ารายใหม่ที่ผ่านการคัดเลือกด้านความยั่งยืน    |         | 71%      |            |
|                                                   |         | 100%     | 45%        |

หมายเหตุ : • n/a = ไม่มีข้อมูล



# สรุปผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (GRI)



ข้อมูลบุคลากรระหว่างปี 2562-2565

| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
| 102-8        | 1. ข้อมูลบุคลากร                        |       |          |          |          |            |          |            |
|              | 1.1 จำแนกตามเพศ                         |       |          |          |          |            |          |            |
|              | พนักงานประจำ                            |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 6,813    | 7,242    | 7,579    | 19,275     | 11,129   | 18,488     |
|              | - หญิง                                  |       | 8,454    | 8,866    | 9,341    | 31,901     | 12,151   | 29,823     |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |       | 15,267   | 16,108   | 16,920   | 51,176     | 23,280   | 48,311     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 15,267   | 16,108   | 68,096   |            | 71,591   |            |
|              | ผู้รับเหมา                              |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 43       | 215      | 288      | n/a        | 2,467    | n/a        |
|              | - หญิง                                  |       | 24       | 167      | 245      | n/a        | 1,361    | n/a        |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |       | 67       | 382      | 533      | n/a        | 3,828    | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 67       | 382      | 533      |            | 3,828    |            |
|              | 1.2 จำนวนพนักงานจำแนกตามภูมิลำเนา       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | ประเทศไทย                               |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 7,272    | 19,275     | 11,072   | 18,488     |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 9,094    | 31,901     | 12,145   | 29,823     |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |       | n/a      | n/a      | 16,366   | 51,176     | 23,217   | 48,311     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 67,542   |            | 71,528   |            |
|              | ประเทศอื่น ๆ                            |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 19       | n/a        | 57       | n/a        |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 2        | n/a        | 6        | n/a        |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |       | n/a      | n/a      | 21       | n/a        | 63       | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 21       |            | 63       |            |





| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | 1.3 จำนวนพนักงานจำแนกตามประเภทสัญญาจ้าง |       |          |          |          |            |          |            |
|              | พนักงานประจำ                            |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 6,770    | 7,027    | 7,291    | 19,275     | 8,027    | 18,488     |
|              | - หญิง                                  |       | 8,430    | 8,699    | 9,096    | 31,901     | 10,054   | 29,823     |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |       | 15,200   | 15,726   | 16,387   | 51,176     | 18,081   | 48,311     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 15,200   | 15,726   | 67,563   |            | 66,392   |            |
|              | พนักงานชั่วคราว                         |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 43       | 215      | 288      | n/a        | 635      | n/a        |
|              | - หญิง                                  |       | 24       | 167      | 245      | n/a        | 736      | n/a        |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |       | 67       | 382      | 533      | n/a        | 1,371    | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 67       | 382      | 533      |            | 1,371    |            |
|              |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| 405-1        | 2. ความหลากหลายของพนักงาน               |       |          |          |          |            |          |            |
|              | 2.1 จำแนกตามระดับ                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | ผู้บริหารระดับสูง                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 10       | 10       | 26       | 57         | 16       | 58         |
|              | - หญิง                                  |       | 14       | 18       | 36       | 33         | 20       | 28         |
|              | สัดส่วนชายต่อหญิง เฉพาะกิจการ           | %     | 42 : 58  | 36 : 64  | 42 : 58  | 63 : 37    | 44 : 56  | 67 : 33    |
|              | รวมทั้งบริษัท                           |       | 42 : 58  | 36 : 64  | 55 : 45  |            | 61 : 39  |            |
|              | ผู้บริหารระดับกลาง                      |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 87       | 93       | 90       | 821        | 429      | 812        |
|              | - หญิง                                  |       | 116      | 117      | 108      | 1,115      | 574      | 1,154      |
|              | สัดส่วนชายต่อหญิง เฉพาะกิจการ           | %     | 43 : 57  | 44 : 56  | 45 : 55  | 42 : 58    | 43 : 57  | 41 : 59    |
|              | รวมทั้งบริษัท                           |       | 43 : 57  | 44 : 56  | 43 : 57  |            | 42 : 58  |            |
|              | ผู้บริหารระดับต้น                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 221      | 571      | 597      | 1,348      | 1,084    | 1,382      |
|              | - หญิง                                  |       | 306      | 781      | 853      | 2,400      | 1,450    | 2,522      |
|              | สัดส่วนชายต่อหญิง เฉพาะกิจการ           | %     | 42 : 58  | 42 : 58  | 41 : 59  | 36 : 64    | 43 : 57  | 35 : 65    |
|              | รวมทั้งบริษัท                           |       | 42 : 58  | 42 : 58  | 37 : 63  |            | 38 : 62  |            |



| GRI Standard                            | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|                                         |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                                         | เจ้าหน้าที่                             |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | 6,455    | 6,353    | 6,578    | 17,049     | 6,498    | 16,236     |
|                                         | - หญิง                                  |       | 7,991    | 7,783    | 8,099    | 28,353     | 8,010    | 26,119     |
|                                         | สัดส่วนชายต่อหญิง เฉพาะกิจการ           | %     | 45 : 55  | 45 : 55  | 45 : 55  | 38 : 62    | 45 : 55  | 38 : 62    |
|                                         | รวมทั้งบริษัท                           |       | 45 : 55  | 45 : 55  | 39 : 61  |            | 40 : 60  |            |
|                                         | 2.2 จำแนกตามเชื้อชาติ                   |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | ไทย                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 7,272    | 19,271     | 8,003    | 18,485     |
|                                         | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 9,094    | 31,901     | 10,052   | 29,823     |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 67,538   |            | 66,363   |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 99.96    |            | 99.96    |            |
|                                         | กัมพูชา                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|                                         | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
| อินเดีย                                 |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                      | n/a   | n/a      | 0        | 0        | 8          | 0        |            |
| - หญิง                                  |                                         | n/a   | n/a      | 0        | 0        | 1          | 0        |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                         | n/a   | n/a      | 0        |          | 9          |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                       | n/a   | n/a      | 0        |          | 0.01       |          |            |
| จีน                                     |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                      | n/a   | n/a      | 0        | 0        | 0          | 0        |            |
| - หญิง                                  |                                         | n/a   | n/a      | 0        | 0        | 0          | 0        |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                         | n/a   | n/a      | 0        |          | 0          |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                       | n/a   | n/a      | 0        |          | 0          |          |            |



| GRI Standard                            | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|                                         |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                                         | เมียนมา                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|                                         | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|                                         | มาเลเซีย                                |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|                                         | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|                                         | ลาว                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|                                         | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|                                         | ออสเตรเลีย                              |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 2        | 0          |
|                                         | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 1        | 0          |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 3        |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                       | n/a   | n/a      | 0        |          | 0.00       |          |            |
| เกาหลี                                  |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                      | n/a   | n/a      | 0        | 0        | 1          | 0        |            |
| - หญิง                                  |                                         | n/a   | n/a      | 0        | 0        | 0          | 0        |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                         | n/a   | n/a      | 0        |          | 1          |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                       | n/a   | n/a      | 0        |          | 0.00       |          |            |
| อื่น ๆ                                  |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                      | n/a   | n/a      | 19       | 4        | 13         | 3        |            |
| - หญิง                                  |                                         | n/a   | n/a      | 2        | 0        | 0          | 0        |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                         | n/a   | n/a      | 25       |          | 16         |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                       | n/a   | n/a      | 0.04     |          | 0.02       |          |            |



| GRI Standard            | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|-------------------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|                         |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                         | 2.3 จำแนกตามอายุ                        |       |          |          |          |            |          |            |
|                         | อายุน้อยกว่า 30 ปี                      |       |          |          |          |            |          |            |
|                         | - ชาย                                   | คน    | 2,734    | 2,670    | 2,734    | 11,651     | 3,121    | 10,888     |
|                         | - หญิง                                  |       | 2,934    | 2,912    | 2,875    | 18,725     | 3,312    | 16,757     |
|                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 5,668    | 5,582    | 35,985   |            | 34,078   |            |
|                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | 37.29    | 35.50    | 53.26    |            | 51.33    |            |
|                         | อายุ 30-50 ปี                           |       |          |          |          |            |          |            |
|                         | - ชาย                                   | คน    | 3,892    | 4,152    | 4,331    | 7,246      | 4,660    | 7,172      |
|                         | - หญิง                                  |       | 5,183    | 5,484    | 5,854    | 12,717     | 6,336    | 12,520     |
|                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 9,075    | 9,636    | 30,148   |            | 30,688   |            |
|                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | 59.70    | 61.27    | 44.62    |            | 46.22    |            |
|                         | อายุมากกว่า 50 ปี                       |       |          |          |          |            |          |            |
|                         | - ชาย                                   | คน    | 187      | 205      | 226      | 378        | 246      | 428        |
|                         | - หญิง                                  |       | 270      | 303      | 367      | 459        | 406      | 546        |
|                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 457      | 508      | 1,430    |            | 1,626    |            |
|                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | 3.01     | 3.23     | 2.12     |            | 2.45     |            |
|                         | 2.4 จำแนกตามศาสนา                       |       |          |          |          |            |          |            |
|                         | พุทธ                                    |       |          |          |          |            |          |            |
|                         | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 7,554    | n/a        |
|                         | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 9,537    | n/a        |
|                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 17,091   |            |
|                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 25.74    |            |
|                         | คริสต์                                  |       |          |          |          |            |          |            |
|                         | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 60       | n/a        |
|                         | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 58       | n/a        |
|                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 118      |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด | %                                       | n/a   | n/a      | n/a      | n/a      | 0.18       |          |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                                | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-------------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                       |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | อิสลาม                                                |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                 | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 338      | n/a        |
|              | - หญิง                                                |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 378      | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)               |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 716      |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                               | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 1.08     |            |
|              | ฮินดู                                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                 | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 6        | n/a        |
|              | - หญิง                                                |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 3        | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)               |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 9        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                               | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 0.01     |            |
|              | อื่นๆ                                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                 | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 2        | n/a        |
|              | - หญิง                                                |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 0        | n/a        |
|              | รวมอื่นๆ ทั้งหมด (Makro-TH และ Lotus's-TH)            |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 2        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                               | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 0.00     |            |
|              | ไม่เปิดเผย                                            |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                 | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | 19,275     | 67       | 18,488     |
|              | - หญิง                                                |       | n/a      | n/a      | n/a      | 31,901     | 78       | 29,823     |
|              | รวมไม่เปิดเผยทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)     |       | n/a      | n/a      | n/a      | 51,176     | 48,456   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                               | %     | n/a      | n/a      | n/a      | 75.75      | 72.98    |            |
|              | 2.5 จำแนกตามลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปในต่างประเทศที่เป็นคนพื้นถิ่น |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                 | คน    | n/a      | n/a      | 0        | n/a        | 11       | n/a        |
|              | - หญิง                                                |       | n/a      | n/a      | 0        | n/a        | 14       | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)               |       | n/a      | n/a      | 0        | n/a        | 25       | n/a        |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                               | %     | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.04     |            |





| GRI Standard                            | ข้อมูล                                                                                             | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|                                         |                                                                                                    |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                                         | พนักงานทพพลาภาพ                                                                                    |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                                                                              | คน    | n/a      | n/a      | 13       | 104        | 12       | 133        |
|                                         | - หญิง                                                                                             |       | n/a      | n/a      | 13       | 94         | 13       | 112        |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                            |       | n/a      | 22       | 26       | 198        | 25       | 245        |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                                                                            | %     | n/a      | 0.14     | 0.33     |            | 0.41     |            |
|                                         | พนักงานและผู้รับเหมาที่อยู่ในการกำกับดูแลของบริษัทที่เป็นกลุ่มชนพื้นเมือง ผู้อพยพ และกลุ่มเปราะบาง |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                                                                              | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|                                         | - หญิง                                                                                             |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                            |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                                                                            | %     | n/a      | n/a      | n/a      |            | 0.00     |            |
| 3. จำนวนพนักงานในหน่วยงานที่ทำรายได้    |                                                                                                    |       |          |          |          |            |          |            |
| 3.1 จำแนกตามระดับ                       |                                                                                                    |       |          |          |          |            |          |            |
| ผู้บริหารระดับสูง                       |                                                                                                    |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                                                                                 | n/a   | n/a      | 1        | 53       | 2          | 53       |            |
| - หญิง                                  |                                                                                                    | n/a   | n/a      | 1        | 27       | 5          | 22       |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                                                                                    | n/a   | n/a      | 82       |          | 82         |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                                                                                  | n/a   | n/a      | 0.16     |          | 0.12       |          |            |
| ผู้บริหารระดับกลาง                      |                                                                                                    |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                                                                                 | n/a   | n/a      | 187      | 694      | 280        | 693      |            |
| - หญิง                                  |                                                                                                    | n/a   | n/a      | 198      | 975      | 389        | 1,009    |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                                                                                    | n/a   | n/a      | 2,054    |          | 2,371      |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                                                                                  | n/a   | n/a      | 4.10     |          | 3.57       |          |            |
| ผู้บริหารระดับต้น                       |                                                                                                    |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                                                                                 | n/a   | n/a      | 713      | 1,348    | 779        | 1,382    |            |
| - หญิง                                  |                                                                                                    | n/a   | n/a      | 550      | 2,400    | 722        | 2,522    |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                                                                                    | n/a   | n/a      | 5,011    |          | 5,405      |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                                                                                  | n/a   | n/a      | 9.79     |          | 8.14       |          |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                              | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                     |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | เจ้าหน้าที่                                         |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                               | คน    | n/a      | n/a      | 5,311    | 16,984     | 5,911    | 16,159     |
|              | - หญิง                                              |       | n/a      | n/a      | 5,344    | 28,194     | 6,289    | 25,955     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)             |       | n/a      | n/a      | 55,833   |            | 54,314   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                             | %     | n/a      | n/a      | 82.64    |            | 81.81    |            |
|              | 3.2 จำแนกตามอายุ                                    |       |          |          |          |            |          |            |
|              | อายุน้อยกว่า 30 ปี                                  |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                               | คน    | n/a      | n/a      | 2,372    | 11,618     | 2,691    | 10,846     |
|              | - หญิง                                              |       | n/a      | n/a      | 1,941    | 18,659     | 2,385    | 16,693     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)             |       | n/a      | n/a      | 34,590   |            | 32,615   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                             | %     | n/a      | n/a      | 67.59    |            | 49.12    |            |
|              | อายุ 30-50 ปี                                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                               | คน    | n/a      | n/a      | 3,658    | 7,096      | 4,076    | 7,032      |
|              | - หญิง                                              |       | n/a      | n/a      | 3,911    | 12,497     | 4,731    | 12,292     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)             |       | n/a      | n/a      | 27,161   |            | 28,131   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                             | %     | n/a      | n/a      | 53.08    |            | 42.37    |            |
|              | อายุมากกว่า 50 ปี                                   |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                               | คน    | n/a      | n/a      | 182      | 365        | 205      | 409        |
|              | - หญิง                                              |       | n/a      | n/a      | 241      | 440        | 289      | 523        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)             |       | n/a      | n/a      | 1,228    |            | 1,426    |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                             | %     | n/a      | n/a      | 2.40     |            | 2.15     |            |
|              | 4. จำนวนพนักงานใน STEM **ยึดตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน |       |          |          |          |            |          |            |
|              | อายุน้อยกว่า 30 ปี                                  |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                               | คน    | n/a      | n/a      | 261      | 30         | 566      | 55         |
|              | - หญิง                                              |       | n/a      | n/a      | 604      | 65         | 780      | 85         |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)             |       | n/a      | n/a      | 960      |            | 1,486    |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                             | %     | n/a      | n/a      | 0.88     |            | 2.24     |            |



| GRI Standard                            | ข้อมูล                                          | หน่วย   | 2562     | 2563        | 2564        |             | 2565        |             |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                         |                                                 |         | Makro-TH | Makro-TH    | Makro-TH    | Lotus's-TH  | Makro-TH    | Lotus's-TH  |
|                                         | อายุ 30-50 ปี                                   |         |          |             |             |             |             |             |
|                                         | - ชาย                                           | คน      | n/a      | n/a         | 686         | 120         | 1,095       | 117         |
|                                         | - หญิง                                          |         | n/a      | n/a         | 1,488       | 139         | 1,931       | 140         |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)         |         | n/a      | n/a         | 2,433       |             | 3,283       |             |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                         | %       | n/a      | n/a         | 4.75        |             | 4.94        |             |
|                                         | อายุมากกว่า 50 ปี                               |         |          |             |             |             |             |             |
|                                         | - ชาย                                           | คน      | n/a      | n/a         | 33          | 8           | 54          | 11          |
|                                         | - หญิง                                          |         | n/a      | n/a         | 87          | 9.00        | 122         | 6           |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)         |         | n/a      | n/a         | 137         |             | 193         |             |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                         | %       | n/a      | n/a         | 0.27        |             | 0.29        |             |
| 405-2                                   | 5. สัดส่วนค่าตอบแทนพนักงาน (หญิง : ชาย )        |         |          |             |             |             |             |             |
|                                         | 5.1 จำแนกตามระดับ                               |         |          |             |             |             |             |             |
|                                         | ผู้บริหารระดับสูง (เฉพาะเงินเดือน)              |         |          |             |             |             |             |             |
|                                         | - ชาย                                           | บาท     | n/a      | n/a         |             |             |             |             |
|                                         | - หญิง                                          |         | n/a      | n/a         |             |             |             |             |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                  |         | n/a      | n/a         |             |             |             |             |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)         | สัดส่วน | n/a      | n/a         | 1.14 : 1.00 | 1.06 : 1.00 | 0.71 : 1.00 | 1.09 : 1.00 |
|                                         | สัดส่วนหญิงต่อชาย                               |         | n/a      | n/a         | 1.11 : 1.00 |             | 0.82 : 1.00 |             |
|                                         | ผู้บริหารระดับสูง (เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ) |         |          |             |             |             |             |             |
|                                         | - ชาย                                           | บาท     | n/a      | n/a         |             |             |             |             |
|                                         | - หญิง                                          |         | n/a      | n/a         |             |             |             |             |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                  |         | n/a      | n/a         |             |             |             |             |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)         | สัดส่วน | n/a      | n/a         | 1.32 : 1.00 | 0.98 : 1.00 | 0.81 : 1.00 | 1.04 : 1.00 |
|                                         | สัดส่วนหญิงต่อชาย                               |         | n/a      | n/a         | 1.18 : 1.00 |             | 0.88 : 1.00 |             |
|                                         | ผู้บริหารระดับกลาง (เฉพาะเงินเดือน)             |         |          |             |             |             |             |             |
|                                         | - ชาย                                           | บาท     | n/a      | n/a         |             |             |             |             |
|                                         | - หญิง                                          |         | n/a      | n/a         |             |             |             |             |
| รวมเฉพาะกิจการ                          | n/a                                             |         | n/a      |             |             |             |             |             |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) | สัดส่วน                                         | n/a     | n/a      | 1.11 : 1.00 | 0.89 : 1.00 | 1.01 : 1.00 | 0.89 : 1.00 |             |
| สัดส่วนหญิงต่อชาย                       |                                                 | n/a     | n/a      | 1.00 : 1.00 |             | 0.95 : 1.00 |             |             |



| GRI Standard | ข้อมูล                                           | หน่วย   | 2562     | 2563     | 2564        |             | 2565        |             |
|--------------|--------------------------------------------------|---------|----------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|              |                                                  |         | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH    | Lotus's-TH  | Makro-TH    | Lotus's-TH  |
|              | ผู้บริหารระดับกลาง (เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ) |         |          |          |             |             |             |             |
|              | - ชาย                                            | บาท     | n/a      | n/a      |             |             |             |             |
|              | - หญิง                                           |         | n/a      | n/a      |             |             |             |             |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                   |         | n/a      | n/a      |             |             |             |             |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          | สัดส่วน | n/a      | n/a      | 1.12 : 1.00 | 0.89 : 100  | 1.03 : 100  | 0.89 : 100  |
|              | สัดส่วนหญิงต่อชาย                                |         | n/a      | n/a      | 1.05 : 1.00 |             | 0.96 : 1.00 |             |
|              | เจ้าหน้าที่ (เฉพาะเงินเดือน)                     |         |          |          |             |             |             |             |
|              | - ชาย                                            | บาท     | n/a      | n/a      |             |             |             |             |
|              | - หญิง                                           |         | n/a      | n/a      |             |             |             |             |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                   |         | n/a      | n/a      |             |             |             |             |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          | สัดส่วน | n/a      | n/a      | 1.08 : 1.00 | 1.01 : 1.00 | 1.05 : 1.00 | 1.00 : 1.00 |
|              | สัดส่วนหญิงต่อชาย                                |         | n/a      | n/a      | 1.05 : 1.00 |             | 1.03 : 1.00 |             |
|              | เจ้าหน้าที่ (เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ)        |         |          |          |             |             |             |             |
|              | - ชาย                                            | บาท     | n/a      | n/a      |             |             |             |             |
|              | - หญิง                                           |         | n/a      | n/a      |             |             |             |             |
|              | - รวมเฉพาะกิจการ                                 |         | n/a      | n/a      |             |             |             |             |
|              | - รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        | สัดส่วน | n/a      | n/a      | 1.09 : 1.00 | 1.00 : 1.00 | 1.05 : 1.00 | 1.00 : 1.00 |
|              | สัดส่วนหญิงต่อชาย                                |         | n/a      | n/a      | 1.05 : 1.00 |             | 1.02 : 1.00 |             |
|              | - ช่องว่างค่าเฉลี่ยรายได้ระหว่างเพศ              | %       | n/a      | n/a      | -5.6        | 7.0         | -3.4        | 6.3         |
|              | - ช่องว่างค่ากลางของรายได้ระหว่างเพศ             |         | n/a      | n/a      | -5.9        | 1.4         | -6.0        | 1.9         |
|              | - ช่องว่างค่าเฉลี่ยโบนัสระหว่างเพศ               |         | n/a      | n/a      | -10.5       | 3.9         | -9.2        | 2.9         |
|              | - ช่องว่างค่ากลางของโบนัสระหว่างเพศ              |         | n/a      | n/a      | -7.9        | -1.8        | -5.7        | -7.2        |
|              | 6. พนักงานที่เป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ      |         |          |          |             |             |             |             |
|              | - ชาย                                            | คน      | n/a      | 13,389   | 13,850      | 12,715      | 6,017       | 12,083      |
|              | - หญิง                                           |         | n/a      |          |             | 21,142      | 7,537       | 20,216      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |         |          | n/a      | 13,389      | 47,707      |             | 45,853      |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                          | %       |          | n/a      | 85.14       | 70.61       |             | 69.06       |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
| 401-1        | 7. การจ้างงานใหม่                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | 7.1 จำแนกตามเพศ                         |       |          |          |          |            |          |            |
|              | พนักงานใหม่                             |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 2,586    | 1,652    | 2,171    | 17,303     | 4,529    | 13,660     |
|              | - หญิง                                  |       | 2,995    | 1,618    | 2,364    | 30,632     | 4,621    | 22,640     |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |       | 5,581    | 3,270    | 4,535    | 47,935     | 9,150    | 36,300     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 5,581    | 3,270    | 52,470   |            | 45,450   |            |
|              | อัตราการจ้างใหม่                        |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | %     | 17.01    | 10.50    | 13.25    | 33.81      | 25.05    | 28.28      |
|              | - หญิง                                  |       | 19.70    | 10.29    | 14.43    | 59.86      | 25.56    | 46.86      |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |       | 36.71    | 20.79    | 27.67    | 93.67      | 50.61    | 75.14      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 36.71    | 20.79    | 77.66    |            | 68.46    |            |
|              | 7.2 จำแนกตามระดับ                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | ผู้บริหารระดับสูง                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 5        | 5        | 8        | 4          | 5        | 3          |
|              | - หญิง                                  |       |          |          | 2        | 4          | 2        | 2          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       |          |          | 5        | 5          | 18       |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | 0.09     | 0.15     | 0.03     |            | 0.03     |            |
|              | ผู้บริหารระดับกลาง                      |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 9        | 10       | 12       | 131        | 97       | 140        |
|              | - หญิง                                  |       |          |          | 8        | 153        | 111      | 193        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       |          |          | 9        | 10         | 304      |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | 0.16     | 0.31     | 0.58     |            | 1.19     |            |
|              | ผู้บริหารระดับต้น                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 273      | 215      | 66       | 48         | 212      | 74         |
|              | - หญิง                                  |       |          |          | 88       | 196        | 292      | 116        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       |          |          | 273      | 215        | 398      |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | 4.89     | 6.57     | 0.76     |            | 1.53     |            |





| GRI Standard                            | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|                                         |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                                         | เจ้าหน้าที่                             |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | 5,294    | 3,040    | 2085     | 17,120     | 4,215    | 13,443     |
|                                         | - หญิง                                  |       |          |          | 2266     | 30,279     | 3,856    | 22,329     |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       |          |          | 43,843   |            |          |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | 94.86    | 92.97    | 98.63    | 96.46      |          |            |
|                                         | 7.3 จำแนกตามอายุ                        |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | อายุน้อยกว่า 30 ปี                      |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | 1,726    | 1,070    | 1,522    | 13,496     | 3,273    | 11,236     |
|                                         | - หญิง                                  |       |          |          | 1,493    | 22,068     | 2,735    | 17,391     |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       |          |          | 34,635   |            |          |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | 64.24    | 63.00    | 73.53    | 76.20      |          |            |
|                                         | อายุ 30-50 ปี                           |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | 851      | 579      | 641      | 3,766      | 1,214    | 2,391      |
|                                         | - หญิง                                  |       |          |          | 867      | 8,446      | 1,489    | 5,209      |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       |          |          | 10,303   |            |          |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | 35.51    | 36.79    | 26.15    | 22.67      |          |            |
|                                         | อายุมากกว่า 50 ปี                       |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | 9        | 3        | 8        | 41         | 42       | 33         |
|                                         | - หญิง                                  |       |          |          | 4        | 118        | 37       | 40         |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                         |       |          |          | 152      |            |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                       | 0.25  | 0.21     | 0.33     | 0.33     |            |          |            |
| 7.4 จำแนกตามเชื้อชาติ                   |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| ไทย                                     |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                      | 5,578 | 3,268    | 2,160    | 17,302   | 4,485      | 13,660   |            |
| - หญิง                                  |                                         |       |          | 2,364    | 30,632   | 4,256      | 22,640   |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                         |       |          | 45,041   |          |            |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                       | 99.95 | 99.94    | 99.98    | 99.10    |            |          |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | กัมพูชา                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | อินเดีย                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 30       | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 3        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 33       | 0          |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0.07     | 0          |
|              | จีน                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | เมียนมา                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | มาเลเซีย                                |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | ลาว                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |



| GRI Standard                            | ข้อมูล                                         | หน่วย                           | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|                                         |                                                |                                 | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                                         | ออสเตรเลีย                                     |                                 |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                          | คน                              | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 1        | 0          |
|                                         | - หญิง                                         |                                 | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |                                 | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 1        |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                        | %                               | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0.00     |            |
|                                         | เกาหลี                                         |                                 |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                          | คน                              | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 1        | 0          |
|                                         | - หญิง                                         |                                 | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |                                 | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 1        |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                        | %                               | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0.00     |            |
|                                         | อื่น ๆ                                         |                                 |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                          | คน                              | n/a      | n/a      | 11       | 1          | 12       | 0          |
|                                         | - หญิง                                         |                                 | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 2        | 0          |
|                                         | รวมอื่น ๆ ทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                 | n/a      | n/a      | 12       |            | 14       |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                        | %                               | n/a      | n/a      | 0.02     |            | 0.03     |            |
|                                         | 7.5 จำแนกตามลักษณะกายภาพ                       |                                 |          |          |          |            |          |            |
|                                         | พนักงานทุพพลภาพ                                |                                 |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                          | คน                              | n/a      | 11       | 13       | 104        | 12       | 133        |
|                                         | - หญิง                                         |                                 | n/a      | 11       | 13       | 94         | 13       | 112        |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |                                 | n/a      | 22       | 224      |            | 270      |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                        | %                               | n/a      | 0.14     | 0.33     |            | 0.41     |            |
|                                         | 8. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการสรรหาพนักงานใหม่       |                                 |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                          | บาทต่อจำนวน<br>พนักงานเทียบเท่า | 1,677.00 | 1,680.00 | 2,681.00 | 868.66     | 4,095.00 | 1,310.07   |
|                                         | - หญิง                                         |                                 | 1,677.00 | 1,680.00 | 2,681.00 | 868.66     | 4,095.00 | 1,310.07   |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                 |                                 | 1,677.00 | 1,680.00 | 2,681.00 | 868.66     | 4,095.00 | 1,310.07   |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                                | 1,677.00                        | 1,680.00 | 1,774.83 |          | 2,702.53   |          |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                                      | หน่วย   | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                             |         | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
| 401-1        | 9. การสรรหาบุคลากรภายในองค์กร                               |         |          |          |          |            |          |            |
|              | ตำแหน่งงานทั้งหมดที่ได้รับผู้สมัครภายในเข้าทำงาน            |         |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                       | คน      | 1,369    | 993      | 1,095    | 9,594      | 1,820    | 10,320     |
|              | - หญิง                                                      |         |          |          | 1,393    | 17,019     | 2,143    | 17,851     |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                              |         |          |          | 2,488    | 26,613     | 3,963    | 28,171     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                     |         |          |          | 29,101   | 32,134     |          |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                                     | %       | 9.01     | 6.31     | 43.07    | 48.40      |          |            |
|              | ตำแหน่งงานที่เปิดทั้งหมด (สำหรับทั้งผู้สมัครภายนอกและภายใน) |         |          |          |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                              | ตำแหน่ง | n/a      | n/a      | 7,153    | 74,548     | 12,753   | 64,471     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                     |         | n/a      | n/a      | 81,701   | 77,224     |          |            |
|              | 9.1 จำแนกตามระดับ                                           |         |          |          |          |            |          |            |
|              | ผู้บริหารระดับสูง                                           |         |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                       | คน      | n/a      | n/a      | 4        | 29         | 8        | 6          |
|              | - หญิง                                                      |         | n/a      | n/a      | 3        | 12         | 15       | 3          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                     |         | n/a      | n/a      | 48       | 32         |          |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด                        |         | %        | n/a      | n/a      | 0.06       | 0.04     |            |
|              | ผู้บริหารระดับกลาง                                          |         |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                       | คน      | n/a      | n/a      | 11       | 223        | 149      | 162        |
|              | - หญิง                                                      |         | n/a      | n/a      | 17       | 333        | 187      | 239        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                     |         | n/a      | n/a      | 584      | 737        |          |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด                        |         | %        | n/a      | n/a      | 0.71       | 0.95     |            |
|              | ผู้บริหารระดับต้น                                           |         |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                       | คน      | n/a      | n/a      | 83       | 923        | 331      | 1,057      |
|              | - หญิง                                                      |         | n/a      | n/a      | 113      | 1,841      | 483      | 2,099      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                     |         | n/a      | n/a      | 2,960    | 3,970      |          |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด                        |         | %        | n/a      | n/a      | 3.62       | 5.14     |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | เจ้าหน้าที่                             |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 997      | 8,419      | 1,332    | 9,095      |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 1260     | 14,833     | 1,458    | 15,510     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 25,509   |            | 27,395   |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 31.22    |            | 35.47    |            |
|              | 9.2 จำแนกตามอายุ                        |       |          |          |          |            |          |            |
|              | อายุน้อยกว่า 30 ปี                      |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 480      | 5,731      | 755      | 7,110      |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 590      | 9,204      | 830      | 11,040     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 16,005   |            | 19,735   |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 19.59    |            | 25.56    |            |
|              | อายุ 30-50 ปี                           |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 599      | 3,724      | 1,019    | 3,148      |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 774      | 7,604      | 1,263    | 6,677      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 12,701   |            | 12,107   |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 18.80    |            | 18.24    |            |
|              | อายุมากกว่า 50 ปี                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 16       | 139        | 46       | 62         |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 29       | 211        | 50       | 134        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 395      |            | 292      |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 0.48     |            | 0.38     |            |
|              | 9.3 จำแนกตามเชื้อชาติ                   |       |          |          |          |            |          |            |
|              | ไทย                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 1,067    | 9,594      | 1,815    | 10,320     |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 1,330    | 17,019     | 2,143    | 17,851     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 29,010   |            | 32,129   |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 35.51    |            | 41.60    |            |





| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | กัมพูชา                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.00     |            |
|              | อินเดีย                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 3        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 3        |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.00     |            |
|              | จีน                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.00     |            |
|              | เมียนมา                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.00     |            |
|              | มาเลเซีย                                |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.00     |            |
|              | ลาว                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด    | %     | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.00     |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | ออสเตรเลีย                                                              |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 1        | 0          |
|              | - หญิง                                                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                 |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 1        |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด                                    | %     | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.00     |            |
|              | เกาหลี                                                                  |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                 |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด                                    | %     | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.00     |            |
|              | อื่น ๆ                                                                  |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 1        | 0          |
|              | - หญิง                                                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมอื่น ๆ ทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                          |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 1        |            |
|              | ร้อยละต่อตำแหน่งงานที่เปิดรับทั้งหมด                                    | %     | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.00     |            |
|              | 10. การลาออกของพนักงาน                                                  |       |          |          |          |            |          |            |
|              | การออกทั้งหมด (เช่น การลาออกด้วยความสมัครใจ ตาย เกษียณ รวมถึงถูกไล่ออก) |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                   | คน    | 2,246    | 1334     | 1,315    | 14,960     | 7,407    | 15,658     |
|              | - หญิง                                                                  |       | 2,371    | 1297     | 1,357    | 25,799     | 6,202    | 26,547     |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                          |       | 4,617    | 2,631    | 2,672    | 40,759     | 13,609   | 42,205     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                 |       | 4,617    | 2,631    | 43,431   |            | 55,814   |            |
|              | อัตราการออก                                                             |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                   | %     | 14.78    | 8.48     | 8.02     | 78.00      | 40.97    | 32.41      |
|              | - หญิง                                                                  |       | 15.60    | 8.25     | 8.28     | 83.00      | 34.30    | 54.95      |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                          |       | 30.38    | 16.73    | 8.15     | 80.50      | 37.63    | 43.68      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                 |       | 30.38    | 16.73    | 44.33    |            | 40.66    |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | 10.1 จำแนกตามระดับ                      |       |          |          |          |            |          |            |
|              | ผู้บริหารระดับสูง                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 1        | 3          | 8        | 8          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 2        | 1          | 7        | 9          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 7        |            | 32       |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | 15.69    | 7.84     | 0.02     |            | 0.06     |            |
|              | ผู้บริหารระดับกลาง                      |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 11       | 120        | 84       | 173        |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 7        | 160        | 120      | 222        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 298      |            | 599      |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | 6.25     | 5.88     | 0.69     |            | 1.07     |            |
|              | ผู้บริหารระดับต้น                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 63       | 205        | 189      | 399        |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 52       | 425        | 193      | 735        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 745      |            | 1,516    |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | 22.58    | 12.56    | 1.72     |            | 2.72     |            |
|              | เจ้าหน้าที่                             |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 1,240    | 14,632     | 7,126    | 15,078     |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 1,296    | 25,213     | 5,882    | 25,581     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 42,381   |            | 53,667   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | 29.07    | 17.30    | 97.58    |            | 96.15    |            |
|              | 10.2 จำแนกตามอายุ                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | อายุน้อยกว่า 30 ปี                      |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | 1,334    | 745      | 739      | 11,992     | 5,281    | 12,250     |
|              | - หญิง                                  |       | 1,275    | 671      | 715      | 19,622     | 3,803    | 19,509     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 2,609    | 1,416    | 33,068   |            | 40,843   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | 56.51    | 53.82    | 76.14    |            | 73.18    |            |



| GRI Standard                            | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|                                         |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                                         | อายุ 30-50 ปี                           |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | 881      | 569      | 555      | 2,913      | 2,026    | 3,337      |
|                                         | - หญิง                                  |       | 1,080    | 609      | 626      | 6,084.00   | 2,302    | 6,950      |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 1,961    | 1,178    | 10,178   |            | 14,615   |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | 42.47    | 44.77    | 23.43    |            | 26.19    |            |
|                                         | อายุมากกว่า 50 ปี                       |       |          |          |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                   | คน    | 31       | 20       | 21       | 55         | 100      | 71         |
|                                         | - หญิง                                  |       | 16       | 17       | 16       | 93         | 97       | 88         |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | 47       | 37       | 185      |            | 356      |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | 1.02     | 1.41     | 0.43     |            | 0.64     |            |
| 10.3 จำแนกตามเชื้อชาติ                  |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| ไทย                                     |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                      | n/a   | n/a      | 1,314    | 14,960   | 7,398      | 15,658   |            |
| - หญิง                                  |                                         | n/a   | n/a      | 1,357    | 25,799   | 6,201      | 26,547   |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                         | n/a   | n/a      | 43,430   |          | 55,804     |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %                                       | 23.65 | 14.96    | 100.00   |          | 99.98      |          |            |
| กัมพูชา                                 |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                      | n/a   | n/a      | 0        | 0        | 0          | 0        |            |
| - หญิง                                  |                                         | n/a   | n/a      | 0        | 0        | 0          | 0        |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                         | n/a   | n/a      | 0        |          | 0          |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %                                       | n/a   | n/a      | 0        |          | 0          |          |            |
| อินเดีย                                 |                                         |       |          |          |          |            |          |            |
| - ชาย                                   | คน                                      | n/a   | n/a      | 0        | 0        | 3          | 0        |            |
| - หญิง                                  |                                         | n/a   | n/a      | 0        | 0        | 0          | 0        |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                         | n/a   | n/a      | 0        |          | 3.00       |          |            |
| ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %                                       | n/a   | n/a      | 0        |          | 0.01       |          |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | จีน                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | เมียนมา                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | มาเลเซีย                                |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ลาว                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ออสเตรเลีย                              |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | เกาหลี                                  |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |





| GRI Standard                                                           | ข้อมูล                                         | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|                                                                        |                                                |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                                                                        | อื่น ๆ                                         |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                                        | - ชาย                                          | คน    | n/a      | n/a      | 1        | 0          | 6        | 0          |
|                                                                        | - หญิง                                         |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 1        | 0          |
|                                                                        | รวมอื่น ๆ ทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 1        |            | 7        |            |
|                                                                        | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                   | %     | 30.77    | 9.09     | 0.00     |            | 0.01     |            |
| 11. การได้งานใหม่หลังจากลาออกจากบริษัท                                 |                                                |       |          |          |          |            |          |            |
| พนักงานที่ได้งานใหม่ภายใน 1 ปี หลังออกจากบริษัท ในปีที่ยังรายงานข้อมูล |                                                |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                                        | - ชาย                                          | คน    | n/a      | n/a      | 1,214    | 12,689     | 5,226    | 11,554     |
|                                                                        | - หญิง                                         |       | n/a      | n/a      | 1,283    | 22,109     | 4,555    | 20,274     |
|                                                                        | รวมเฉพาะกิจการ                                 |       | n/a      | n/a      | 2,497    | 34,798     | 9,781    | 31,828     |
|                                                                        | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |       | n/a      | n/a      | 37,295   |            | 41,609   |            |
|                                                                        | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                   | %     | n/a      | n/a      | 85.87    |            | 95.80    |            |
| 12. การลาออกโดยสมัครใจของพนักงาน                                       |                                                |       |          |          |          |            |          |            |
| พนักงานลาออกจากการงานโดยความสมัครใจสะสม                                |                                                |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                                        | - ชาย                                          | คน    | n/a      | n/a      | 1,214    | 12,689     | 5,226    | 11,554     |
|                                                                        | - หญิง                                         |       | n/a      | n/a      | 1,283    | 22,109     | 4,555    | 20,274     |
|                                                                        | รวมเฉพาะกิจการ                                 |       | n/a      | n/a      | 2,497    | 34,798     | 9,781    | 31,828     |
|                                                                        | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |       | n/a      | n/a      | 37,295   |            | 41,609   |            |
|                                                                        | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                   | %     | 23.66    | 14.96    | 85.87    |            | 95.80    |            |
| 12.1 จำแนกตามระดับ                                                     |                                                |       |          |          |          |            |          |            |
| ผู้บริหารระดับสูง                                                      |                                                |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                                        | - ชาย                                          | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 3          | 6        | 6          |
|                                                                        | - หญิง                                         |       | n/a      | n/a      | 2        | 1          | 7        | 9          |
|                                                                        | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |       | n/a      | n/a      | 6        |            | 28       |            |
|                                                                        | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                   | %     | 13.73    | 3.92     | 0.02     |            | 0.07     |            |
| ผู้บริหารระดับกลาง                                                     |                                                |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                                        | - ชาย                                          | คน    | n/a      | n/a      | 9        | 111        | 77       | 160        |
|                                                                        | - หญิง                                         |       | n/a      | n/a      | 6        | 156        | 103      | 212        |
|                                                                        | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |       | n/a      | n/a      | 282      |            | 552      |            |
|                                                                        | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                   | %     | 5.68     | 5.88     | 0.76     |            | 1.33     |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                                     | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                            |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | ผู้บริหารระดับต้น                                          |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                      | คน    | n/a      | n/a      | 57       | 184        | 181      | 334        |
|              | - หญิง                                                     |       | n/a      | n/a      | 50       | 371        | 186      | 626        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                    |       | n/a      | n/a      | 662      |            | 1,327    |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                               | %     | 21.27    | 12.06    | 1.78     |            | 3.19     |            |
|              | เจ้าหน้าที่                                                |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                      | คน    | n/a      | n/a      | 1,148    | 12,391     | 4,962    | 11,054     |
|              | - หญิง                                                     |       | n/a      | n/a      | 1,225    | 21,518     | 4,259    | 19,427     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                    |       | n/a      | n/a      | 36,282   |            | 39,702   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                               | %     | 24.14    | 15.39    | 97.28    |            | 95.42    |            |
|              | 12.2 จำแนกตามอายุ                                          |       |          |          |          |            |          |            |
|              | อายุน้อยกว่า 30 ปี                                         |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                      | คน    | n/a      | n/a      | 694      | 10,165     | 3,688    | 9,020      |
|              | - หญิง                                                     |       | n/a      | n/a      | 682      | 16,843     | 2,728    | 14,887     |
|              | รวมอายุน้อยกว่า 30 ปี ทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 28,384   |            | 30,323   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                               | %     | 34.50    | 22.72    | 76.11    |            | 72.88    |            |
|              | อายุ 30-50 ปี                                              |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                      | คน    | n/a      | n/a      | 511      | 2,481      | 1,458    | 2,474      |
|              | - หญิง                                                     |       | n/a      | n/a      | 595      | 5,181      | 1,746    | 5,313      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                    |       | n/a      | n/a      | 8,768    |            | 10,991   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                               | %     | 17.60    | 11.05    | 23.51    |            | 26.41    |            |
|              | อายุมากกว่า 50 ปี                                          |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                      | คน    | n/a      | n/a      | 9        | 43         | 80       | 60         |
|              | - หญิง                                                     |       | n/a      | n/a      | 6        | 85         | 81       | 74         |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                    |       | n/a      | n/a      | 143      |            | 295      |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                               | %     | 8.22     | 3.74     | 0.38     |            | 0.71     |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | 12.3 จำแนกตามเชื้อชาติ                  |       |          |          |          |            |          |            |
|              | ไทย                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 1,213    | 12,689     | 5,217    | 11,554     |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 1,283    | 22,109     | 4,554    | 20,274     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 37,294   |            | 41,599   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | 23.65    | 14.96    | 100.00   |            | 99.98    |            |
|              | กัมพูชา                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | อินเดีย                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 3        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 3        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0.01     |            |
|              | จีน                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | เมียนมา                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด            | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                         | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | มาเลเซีย                                       |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                         |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                   | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ลาว                                            |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                         |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                   | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ออสเตรเลีย                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                         |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                   | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | เกาหลี                                         |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                         |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |       | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                   | %     | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | อื่น ๆ                                         |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | คน    | n/a      | n/a      | 1        | 0          | 6        | 0          |
|              | - หญิง                                         |       | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 1        | 0          |
|              | รวมอื่น ๆ ทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | 1        |            | 7        |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานลาออกทั้งหมด                   | %     | 30.77    | 9.09     | 0.00     |            | 0.02     |            |



| GRI Standard                                              | ข้อมูล                                                                                                         | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|                                                           |                                                                                                                |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                                                           | 13. การลาคลอดบุตรของพนักงาน                                                                                    |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                           | พนักงานที่ใช้สิทธิลาคลอดบุตร/ ดูแลบุตรในปีที่รายงานข้อมูล                                                      |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                           | - ชาย                                                                                                          | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 556        | 0        | 571        |
|                                                           | - หญิง                                                                                                         |       | n/a      | n/a      | 373      | 1,420      | 223      | 1,601      |
|                                                           | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                                 |       | n/a      | n/a      | 373      | 1,976      | 223      | 2,172      |
|                                                           | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                        |       | n/a      | n/a      | 2,349    |            | 2,395    |            |
|                                                           | ร้อยละต่อพนักงานที่มีสิทธิ์ทั้งหมด                                                                             | %     | n/a      | n/a      | 3.48     |            | 3.61     |            |
|                                                           | พนักงานที่กลับมาทำงานหลังใช้สิทธิลาคลอดบุตรในปีที่รายงานข้อมูล                                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                           | - ชาย                                                                                                          | คน    | n/a      | n/a      | 0        | 518        | 0        | 565        |
|                                                           | - หญิง                                                                                                         |       | n/a      | n/a      | 351      | 1,321      | 223      | 1,478      |
|                                                           | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                                 |       | n/a      | n/a      | 351      | 1,839      | 223      | 2,043      |
|                                                           | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                        |       | n/a      | n/a      | 2,190    |            | 2,266    |            |
|                                                           | ร้อยละต่อพนักงานที่มีสิทธิ์ทั้งหมด                                                                             | %     | n/a      | n/a      | 93.23    |            | 94.61    |            |
|                                                           | พนักงานที่กลับมาทำงานหลังใช้สิทธิลาคลอดบุตร/ ดูแลบุตร และยังคงทำงานอยู่กับบริษัทต่อไปจนครบ 12 เดือนหรือมากกว่า |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                           | - ชาย                                                                                                          | คน    | n/a      | n/a      | 0        | n/a        | 0        | 413        |
|                                                           | - หญิง                                                                                                         |       | n/a      | n/a      | 334      | n/a        | 223      | 1,041      |
|                                                           | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                                 |       | n/a      | n/a      | 334      | n/a        | 223      | 1,454      |
|                                                           | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                        |       | n/a      | n/a      | 334      |            | 1,677    |            |
|                                                           | ร้อยละต่อพนักงานที่มีสิทธิ์ทั้งหมด                                                                             | %     | n/a      | n/a      | 14.22    |            | 70.02    |            |
|                                                           | 14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน                                                                                  |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                           | พนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ MBO : KPI                                                         |       |          |          |          |            |          |            |
|                                                           | - ชาย                                                                                                          | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | 16,634     | 462      | 15,988     |
|                                                           | - หญิง                                                                                                         |       | n/a      | n/a      | n/a      | 27,388     | 601      | 26,005     |
|                                                           | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                                 |       | n/a      | n/a      | n/a      | 44,022     | 1,063    | 41,993     |
|                                                           | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                        |       | n/a      | n/a      | n/a      | 44,022     | 43,056   |            |
| ร้อยละต่อพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด | %                                                                                                              | n/a   | n/a      | 98       |          | 69.43      |          |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                                                             | หน่วย   | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                                                    |         | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | พนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Multi Dimension : 360 degree Feedback |         |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                              | คน      | n/a      | n/a      | n/a      | 351        | 135      | 14         |
|              | - หญิง                                                                             |         | n/a      | n/a      | n/a      | 480        | 153      | 12         |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                     |         | n/a      | n/a      | n/a      | 831        | 288      | 26         |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                            |         | n/a      | n/a      | n/a      | 831        | 314      |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด                          | %       | n/a      | n/a      | 2.00     |            | 0.51     |            |
|              | พนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Comparative Ranking : Force Ranking   |         |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                              | คน      | n/a      | n/a      | n/a      | 0          | 8,061    | 201        |
|              | - หญิง                                                                             |         | n/a      | n/a      | n/a      | 0          | 10,087   | 299        |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                     |         | n/a      | n/a      | n/a      | 0          | 18,148   | 500        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                            |         | n/a      | n/a      | n/a      | 0          | 18,648   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด                          | %       | n/a      | n/a      | 0        |            | 30.07    |            |
|              | 15. ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (ตามงบการเงินที่เปิดเผยสาธารณะ)          |         |          |          |          |            |          |            |
|              | รายได้รวมของบริษัท                                                                 |         |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                              | ล้านบาท | n/a      | n/a      |          |            |          |            |
|              | - หญิง                                                                             |         | n/a      | n/a      |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                     |         | n/a      | n/a      |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                            |         | n/a      | n/a      |          |            |          |            |
|              | % ROI การฝึกอบรมทุกหลักสูตร                                                        |         |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                              | สัดส่วน | n/a      | n/a      | 17.46    | 4.44       | 10.89    | 0.02       |
|              | - หญิง                                                                             |         | n/a      | n/a      |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                     |         | n/a      | n/a      | 17.46    | 4.44       | 10.89    | 0.02       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                            |         | n/a      | n/a      | 7.50     |            | 3.58     |            |
|              | อัตราส่วนการเพิ่มยอดขายจากหลักสูตร O2O                                             |         |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                              | สัดส่วน | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 0.31     | n/a        |
|              | - หญิง                                                                             |         | n/a      | n/a      |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                     |         | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 0.31     | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                            |         | n/a      | n/a      | n/a      |            | 0.31     |            |





| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย             | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------------------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |                   | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
| 404-1        | 16. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน           |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | ค่าเฉลี่ยเวลาการฝึกอบรมพนักงานทั้งหมด   |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | 10.79    | 14.03    | 13.16    | 35         | 34.17    | 30.00      |
|              | - หญิง                                  |                   | 10.58    | 14.60    | 16.34    | 38         | 32.66    | 32.00      |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                   | 10.69    | 14.32    | 14.75    | 36.32      | 33.42    | 31.00      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | 10.69    | 14.32    | 25.54    |            | 32.21    |            |
|              | 16.1 จำแนกตามระดับ                      |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | ผู้บริหารระดับสูง                       |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | 66.77    | 60.59    | 98.52    | 21.00      | 52.00    | 27.00      |
|              | - หญิง                                  |                   | 70.86    | 114.21   | 167.79   | 20.00      | 59.00    | 35.00      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | 68.82    | 87.40    | 76.83    |            | 43.25    |            |
|              | ผู้บริหารระดับกลาง                      |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | 49.01    | 45.41    | 37.55    | 88.00      | 40.00    | 25.00      |
|              | - หญิง                                  |                   | 48.61    | 56.97    | 19.69    | 96.00      | 37.00    | 29.00      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | 48.81    | 51.19    | 60.31    |            | 32.75    |            |
|              | ผู้บริหารระดับต้น                       |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | 37.34    | 31.77    | 30.85    | 71.00      | 119.33   | 47.00      |
|              | - หญิง                                  |                   | 46.54    | 35.47    | 34.95    | 79.00      | 119.12   | 49.00      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | 41.94    | 33.62    | 53.95    |            | 83.61    |            |
|              | เจ้าหน้าที่                             |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | 9.28     | 13.00    | 9.37     | 46.00      | 23.00    | 80.00      |
|              | - หญิง                                  |                   | 8.51     | 13.21    | 12.15    | 52.00      | 20.00    | 62.00      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | 8.90     | 13.11    | 29.88    |            | 46.25    |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย             | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------------------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |                   | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | 16.2 จำแนกตามอายุ                       |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | อายุน้อยกว่า 30 ปี                      |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 10.88    | 33.00      | 43.63    | 32.00      |
|              | - หญิง                                  |                   | n/a      | n/a      | 15.14    | 34.00      | 46.24    | 33.00      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | n/a      | n/a      | 23.26    |            | 38.72    |            |
|              | อายุ 30-50 ปี                           |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 14.22    | 39.00      | 28.00    | 24.00      |
|              | - หญิง                                  |                   | n/a      | n/a      | 16.64    | 43.00      | 26.00    | 27.00      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | n/a      | n/a      | 28.21    |            | 26.25    |            |
|              | อายุมากกว่า 50 ปี                       |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 21.93    | 40.00      | 36.27    | 26.00      |
|              | - หญิง                                  |                   | n/a      | n/a      | 21.57    | 47.00      | 34.36    | 28.00      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | n/a      | n/a      | 32.62    |            | 31.16    |            |
|              | 16.3 จำแนกตามเชื้อชาติ                  |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | ไทย                                     |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 13.09    | 34.96      | 34.22    | 30.12      |
|              | - หญิง                                  |                   | n/a      | n/a      | 16.34    | 37.69      | 32.66    | 31.96      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | n/a      | n/a      | 25.61    |            | 32.24    |            |
|              | กัมพูชา                                 |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | - หญิง                                  |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 0.00     |            |
|              | อินเดีย                                 |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 4.13     | 0.00       |
|              | - หญิง                                  |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 9.00     | 0.00       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | n/a      | n/a      | 0.00     |            | 3.28     |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                         | หน่วย             | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|------------------------------------------------|-------------------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                |                   | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | จีน                                            |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | - หญิง                                         |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       |          |            |
|              | เมียนมา                                        |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | - หญิง                                         |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       |          |            |
|              | มาเลเซีย                                       |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | - หญิง                                         |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       |          |            |
|              | ลาว                                            |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | - หญิง                                         |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       |          |            |
|              | ออสเตรเลีย                                     |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 68.50    | 0.00       |
|              | - หญิง                                         |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 3.50     | 0.00       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 18.00      |          |            |
|              | เกาหลี                                         |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 9.00     | 0.00       |
|              | - หญิง                                         |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)        |                   | n/a      | n/a      | 0.00     | 2.25       |          |            |
|              | อื่น ๆ                                         |                   |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                          | ชั่วโมงต่อคนต่อปี | n/a      | n/a      | 36.12    | 7.00       | 21.35    | 53.00      |
|              | - หญิง                                         |                   | n/a      | n/a      | 54.00    | 7.00       | 72.00    | 25.00      |
|              | รวมอื่น ๆ ทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                   | n/a      | n/a      | 26.03    | 42.84      |          |            |



| GRI Standard                            | ข้อมูล                                             | หน่วย                       | 2562     | 2563       | 2564       |            | 2565       |            |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                         |                                                    |                             | Makro-TH | Makro-TH   | Makro-TH   | Lotus's-TH | Makro-TH   | Lotus's-TH |
|                                         | 16.4 จำแนกตามลักษณะการทำงาน                        |                             |          |            |            |            |            |            |
|                                         | ฝ่ายปฏิบัติการ (ศูนย์จำหน่ายสินค้า)                |                             |          |            |            |            |            |            |
|                                         | - ชาย                                              | ชั่วโมงต่อคนต่อปี           | n/a      | n/a        | 12.00      | 59.00      | 24.06      | 32.00      |
|                                         | - หญิง                                             |                             | n/a      | n/a        | 15.00      | 20.00      | 22.04      | 34.00      |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                     |                             | n/a      | n/a        | 13.50      | 39.50      | 23.05      | 33.00      |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)            |                             | n/a      | n/a        | 26.50      |            | 28.03      |            |
|                                         | ฝ่ายขนส่ง และกระจายสินค้า                          |                             |          |            |            |            |            |            |
|                                         | - ชาย                                              | ชั่วโมงต่อคนต่อปี           | n/a      | n/a        | 8.00       | 1.00       | 12.95      | 4.00       |
|                                         | - หญิง                                             |                             | n/a      | n/a        | 6.00       | 0.00       | 11.15      | 3.00       |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                     |                             | n/a      | n/a        | 7.00       | 0.50       | 12.05      | 3.50       |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)            |                             | n/a      | n/a        | 3.75       |            | 7.78       |            |
|                                         | ฝ่ายสำนักงาน                                       |                             |          |            |            |            |            |            |
|                                         | - ชาย                                              | ชั่วโมงต่อคนต่อปี           | n/a      | n/a        | 38.00      | 2.00       | 188.23     | 15.00      |
|                                         | - หญิง                                             |                             | n/a      | n/a        | 35.00      | 1.00       | 146.18     | 16.00      |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                     |                             | n/a      | n/a        | 36.50      | 1.50       | 167.21     | 15.50      |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)            |                             | n/a      | n/a        | 19.00      |            | 91.35      |            |
|                                         | 17. ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน            |                             |          |            |            |            |            |            |
|                                         | ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า |                             |          |            |            |            |            |            |
|                                         | - ชาย                                              | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a        | 3,086.11   | 1,146.48   | 3,466.36   | 4,407.00   |
|                                         | - หญิง                                             |                             | n/a      | n/a        | 4,540.33   | 1,246.11   | 3,468.18   | 3,573.00   |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                     |                             | 2,528    | 2,366.41   | 3,813.22   | 1,196.29   | 3,467.27   | 3,990.00   |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)            |                             | 2,528    | 2,366.41   | 2,504.76   |            | 3,728.64   |            |
|                                         | 17.1 จำแนกตามระดับ                                 |                             |          |            |            |            |            |            |
|                                         | ผู้บริหารระดับสูง                                  |                             |          |            |            |            |            |            |
|                                         | - ชาย                                              | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a        | 121,908.87 | 2,950.00   | 450,787.00 | 225,736.00 |
| - หญิง                                  | n/a                                                |                             | n/a      | 147,592.27 | 2,468.00   | 510,875.00 | 314,481.00 |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) | n/a                                                |                             | n/a      | 68,729.78  |            | 375,469.75 |            |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย                       | 2562     | 2563     | 2564      |            | 2565      |            |  |
|--------------|-----------------------------------------|-----------------------------|----------|----------|-----------|------------|-----------|------------|--|
|              |                                         |                             | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |  |
|              | ผู้บริหารระดับกลาง                      |                             |          |          |           |            |           |            |  |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 69,744.52 | 7,265.00   | 26,281.00 | 11,078.00  |  |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 72,319.92 | 7,484.00   | 19,755.00 | 13,651.00  |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 39,203.36 |            | 17,691.25 |            |  |
|              | ผู้บริหารระดับต้น                       |                             |          |          |           |            |           |            |  |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 12,622.69 | 3,378.00   | 17,340.10 | 1,312.00   |  |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 18,703.17 | 3,875.00   | 17,055.20 | 1,108.00   |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 9,644.71  |            | 9,203.82  |            |  |
|              | เจ้าหน้าที่                             |                             |          |          |           |            |           |            |  |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 799.28    | 2,153.00   | 1,140.00  | 132,507.00 |  |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 1,073.79  | 2,578.00   | 724.00    | 87,297.00  |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 1,651.02  |            | 55,417.00 |            |  |
|              | 17.2 จำแนกตามอายุ                       |                             |          |          |           |            |           |            |  |
|              | อายุน้อยกว่า 30 ปี                      |                             |          |          |           |            |           |            |  |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 5,530.01  | 758.79     | 5,540.53  | 5,883.00   |  |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 10,321.85 | 881.02     | 6,237.99  | 5,427.00   |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 4,372.91  |            | 5,772.13  |            |  |
|              | อายุ 30-50 ปี                           |                             |          |          |           |            |           |            |  |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 1,355.30  | 1,780.18   | 3,497.00  | 2,768.00   |  |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 1,502.91  | 1,806.04   | 3,200.00  | 3,003.00   |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 1,611.11  |            | 3,117.00  |            |  |
|              | อายุมากกว่า 50 ปี                       |                             |          |          |           |            |           |            |  |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 4,727.36  | 1,784.21   | 7,419.81  | 2,538.00   |  |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 5,539.66  | 1,688.84   | 10,962.51 | 2,247.00   |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 3,435.02  |            | 5,791.83  |            |  |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย                       | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-----------------------------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |                             | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | 17.3 จำแนกตามเชื้อชาติ                  |                             |          |          |          |            |          |            |
|              | ไทย                                     |                             |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 2,981.19 | 1,146.24   | 3,449.92 | 4,003.00   |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 4,518.91 | 1,246.11   | 3,465.32 | 3,572.00   |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 2,473.11 |            | 3,621.31 |            |
|              | กัมพูชา                                 |                             |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | อินเดีย                                 |                             |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 366      | 0.00       |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0.00       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 0        |            | 91.46    |            |
|              | จีน                                     |                             |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | เมียนมา                                 |                             |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | มาเลเซีย                                |                             |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |
|              | ลาว                                     |                             |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | - หญิง                                  |                             | n/a      | n/a      | 0        | 0          | 0        | 0          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                             | n/a      | n/a      | 0        |            | 0        |            |





| GRI Standard                            | ข้อมูล                                                  | หน่วย                       | 2562     | 2563     | 2564       |            | 2565      |            |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|----------|------------|------------|-----------|------------|
|                                         |                                                         |                             | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH   | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |
|                                         | ออสเตรเลีย                                              |                             |          |          |            |            |           |            |
|                                         | - ชาย                                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 0          | 0          | 35,592.67 | 0.00       |
|                                         | - หญิง                                                  |                             | n/a      | n/a      | 0          | 0          | 1,594.12  | 0.00       |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                 |                             | n/a      | n/a      | 0          |            | 9,296.70  |            |
|                                         | เกาหลี                                                  |                             |          |          |            |            |           |            |
|                                         | - ชาย                                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 0          | 0          | 0         | 0          |
|                                         | - หญิง                                                  |                             | n/a      | n/a      | 0          | 0          | 0         | 0          |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                 |                             | n/a      | n/a      | 0          |            | 0         |            |
|                                         | อื่น ๆ                                                  |                             |          |          |            |            |           |            |
|                                         | - ชาย                                                   | บาทต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า | n/a      | n/a      | 40,985.95  | 900        | 12,960.70 | 30,500.00  |
|                                         | - หญิง                                                  |                             | n/a      | n/a      | 105,129.40 | 0          | 44,770.48 | 6,400.00   |
|                                         | รวมอื่น ๆ ทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |                             | n/a      | n/a      | 36,753.84  |            | 23,657.79 |            |
|                                         | 18. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้านความยั่งยืน            |                             |          |          |            |            |           |            |
|                                         | พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาด้านความยั่งยืน       |                             |          |          |            |            |           |            |
|                                         | - ชาย                                                   | คน                          | n/a      | n/a      | 674        | 2,038      | 6,816     | 16,196     |
|                                         | - หญิง                                                  |                             | n/a      | n/a      | 1,194      | 4,170      | 9,121     | 24,295     |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                          |                             | n/a      | n/a      | 1,868      | 6,208      | 15,937    | 40,491     |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                 |                             | n/a      | n/a      | 8,076      |            | 56,428    |            |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                                 | %                           | n/a      | n/a      | 11.95      |            | 84.99     |            |
|                                         | พนักงานที่มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมด้านความยั่งยืน |                             |          |          |            |            |           |            |
|                                         | - ชาย                                                   | คน                          | n/a      | n/a      | 2,930      | n/a        | 5,100     | n/a        |
| - หญิง                                  | n/a                                                     |                             | n/a      |          | n/a        |            | n/a       |            |
| รวมเฉพาะกิจการ                          | n/a                                                     |                             | n/a      | 2,930    | n/a        | 5,100      | n/a       |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                                         | n/a                         | n/a      | 2,930    |            | 5,100      |           |            |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                                       | n/a                         | n/a      | 4.34     |            | 7.68       |           |            |



| GRI Standard                            | ข้อมูล                                                                               | หน่วย   | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |  |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|--|
|                                         |                                                                                      |         | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |  |
|                                         | พนักงานที่ผ่านหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนาผู้นำ                                  |         |          |          |          |            |          |            |  |
|                                         | - ชาย                                                                                | คน      | n/a      | n/a      | 557      | 5,886      | 734      | 2,716      |  |
|                                         | - หญิง                                                                               |         | n/a      | n/a      | 877      | 11,396     | 1,112    | 2,223      |  |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                                                       |         | n/a      | n/a      | 1,434    | 17,282     | 1,846    | 4,939      |  |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                              |         | n/a      | n/a      | 18716    |            | 6785     |            |  |
|                                         | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                                                              | %       | n/a      | n/a      | 27.70    |            | 10.04    |            |  |
|                                         | จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง |         |          |          |          |            |          |            |  |
|                                         | - ชาย                                                                                | คน      | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 7,348    | n/a        |  |
|                                         | - หญิง                                                                               |         | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 8,661    | n/a        |  |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                                                       |         | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 16,009   | n/a        |  |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                              |         | %        | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | 16,009     |  |
|                                         | จำนวนชั่วโมงรวมที่ใช้ในการทำกิจกรรมจิตอาสาของพนักงาน                                 |         |          |          |          |            |          |            |  |
|                                         | - ชาย                                                                                | ชั่วโมง | n/a      | n/a      | 4,358.00 | n/a        | 5,080.00 | 119,582    |  |
|                                         | - หญิง                                                                               |         | n/a      | n/a      |          | n/a        |          |            |  |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                                                       |         | n/a      | n/a      | 4,358.00 | n/a        | 5,080.00 | 119,582    |  |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                              |         | n/a      | n/a      | 4,358    |            | 124,662  |            |  |
|                                         | 19. คะแนนความผูกพันของพนักงาน                                                        |         |          |          |          |            |          |            |  |
|                                         | ผลคะแนนความผูกพันของพนักงาน                                                          |         |          |          |          |            |          |            |  |
|                                         | - ชาย                                                                                | %       | n/a      | 82.70    | 85.00    | 92.00      | 84.00    | 91.00      |  |
|                                         | - หญิง                                                                               |         | n/a      |          | 84.00    |            | 82.00    | 92.00      |  |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                                                       |         | n/a      | 82.70    | 84.50    | 92.00      | 83.00    | 91.50      |  |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                              |         | n/a      | 82.70    | 87.00    |            | 87.25    |            |  |
|                                         | เป้าหมายการสำรวจความผูกพันของพนักงานแต่ละธุรกิจ                                      |         | n/a      | 80.00    | >80      |            | >80      |            |  |
|                                         | พนักงานที่เข้าร่วมประเมินความผูกพัน                                                  |         |          |          |          |            |          |            |  |
|                                         | - ชาย                                                                                | คน      | n/a      | 15,726   | 7,291    | 19,275     | 8,027    | 18,488     |  |
| - หญิง                                  | n/a                                                                                  |         | 9,096    |          | 31,901   | 10,054     | 29,823   |            |  |
| รวมเฉพาะกิจการ                          | n/a                                                                                  |         | 16,387   |          | 51,176   | 18,081     | 48,311   |            |  |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) | n/a                                                                                  |         | 67,563   |          | 66,392   |            |          |            |  |
| ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %                                                                                    | n/a     | 100      | 100      |          | 100        |          |            |  |



| GRI Standard | ข้อมูล                                           | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|--------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                  |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | พนักงานพิการที่เข้าร่วมประเมินความผูกพัน         |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                            | คน    | n/a      | n/a      | 13       | 104        | 12       | 97         |
|              | - หญิง                                           |       | n/a      | n/a      | 13       | 94         | 13       | 88         |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                   |       | n/a      | n/a      | 26       | 198        | 25       | 185        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |       | n/a      | n/a      | 224      |            | 210      |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                          |       | n/a      | n/a      | 0.33     |            | 0.32     |            |
|              | 19.1 จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมประเมินจำแนกตามระดับ |       |          |          |          |            |          |            |
|              | ผู้บริหารระดับสูง                                |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                            | คน    | n/a      | n/a      | 26       | 57         | 16       | 58         |
|              | - หญิง                                           |       | n/a      | n/a      | 36       | 33         | 20       | 28         |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |       | n/a      | n/a      | 0.22     |            | 0.18     |            |
|              | ผู้บริหารระดับกลาง                               |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                            | คน    | n/a      | n/a      | 90       | 821        | 429      | 812        |
|              | - หญิง                                           |       | n/a      | n/a      | 108      | 1,115      | 574      | 1,154      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |       | n/a      | n/a      | 3.16     |            | 4.47     |            |
|              | ผู้บริหารระดับต้น                                |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                            | คน    | n/a      | n/a      | 597      | 1,348      | 1,084    | 1,382      |
|              | - หญิง                                           |       | n/a      | n/a      | 853      | 2,400      | 1,450    | 2,522      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |       | n/a      | n/a      | 7.69     |            | 9.70     |            |
|              | เจ้าหน้าที่                                      |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                            | คน    | n/a      | n/a      | 6,578    | 17,049     | 6,498    | 16,236     |
|              | - หญิง                                           |       | n/a      | n/a      | 8,099    | 28,353     | 8,010    | 26,119     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          | %     | n/a      | n/a      | 88.92    |            | 85.65    |            |
|              | 19.2 จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมประเมินจำแนกตามอายุ  |       |          |          |          |            |          |            |
|              | อายุน้อยกว่า 30 ปี                               |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                            | คน    | n/a      | n/a      | 2,734    | 11,651     | 3,121    | 3,312      |
|              | - หญิง                                           |       | n/a      | n/a      | 2,875    | 18,725     | 10,888   | 16,757     |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |       | n/a      | n/a      | 35,985   |            | 34,078   |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                          | %     | n/a      | n/a      | 53.26    |            | 51.33    |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                               | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |  |
|--------------|------------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|--|
|              |                                                      |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |  |
|              | อายุ 30-50 ปี                                        |       |          |          |          |            |          |            |  |
|              | - ชาย                                                | คน    | n/a      | n/a      | 4,331    | 7,246      | 4,660    | 6,336      |  |
|              | - หญิง                                               |       | n/a      | n/a      | 5,854    | 12,717     | 7,172    | 12,520     |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)              |       | n/a      | n/a      | 30,148   |            | 30,688   |            |  |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                              | %     | n/a      | n/a      | 44.62    |            | 46.22    |            |  |
|              | อายุมากกว่า 50 ปี                                    |       |          |          |          |            |          |            |  |
|              | - ชาย                                                | คน    | n/a      | n/a      | 226      | 378        | 246      | 406        |  |
|              | - หญิง                                               |       | n/a      | n/a      | 367      | 459        | 428      | 546        |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)              |       | n/a      | n/a      | 1,430    |            | 1,626    |            |  |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                              | %     | n/a      | n/a      | 2.12     |            | 2.45     |            |  |
|              | 19.3 จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมประเมินจำแนกตามเชื้อชาติ |       |          |          |          |            |          |            |  |
|              | ไทย                                                  |       |          |          |          |            |          |            |  |
|              | - ชาย                                                | คน    | n/a      | n/a      | 7,272    | 19,271     | 8,003    | 10,052     |  |
|              | - หญิง                                               |       | n/a      | n/a      | 9,094    | 31,901     | 18,485   | 29,823     |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)              |       | n/a      | n/a      | 67,538   |            | 66,363   |            |  |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                              | %     | n/a      | n/a      | 99.96    |            | 98.22    |            |  |
|              | กัมพูชา                                              |       |          |          |          |            |          |            |  |
|              | - ชาย                                                | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |  |
|              | - หญิง                                               |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)              |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |  |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                              | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |  |
|              | อินเดีย                                              |       |          |          |          |            |          |            |  |
|              | - ชาย                                                | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |  |
|              | - หญิง                                               |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |  |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)              |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |  |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                              | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |  |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | จีน                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | เมียนมา                                 |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | มาเลเซีย                                |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | ลาว                                     |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | ออสเตรเลีย                              |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | เกาหลี Korea                            |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | - หญิง                                  |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |       | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                 | %     | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        |



| GRI Standard | ข้อมูล                                           | หน่วย | 2562     | 2563     | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|--------------------------------------------------|-------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                  |       | Makro-TH | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | อื่น ๆ                                           |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                            | คน    | n/a      | n/a      | 19       | n/a        | 13       | n/a        |
|              | - หญิง                                           |       | n/a      | n/a      | 2        | n/a        | 3        | n/a        |
|              | รวมอื่น ๆ ทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)   |       | n/a      | n/a      | 21       |            | 16       |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                          | %     | n/a      | n/a      | 0.03     |            | 0.02     |            |
|              | <b>20. พนักงานที่เข้าร่วมคณะกรรมการสวัสดิการ</b> |       |          |          |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                            | คน    | n/a      | 700      | 926      | 479        | 262      | 491        |
|              | - หญิง                                           |       | n/a      |          |          | 718        | 483      | 736        |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                   |       | n/a      |          |          | 1197       | 745      | 1,227      |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |       | n/a      |          | 2,123    |            | 1,972    |            |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                          | %     | n/a      | 4.35     | 3.12     |            | 2.97     |            |
|              | <b>21. พนักงานเพศทางเลือก LGBTQ+</b>             |       |          |          |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          | คน    | n/a      | n/a      | n/a      | n/a        | 656      | n/a        |
|              | ร้อยละต่อพนักงานทั้งหมด                          | %     | n/a      | n/a      | n/a      |            | 3.63     |            |

หมายเหตุ : • n/a = ไม่มีข้อมูล

- จำนวนพนักงานครอบคลุม พนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลา และพนักงานสัญญาจ้างชั่วคราวของธุรกิจแม่โครประเทศไทย และ Lotus's ประเทศไทย
- สำหรับ GRI 401-1, 404-1, และ 405-1 ครอบคลุมเฉพาะพนักงานประจำเท่านั้น
- Makro-TH หมายถึง ธุรกิจแม่โครประเทศไทย
- Lotus's-TH หมายถึง Lotus's ประเทศไทย
- ปี 2564 Lotus's รวมกับบริษัทฯ
- ปี 2565 เริ่มเปิดเผยข้อมูลรวม Makro-TH และ Lotus's-TH
- ช่องว่าง = ไม่เปิดเผยข้อมูล





## ข้อมูลด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยระหว่างปี 2562-2565

| GRI Standard        | ข้อมูล                                           | หน่วย                             | 2562     | 2563     |            | 2564     |            | 2565     |            |
|---------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|                     |                                                  |                                   | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
| 403-9 (a)<br>(2018) | จำนวนผู้เสียชีวิตทั้งหมดจากอุบัติเหตุจากการทำงาน |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                     | พนักงาน                                          |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                     | - ชาย                                            | ราย                               | 0        | 0        | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                     | - หญิง                                           |                                   | 0        | 0        | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                     | รวมเฉพาะกิจการ                                   |                                   | 0        | 0        | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                     | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |                                   | 0        | 0        | 0          | 0        |            |          |            |
|                     | ผู้รับเหมา                                       |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                     | - ชาย                                            | ราย                               | 0        | 0        | 2          | n/a      | 1          | 0        |            |
|                     | - หญิง                                           |                                   | 0        | 0        | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                     | รวมเฉพาะกิจการ                                   |                                   | 0        | 0        | 2          | n/a      | 1          | 0        |            |
|                     | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |                                   | 0        | 0        | 2          | 1        |            |          |            |
|                     | อัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุจากการทำงาน        |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                     | พนักงาน                                          |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                     | - ชาย                                            | กรณีต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน | 0.00     | 0.00     | 0.00       | n/a      | 0.00       | 0.00     |            |
|                     | - หญิง                                           |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.00       | n/a      | 0.00       | 0.00     |            |
|                     | รวมเฉพาะกิจการ                                   |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.00       | n/a      | 0.00       | 0.00     |            |
|                     | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.00       | 0.00     |            |          |            |
|                     | ผู้รับเหมา                                       |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                     | - ชาย                                            | กรณีต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน | 0.00     | 0.00     | 0.08       | n/a      | 0.03       | 0.00     |            |
|                     | - หญิง                                           |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.00       | n/a      | 0.00       | 0.00     |            |
|                     | รวมเฉพาะกิจการ                                   |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.04       | n/a      | 0.02       | 0.00     |            |
|                     | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.04       | 0.01     |            |          |            |



| GRI Standard                            | ข้อมูล                                                  | หน่วย                             | 2562     | 2563     |            | 2564     |            | 2565     |            |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|                                         |                                                         |                                   | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                                         | จำนวนผู้บาดเจ็บทั้งหมดที่มีความรุนแรง (รวมเสียชีวิต)    |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                                         | พนักงาน                                                 |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                                   | ราย                               | n/a      | n/a      | 67         | n/a      | 67         | 17       |            |
|                                         | - หญิง                                                  |                                   | n/a      | n/a      | 30         | n/a      | 30         | 17       |            |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                          |                                   | n/a      | n/a      | 97         | n/a      | 97         | 34       |            |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                 |                                   | n/a      | n/a      | 97         | 131      |            |          |            |
|                                         | ผู้รับเหมา                                              |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                                   | ราย                               | n/a      | n/a      | 33         | n/a      | 40         | 3        |            |
|                                         | - หญิง                                                  |                                   | n/a      | n/a      | 22         | n/a      | 28         | 5        |            |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                          |                                   | n/a      | n/a      | 55         | n/a      | 68         | 8        |            |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                 |                                   | n/a      | n/a      | 55         | 76       |            |          |            |
|                                         | อัตราการผู้บาดเจ็บทั้งหมดที่มีความรุนแรง (รวมเสียชีวิต) |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                                         | พนักงาน                                                 |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                                   | กรณีต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน | n/a      | n/a      | 0.47       | n/a      | 3.77       | 0.39     |            |
|                                         | - หญิง                                                  |                                   | n/a      | n/a      | 1.48       | n/a      | 1.36       | 0.26     |            |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                          |                                   | n/a      | n/a      | 2.64       | n/a      | 2.44       | 0.31     |            |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                 |                                   | n/a      | n/a      | 2.64       | 0.88     |            |          |            |
|                                         | ผู้รับเหมา                                              |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                                   | กรณีต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน | n/a      | n/a      | 1.30       | n/a      | 1.24       | 0.20     |            |
|                                         | - หญิง                                                  |                                   | n/a      | n/a      | 1.16       | n/a      | 1.25       | 0.33     |            |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                          |                                   | n/a      | n/a      | 1.24       | n/a      | 1.24       | 0.26     |            |
|                                         | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                 |                                   | n/a      | n/a      | 1.24       | 0.89     |            |          |            |
|                                         | จำนวนผู้บาดเจ็บที่นับเป็นสถิติทั้งหมด                   |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                                         | พนักงาน                                                 |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                                         | - ชาย                                                   | ราย                               | n/a      | n/a      | 82         | n/a      | 78         | 40       |            |
|                                         | - หญิง                                                  |                                   | n/a      | n/a      | 43         | n/a      | 37         | 43       |            |
|                                         | รวมเฉพาะกิจการ                                          |                                   | n/a      | n/a      | 125        | n/a      | 115        | 83       |            |
| รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) | n/a                                                     |                                   | n/a      | 125      | 198        |          |            |          |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย                             | 2562     | 2563     |            | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |                                   | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | ผู้รับเหมา                              |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ราย                               | n/a      | n/a      |            | 73       | n/a        | 44       | 17         |
|              | - หญิง                                  |                                   | n/a      | n/a      |            | 29       | n/a        | 31       | 19         |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                                   | n/a      | n/a      |            | 102      | n/a        | 75       | 36         |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                   | n/a      | n/a      |            | 102      |            | 111      |            |
|              | อัตราการบาดเจ็บที่นับเป็นสถิติทั้งหมด   |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | พนักงาน                                 |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | กรณีต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน | 5.68     | 4.56     |            | 4.98     | n/a        | 4.38     | 0.91       |
|              | - หญิง                                  |                                   | 2.37     | 1.90     |            | 2.12     | n/a        | 1.68     | 0.66       |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                                   | 3.86     | 3.09     |            | 3.40     | n/a        | 2.89     | 0.76       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                   | 3.86     | 3.09     |            | 3.40     |            | 1.33     |            |
|              | ผู้รับเหมา                              |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | กรณีต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน | 4.03     | 2.34     |            | 2.87     | n/a        | 1.37     | 1.11       |
|              | - หญิง                                  |                                   | 1.50     | 1.45     |            | 1.53     | n/a        | 1.38     | 1.24       |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                                   | 2.64     | 1.93     |            | 2.29     | n/a        | 1.37     | 1.18       |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                   | 2.64     | 1.93     |            | 2.29     |            | 1.30     |            |
|              | จำนวนผู้บาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน           |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | พนักงาน                                 |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ราย                               | n/a      | n/a      |            | 67       | n/a        | 67       | 17         |
|              | - หญิง                                  |                                   | n/a      | n/a      |            | 30       | n/a        | 30       | 17         |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                                   | n/a      | n/a      |            | 97       | n/a        | 97       | 34         |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                   | n/a      | n/a      |            | 97       |            | 131      |            |
|              | ผู้รับเหมา                              |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ราย                               | n/a      | n/a      |            | 31       | n/a        | 39       | 3          |
|              | - หญิง                                  |                                   | n/a      | n/a      |            | 22       | n/a        | 28       | 5          |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                                   | n/a      | n/a      |            | 53       | n/a        | 67       | 8          |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                   | n/a      | n/a      |            | 53       |            | 75       |            |



| GRI Standard         | ข้อมูล                                           | หน่วย                             | 2562     | 2563     |            | 2564     |            | 2565     |            |
|----------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|                      |                                                  |                                   | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|                      | อัตราการเกิดอุบัติเหตุชั้นหยุดงาน                |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                      | พนักงาน                                          |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                      | - ชาย                                            | กรณีต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน | 4.16     | 3.80     | 4.07       | n/a      | 3.77       | 0.39     |            |
|                      | - หญิง                                           |                                   | 1.91     | 1.66     | 1.48       | n/a      | 1.36       | 0.26     |            |
|                      | รวมเฉพาะกิจการ                                   |                                   | 2.92     | 2.62     | 2.64       | n/a      | 2.44       | 0.31     |            |
|                      | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |                                   | 2.92     | 2.62     | 2.64       |          | 0.88       |          |            |
|                      | ผู้รับเหมา                                       |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                      | - ชาย                                            | กรณีต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน | 7.91     | 1.47     | 1.22       | n/a      | 1.21       | 0.20     |            |
|                      | - หญิง                                           |                                   | 5.68     | 1.14     | 1.16       | n/a      | 1.25       | 0.33     |            |
|                      | รวมเฉพาะกิจการ                                   |                                   | 6.80     | 1.31     | 1.19       | n/a      | 1.22       | 0.26     |            |
|                      | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |                                   | 6.80     | 1.31     | 1.19       |          | 0.88       |          |            |
| 403-10 (a)<br>(2018) | จำนวนผู้เสียชีวิตทั้งหมดจากโรคที่เกิดจากการทำงาน |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                      | พนักงาน                                          |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                      | - ชาย                                            | ราย                               | 0        | 0        | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                      | - หญิง                                           |                                   | 0        | 0        | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                      | รวมเฉพาะกิจการ                                   |                                   | 0        | 0        | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                      | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |                                   | 0        | 0        | 0          |          | 0          |          |            |
|                      | ผู้รับเหมา                                       |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                      | - ชาย                                            | ราย                               | 0        | 0        | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                      | - หญิง                                           |                                   | 0        | 0        | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                      | รวมเฉพาะกิจการ                                   |                                   | 0        | 0        | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                      | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |                                   | 0        | 0        | 0          |          | 0          |          |            |
|                      | จำนวนรายที่เจ็บป่วยด้วยโรคจากการทำงาน            |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                      | พนักงาน                                          |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|                      | - ชาย                                            | ราย                               | n/a      | n/a      | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                      | - หญิง                                           |                                   | n/a      | n/a      | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                      | รวมเฉพาะกิจการ                                   |                                   | n/a      | n/a      | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|                      | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)          |                                   | n/a      | n/a      | 0          |          | 0          |          |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                  | หน่วย                             | 2562     | 2563     |            | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                         |                                   | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | ผู้รับเหมา                              |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | ราย                               | n/a      | n/a      | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|              | - หญิง                                  |                                   | n/a      | n/a      | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                                   | n/a      | n/a      | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                   | n/a      | n/a      | 0          | 0        |            |          |            |
|              | อัตราการเจ็บป่วยด้วยโรคจากการทำงาน      |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | พนักงาน                                 |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | กรณีต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน | 0.00     | 0.00     | 0.00       | n/a      | 0.00       | 0.00     |            |
|              | - หญิง                                  |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.00       | n/a      | 0.00       | 0.00     |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.00       | n/a      | 0.00       | 0.00     |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.00       | 0.00     |            |          |            |
|              | ผู้รับเหมา                              |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | กรณีต่อ 1,000,000 ชั่วโมงการทำงาน | 0.00     | 0.00     | 0.00       | n/a      | 0.00       | 0.00     |            |
|              | - หญิง                                  |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.00       | n/a      | 0.00       | 0.00     |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.00       | n/a      | 0.00       | 0.00     |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                   | 0.00     | 0.00     | 0.00       | 0.00     |            |          |            |
|              | อัตราการเกิดอุบัติเหตุต่อระยะทางขับขี่  |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | พนักงาน                                 |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | กรณีต่อ1,000,000 กิโลเมตร         | n/a      | n/a      | 0.00       | n/a      | 0.00       | 3.28     |            |
|              | - หญิง                                  |                                   | n/a      | n/a      |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                                   | n/a      | n/a      | 0.00       | n/a      | 0.00       | 3.28     |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                   | n/a      | n/a      | 0.00       | 3.28     |            |          |            |
|              | ผู้รับเหมา                              |                                   |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                   | กรณีต่อ1,000,000 กิโลเมตร         | n/a      | n/a      | 0.32       | n/a      | 0.71       | 0.00     |            |
|              | - หญิง                                  |                                   | n/a      | n/a      |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                          |                                   | n/a      | n/a      | 0.32       | n/a      | 0.71       | 0.00     |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH) |                                   | n/a      | n/a      | 0.32       | 0.71     |            |          |            |



| GRI Standard | ข้อมูล                                                                                                 | หน่วย | 2562     | 2563     |            | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                                                                        |       | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | จำนวนรายที่เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางยานพาหนะ (ในงาน)                                                   |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | พนักงาน                                                                                                |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                                                  | ราย   | n/a      | n/a      | 0          | n/a      | 0          | 0        |            |
|              | - หญิง                                                                                                 |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                         |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | ผู้รับเหมา                                                                                             |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                                                  | ราย   | n/a      | n/a      | 2          | n/a      | 1          | 0        |            |
|              | - หญิง                                                                                                 |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                         |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | ร้อยละพนักงานที่อยู่ภายใต้ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย                                       |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | พนักงานที่อยู่ภายใต้ระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย                                         |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                                                  | %     | n/a      | n/a      | 100        | n/a      | 100        | 100      |            |
|              | - หญิง                                                                                                 |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                         |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | พนักงานที่อยู่ภายใต้ระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ได้รับการตรวจประเมินจากหน่วยงานภายใน  |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                                                  | %     | n/a      | n/a      | 100        | n/a      | 100        | 100      |            |
|              | - หญิง                                                                                                 |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                         |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | พนักงานที่อยู่ภายใต้ระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ได้รับการตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                                                  | %     | n/a      | n/a      | 0          | 0        | 0          | 0        |            |
|              | - หญิง                                                                                                 |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                         |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                |       |          |          |            |          |            |          |            |





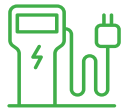
| GRI Standard | ข้อมูล                                                                                                   | หน่วย | 2562     | 2563     |            | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                                                                          |       | Makro-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | ร้อยละผู้รับเหมาที่อยู่ภายใต้ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย                                      |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | ผู้รับเหมาที่อยู่ภายในระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย                                         |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                                                    | %     | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | 100        | 100      |            |
|              | - หญิง                                                                                                   |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                           |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                  |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | ผู้รับเหมาที่อยู่ภายในระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ได้รับการตรวจประเมินจากหน่วยงานภายใน  |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                                                    | %     | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | n/a      |            |
|              | - หญิง                                                                                                   |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                           |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                  |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | ผู้รับเหมาที่อยู่ภายในระบบการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ได้รับการตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                                                    | %     | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | n/a      |            |
|              | - หญิง                                                                                                   |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                           |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                  |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | ค่าใช้จ่ายจากอุบัติเหตุรวมถึงความเสียหายของทรัพย์สิน                                                     |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | ค่าใช้จ่ายทางตรง                                                                                         |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                                                    | บาท   | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | 0          | 5,000    |            |
|              | - หญิง                                                                                                   |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                           |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                  |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | ค่าใช้จ่ายทางอ้อม                                                                                        |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | - ชาย                                                                                                    | บาท   | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | 0          | 0        |            |
|              | - หญิง                                                                                                   |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมเฉพาะกิจการ                                                                                           |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | รวมทั้งบริษัท (Makro-TH และ Lotus's-TH)                                                                  |       |          |          |            |          |            |          |            |
|              | 0                                                                                                        |       |          |          |            |          |            |          |            |

หมายเหตุ : • n/a = ไม่มีข้อมูล

- ผู้รับเหมา ครอบคลุม ผู้รับเหมาประจำ ผู้รับเหมาที่เข้ามาในพื้นที่สาขา บริษัทขนส่ง เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย และแม่บ้าน
- อัตราการหยุดงานเนื่องจากการเกิดอุบัติเหตุ = จำนวนวันที่สูญเสีย (หยุดงาน) อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุจากการทำงาน X 1,000,000 (ชั่วโมงการทำงาน) / จำนวนชั่วโมงการทำงานรวม (ในช่วงเวลาที่รายงานผล)
- อัตราการเจ็บป่วยจากการทำงานทั้งหมด = จำนวนราย (กรณีเจ็บป่วยจากการทำงาน (ในช่วงเวลาที่รายงานผล) X 1,000,000 (ชั่วโมงการทำงาน)/ จำนวนชั่วโมงการทำงานรวม (ในช่วงเวลาที่รายงานผล)



## ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม



## พลังงาน

| GRI Standard | ข้อมูล                 | หน่วย            | 2562         | 2563         |              | 2564         |              | 2565         |              |
|--------------|------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|              |                        |                  |              | Makro-TH     | Lotus's-TH   | Makro-TH     | Lotus's-TH   | Makro-TH     | Lotus's-TH   |
| 302-1 (E)    | พลังงานที่ใช้ทั้งหมด   | กิกะจูล          | 1,405,725.92 | 4,442,241.03 |              | 4,415,051.67 |              | 4,892,166.60 |              |
|              |                        |                  |              | 1,420,985.62 | 3,021,255.40 | 1,508,488.76 | 2,906,552.91 | 1,591,116.56 | 3,301,050.25 |
|              |                        | เมกะวัตต์ชั่วโมง | 390,480.57   | 1,233,993.34 |              | 1,226,404.22 |              | 1,358,936.25 |              |
|              |                        |                  |              | 394,755.69   | 839,237.64   | 419,024.99   | 807,379.23   | 441,977.18   | 916,959.08   |
| 302-1 (A)    | พลังงานที่ใช้แล้วหมดไป | กิกะจูล          | 37,251.58    | 98,000.81    |              | 186,023.68   |              | 214,818.04   |              |
|              |                        |                  |              | 34,634.86    | 63,365.95    | 43,914.25    | 142,109.42   | 44,334.23    | 170,483.80   |
|              |                        | เมกะวัตต์ชั่วโมง | 10,347.67    | 27,222.47    |              | 51,673.28    |              | 59,671.72    |              |
|              |                        |                  |              | 9,620.80     | 17,601.67    | 12,198.41    | 39,474.87    | 12,315.07    | 47,365.65    |
|              | - น้ำมันดีเซล          | กิกะจูล          | 23,948.62    | 29,763.08    |              | 78,781.82    |              | 117,505.99   |              |
|              |                        |                  |              | 23,332.52    | 6,430.56     | 31,909.05    | 46,872.77    | 31,092.85    | 86,143.14    |
|              |                        | เมกะวัตต์ชั่วโมง | 6,652.40     | 8,267.53     |              | 21,883.86    |              | 32,640.58    |              |
|              |                        |                  |              | 6,481.26     | 1,786.27     | 8,863.63     | 13,020.22    | 8,636.91     | 24,003.67    |
|              | - น้ำมันเบนซิน 91      | กิกะจูล          | n/a          | n/a          |              | 14,739.29    |              | 16,627.39    |              |
|              |                        |                  |              | n/a          | n/a          | 2,124.16     | 12,615.13    | 2,376.07     | 14,251.32    |
|              |                        | เมกะวัตต์ชั่วโมง | n/a          | n/a          |              | 4,094.25     |              | 4,618.72     |              |
|              |                        |                  |              | n/a          | n/a          | 590.04       | 3,504.21     | 660.02       | 3,958.70     |
|              | - น้ำมันเบนซิน 95      | กิกะจูล          | 12,510.95    | 10,869.17    |              | 28,521.88    |              | 28,900.32    |              |
|              |                        |                  |              | 10,869.17    | n/a          | 5,343.96     | 23,177.92    | 5,877.03     | 23,023.29    |
|              |                        | เมกะวัตต์ชั่วโมง | 3,475.27     | 3,019.22     |              | 7,922.75     |              | 8,027.87     |              |
|              |                        |                  |              | 3,019.22     | n/a          | 1,484.43     | 6,438.32     | 1,632.51     | 6,395.36     |
|              | - E20                  | กิกะจูล          | n/a          | n/a          |              | 10,097.84    |              | 12,957.14    |              |
|              |                        |                  |              | n/a          | n/a          | 1,862.50     | 8,235.35     | 1,890.14     | 11,067.00    |
|              |                        | เมกะวัตต์ชั่วโมง | n/a          | n/a          |              | 2,804.96     |              | 3,599.21     |              |
|              |                        |                  |              | n/a          | n/a          | 517.36       | 2,287.60     | 525.04       | 3,074.17     |



| GRI Standard                   | ข้อมูล                      | หน่วย            | 2562         | 2563         |              | 2564         |              | 2565         |              |
|--------------------------------|-----------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                |                             |                  |              | Makro-TH     | Lotus's-TH   | Makro-TH     | Lotus's-TH   | Makro-TH     | Lotus's-TH   |
| 302-1 (B)                      | - E85                       | กิกะจูล          | n/a          | n/a          |              | 116.02       |              | 169.25       |              |
|                                |                             |                  |              | n/a          | n/a          | 116.02       | -            | 169.25       | -            |
|                                |                             | เมกะวัตต์ชั่วโมง | n/a          | n/a          |              | 32.23        |              | 47.01        |              |
|                                |                             |                  |              | n/a          | n/a          | 32.23        | -            | 47.01        | -            |
|                                | - เชื้อเพลิงปิโตรเลียมเหลว  | กิกะจูล          | 792.00       | 57,368.56    |              | 53,766.82    |              | 38,657.94    |              |
|                                |                             |                  |              | 433.17       | 56,935.39    | 2,558.56     | 51,208.26    | 2,928.89     | 35,729.05    |
|                                |                             | เมกะวัตต์ชั่วโมง | 220.00       | 15,935.72    |              | 14,935.24    |              | 10,738.33    |              |
|                                |                             |                  |              | 120.33       | 15,815.40    | 710.71       | 14,224.53    | 813.58       | 9,924.75     |
|                                | - พลังงานไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ | กิกะจูล          | 10,094.12    | 147,029.59   |              | 231,417.14   |              | 346,913.70   |              |
|                                |                             |                  |              | 63,859.30    | 83,170.30    | 128,094.88   | 103,322.26   | 142,775.51   | 204,138.20   |
|                                |                             |                  |              | 40,878.73    |              | 64,282.54    |              | 96,364.92    |              |
|                                |                             |                  |              | 17,755.85    | 23,102.88    | 35,581.91    | 28,700.63    | 39,659.86    | 56,705.05    |
| เมกะวัตต์ชั่วโมง               |                             | 2,804.76         | 146,744.99   |              | 231,132.54   |              | 346,346.06   |              |              |
|                                |                             |                  | 63,574.70    | 83,170.30    | 127,810.28   | 103,322.26   | 142,207.86   | 204,138.20   |              |
|                                |                             |                  | 40,799.66    |              | 64,203.48    |              | 96,207.24    |              |              |
|                                |                             |                  | 17,696.80    | 23,102.86    | 35,502.86    | 28,700.63    | 39,502.18    | 56,705.05    |              |
| กิกะจูล                        |                             | -                | 284.60       |              | 284.60       |              | 567.65       |              |              |
|                                |                             |                  | 284.60       | -            | 284.60       | -            | 567.65       | -            |              |
|                                |                             |                  | 79.06        |              | 79.06        |              | 157.68       |              |              |
|                                |                             |                  | 79.06        | -            | 79.06        | -            | 157.68       | -            |              |
| - พลังงานความร้อนจากแสงอาทิตย์ | เมกะวัตต์ชั่วโมง            | -                | 79.06        |              | 79.06        |              | 157.68       |              |              |
|                                |                             |                  | 79.06        | -            | 79.06        | -            | 157.68       | -            |              |
|                                |                             |                  | 79.06        |              | 79.06        |              | 157.68       |              |              |
|                                |                             |                  | 79.06        | -            | 79.06        | -            | 157.68       | -            |              |
| 302-1 (C)                      | ไฟฟ้าที่ซื้อจากภายนอก       | กิกะจูล          | 1,358,380.22 | 4,197,210.62 |              | 3,997,610.85 |              | 4,330,434.86 |              |
|                                |                             |                  |              | 1,322,491.46 | 2,874,719.16 | 1,336,479.62 | 2,661,131.23 | 1,404,006.82 | 2,926,428.04 |
|                                |                             | เมกะวัตต์ชั่วโมง | 377,328.14   | 1,165,892.13 |              | 1,110,447.75 |              | 1,202,898.89 |              |
|                                |                             |                  |              | 367,359.03   | 798,553.10   | 371,244.64   | 739,203.12   | 390,002.21   | 812,896.68   |



| GRI Standard | ข้อมูล                           | หน่วย             | 2562 | 2563     |            | 2564     |            | 2565         |              |
|--------------|----------------------------------|-------------------|------|----------|------------|----------|------------|--------------|--------------|
|              |                                  |                   |      | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH     | Lotus's-TH   |
| 302-2        | พลังงานที่ใช้ภายนอกองค์กรทั้งหมด | กิกะจูล           | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 1,892,395.87 |              |
|              |                                  |                   |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 860,868.79   | 1,031,527.08 |
|              |                                  | เมกะวัตต์ชั่วโมง  | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 525,665.94   |              |
|              |                                  |                   |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 239,130.41   | 286,535.53   |
|              | - การขนส่งและกระจายสินค้าต้นน้ำ  | กิกะจูล           | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 1,780,476.95 |              |
|              |                                  |                   |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 750,190.19   | 1,030,286.76 |
|              |                                  | เมกะวัตต์ชั่วโมง  | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 494,577.33   |              |
|              |                                  |                   |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 208,386.33   | 286,191.00   |
|              | - การขนส่งและกระจายสินค้าปลายน้ำ | กิกะจูล           | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 111,918.92   |              |
|              |                                  |                   |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 110,678.60   | 1,240.32     |
|              |                                  | เมกะวัตต์ชั่วโมง  | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 31,088.61    |              |
|              |                                  |                   |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 30,744.08    | 344.53       |
| 302-3        | ค่าการใช้พลังงานต่อหน่วยรายได้   | กิกะจูลต่อล้านบาท | 6.67 | 10.33    |            | 9.32     |            | 10.43        |              |
|              |                                  |                   |      | 6.50     | 14.31      | 5.66     | 14.01      | 6.41         | 14.93        |

หมายเหตุ : • n/a คือ ไม่มีข้อมูล

- ปริมาณพลังงาน (จูล) คำนวณจากปริมาณเชื้อเพลิงคูณด้วยค่าการแปลงหน่วย (Conversion Factor) ตามประเภทเชื้อเพลิงที่ใช้ อ้างอิงตามกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน
- 1. ปริมาณพลังงานที่ใช้ทั้งหมด คือ ผลรวมของปริมาณพลังงานที่ใช้แล้วหมดไป ปริมาณพลังงานหมุนเวียน และปริมาณพลังงานไฟฟ้าที่ซื้อจากภายนอก
- 2. ปี 2562-2563 จัดเก็บข้อมูลน้ำมันเบนซิน 91 และ 95 รวมกัน
- 3. ปี 2564 เริ่มเก็บข้อมูลจากศูนย์กระจายสินค้า
- 4. ปี 2565 เริ่มเปิดเผยข้อมูลรวม Makro-TH และ Lotus's-TH พร้อมปรับฐานข้อมูลย้อนหลัง ปี 2563
- 5. ยอดรายได้รวม เพื่อคำนวณความเข้มข้นย้อนหลัง ช่วงปี 2563-2565 ของ Makro 218,760, 266,435, 248,079 (คูณ ล้านบาท) และ Lotus's 211,107, 207,467, 221,052 (คูณ ล้านบาท) ตามลำดับ



## การปล่อยก๊าซเรือนกระจก

| GRI Standard | ข้อมูล                                             | หน่วย                                  | 2562       | 2563       |            | 2564       |            | 2565         |              |
|--------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
|              |                                                    |                                        |            | Makro-TH   | Lotus's-TH | Makro-TH   | Lotus's-TH | Makro-TH     | Lotus's-TH   |
| 305 (A)      | การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งหมด (ขอบเขตที่ 1 และ 2)  | ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า           | 262,875.49 | 607,270.63 |            | 611,999.33 |            | 718,086.76   |              |
|              |                                                    |                                        |            | 233,476.01 | 373,794.62 | 251,517.37 | 360,481.96 | 243,733.52   | 474,353.23   |
| 305-1 (A)    | - การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางตรง (ขอบเขตที่ 1)       | ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า           | 43,232.95  | 53,907.17  |            | 84,163.25  |            | 146,753.65   |              |
|              |                                                    |                                        |            | 49,833.38  | 4,073.79   | 65,932.33  | 18,230.92  | 48,771.58    | 97,982.07    |
| 305-2 (A)    | - การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อม (ขอบเขตที่ 2)      | ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า           | 219,642.54 | 553,363.46 |            | 527,836.09 |            | 571,333.11   |              |
|              |                                                    |                                        |            | 183,642.63 | 369,720.83 | 185,585.05 | 342,251.04 | 194,961.95   | 376,371.16   |
| 305-3 (A)    | การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อม อื่น ๆ (ขอบเขตที่ 3) | ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า           | n/a        | 57,540.03  |            | 58,943.72  |            | 6,876,080.64 |              |
|              | - การซื้อสินค้าและบริการ                           |                                        | n/a        | 57,540.03  | n/a        | 58,943.72  | n/a        | 3,594,707.85 | 3,281,372.78 |
|              | - การขนส่งและกระจายสินค้าต้นน้ำ                    |                                        | n/a        | n/a        | n/a        | n/a        | n/a        | 3,528,509.08 | 3,203,294.93 |
|              | - การขนส่งและกระจายสินค้าปลายน้ำ                   |                                        | n/a        | 57,284.40  | n/a        | 58,921.83  | n/a        | 56,591.51    | 77,518.16    |
|              | - การเดินทางเพื่อธุรกิจ (ทางอากาศ)                 |                                        | n/a        | n/a        | n/a        | n/a        | n/a        | 8,319.15     | 92.70        |
|              |                                                    |                                        |            | 255.63     | n/a        | 21.89      | n/a        | 1,288.11     | 467.00       |
| 305-4 (A)    | ความเข้มข้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่อหน่วยรายได้    | ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อล้านบาท | 1.25       | 1.41       |            | 1.29       |            | 1.53         |              |
|              |                                                    |                                        |            | 1.07       | 1.77       | 0.94       | 1.74       | 0.98         | 2.15         |

หมายเหตุ : • n/a คือ ไม่มีข้อมูล

- ขอบเขตที่ 1 คือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางตรง
  - ขอบเขตที่ 2 คือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมจากการใช้พลังงาน
  - ขอบเขตที่ 3 คือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกด้านอื่นๆ
  - การปล่อยก๊าซเรือนกระจกขอบเขตที่ 3 ของบริษัทฯ ครอบคลุม การซื้อสินค้าและบริการ การขนส่งและการกระจายสินค้า (ต้นน้ำ) การขนส่งและการกระจายสินค้า (ปลายน้ำ) และการเดินทางเพื่อธุรกิจ (ทางอากาศ)
  - การรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ครอบคลุมก๊าซ คาร์บอนไดออกไซด์ (CO<sub>2</sub>), มีเทน (CH<sub>4</sub>), ไนตรัสออกไซด์ (N<sub>2</sub>O), ซีเอฟซี (CFCs), ไฮโดรฟลูโอโรคาร์บอน (HFCs), เพอร์ฟลูโอโรคาร์บอน (PFCs) โดยการคำนวณและแสดงผลในรูปก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าในการทำให้เกิดภาวะโลกร้อน (Global Warming Potential: GWP) ที่กำหนดโดย IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) ขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์การปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Emission Factor) อ้างอิงข้อมูลจากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) และสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน
1. ปี 2564 เริ่มเก็บข้อมูลจากศูนย์กระจายสินค้า
  2. ปี 2565 เริ่มเปิดเผยข้อมูลรวม Makro-TH และ Lotus's-TH พร้อมปรับฐานข้อมูลย้อนหลัง ปี 2563
  3. ยอดรวมได้รวม เพื่อคำนวณความเข้มข้นย้อนหลัง ช่วงปี 2563-2565 ของ Makro 218,760, 266,435, 248,079 (คูณ ล้านบาท) และ Lotus's 211,107, 207,467, 221,052 (คูณ ล้านบาท) ตามลำดับ



## สารทำความเย็น

| GRI Standard | ข้อมูล         | หน่วย    | 2562 | 2563      |            | 2564      |            | 2565      |            |
|--------------|----------------|----------|------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
|              |                |          |      | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |
|              | R141B          | กิโลกรัม | n/a  | 142.90    |            | 87.45     |            | 1,491.58  |            |
|              |                |          |      | 142.90    | 0.00       | 87.45     | 0.00       | 1,491.58  | 0.00       |
|              | R22            |          | n/a  | 13,704.60 |            | 10,918.51 |            | 8,737.63  |            |
|              |                |          |      | 13,680.60 | 24.00      | 10,878.91 | 39.60      | 8,227.43  | 510.20     |
|              | R290           |          | n/a  | 43.72     |            | 821.89    |            | 374.15    |            |
|              |                |          |      | 43.72     | 0.00       | 821.89    | 0.00       | 204.65    | 169.50     |
|              | R32            |          | n/a  | 19.00     |            | 511.63    |            | 306.00    |            |
|              |                |          |      | 5.00      | 14.00      | 511.63    | 0.00       | 283.00    | 23.00      |
|              | R134           |          | n/a  | 28.00     |            | 0.00      |            | 0.00      |            |
|              |                |          |      | 0.00      | 28.00      | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00       |
|              | R134A          |          | n/a  | 2,337.90  |            | 2,701.66  |            | 2,429.84  |            |
|              |                |          |      | 2,337.90  | 0.00       | 2,691.66  | 10.00      | 2,344.94  | 84.90      |
|              | R404A          |          | n/a  | 2,673.23  |            | 8,922.57  |            | 16,658.82 |            |
|              |                |          |      | 2,673.23  | 0.00       | 7,620.27  | 1,302.30   | 4,674.21  | 11,984.61  |
|              | R407C          |          | n/a  | 832.40    |            | 955.24    |            | 235.40    |            |
|              |                |          |      | 832.40    | 0.00       | 955.24    | 0.00       | 235.40    | 0.00       |
|              | R407F          |          | n/a  | 4,497.29  |            | 4,626.15  |            | 11,783.68 |            |
|              |                |          |      | 4,427.29  | 70.00      | 4,105.85  | 520.30     | 3,973.84  | 7,809.84   |
|              | R410A          |          | n/a  | 31.50     |            | 339.00    |            | 385.80    |            |
|              |                |          |      | 31.50     | 0.00       | 339.00    | 0.00       | 342.50    | 43.30      |
|              | R717 (ammonia) |          | n/a  | 0.00      |            | 2,100.00  |            | 4,800.00  |            |
|              |                |          |      | 0.00      | 0.00       | 2,100.00  | 0.00       | 0.00      | 4,800.00   |
|              | CO2            |          | n/a  | 0.00      |            | 1,038.20  |            | 2,238.70  |            |
|              |                |          |      | 0.00      | 0.00       | 1,038.20  | 0.00       | 2,238.70  | 0.00       |
|              | R507           |          | n/a  | 0.00      |            | 0.00      |            | 0.00      |            |
|              |                |          |      | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00       |
|              | R448A          |          | n/a  | n/a       |            | 2,368.60  |            | 20,312.04 |            |
|              |                |          |      | n/a       | n/a        | 0.00      | 2,368.60   | 0.00      | 20,312.04  |





| GRI Standard | ข้อมูล         | หน่วย                        | 2562 | 2563     |            | 2564     |            | 2565      |            |
|--------------|----------------|------------------------------|------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|
|              |                |                              |      | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |
|              | R141B          | ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 1,063.50  |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 1,063.50  | 0.00       |
|              | R22            |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 15,378.23 |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 14,480.28 | 897.95     |
|              | R290           |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 4.60      |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 4.09      | 0.51       |
|              | R32            |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 207.16    |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 191.59    | 15.57      |
|              | R134           |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 0.00      |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 0.00      | 0.00       |
|              | R134A          |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 3,158.79  |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 3,048.42  | 110.37     |
|              | R404A          |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 65,585.17 |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 18,332.25 | 47,252.92  |
|              | R407C          |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 417.60    |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 417.60    | 0.00       |
|              | R407F          |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 20,322.74 |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 7,248.28  | 13,074.45  |
|              | R410A          |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 798.43    |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 715.14    | 83.29      |
|              | R717 (ammonia) |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 0.00      |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 0.00      | 0.00       |
|              | CO2            |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 2.24      |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 2.24      | 0.00       |
|              | R507           |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 0.00      |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 0.00      | 0.00       |
|              | R448A          |                              | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 25,857.23 |            |
|              |                |                              |      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 0.00      | 25,857.23  |

หมายเหตุ : • n/a คือ ไม่มีข้อมูล

- ค่าสัมประสิทธิ์การปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Emission Factor) เป็น 0 เช่น R717 (Ammonia) หรือไม่มีการเดิมสารทำความเย็น
- 1.ปี 2565 เริ่มเปิดเผยข้อมูลรวม Makro-TH และ Lotus's-TH พร้อมปรับฐานข้อมูลย้อนหลัง ปี 2563



## ทรัพยากรน้ำ

| GRI Standard | ข้อมูล                                                         | หน่วย                        | 2562     | 2563     |            | 2564     |            | 2565      |            |
|--------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|----------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|
|              |                                                                |                              |          | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |
| 303-3 (A)    | น้ำใช้สุทธิ <sup>1</sup>                                       | 1,000                        | 473.56   | 3,199.14 |            | 3,419.86 |            | 4,275.16  |            |
|              |                                                                |                              |          | 483.43   | 2,715.71   | 939.22   | 2,480.64   | 993.99    | 3,281.18   |
|              | น้ำใช้ทั้งหมด                                                  |                              | 2,367.79 | 9,441.33 |            | 8,882.64 |            | 11,476.84 |            |
|              |                                                                |                              |          | 2,417.17 | 7,024.16   | 2,679.47 | 6,203.17   | 2,769.41  | 8,707.43   |
|              | - น้ำผิวดิน                                                    |                              | -        | -        |            | -        |            | -         |            |
| 303-3 (C)    | - น้ำใต้ดิน                                                    | ลูกบาศก์เมตร<br>(1 ล้านลิตร) | 84.64    | 98.17    |            | 122.39   |            | 95.09     |            |
|              |                                                                |                              |          | 76.53    | 21.65      | 94.59    | 27.80      | 93.01     | 2.08       |
|              | - น้ำจากผู้ประกอบการภายนอก (น้ำประปา)                          |                              | 2,283.15 | 9,343.16 |            | 8,760.26 |            | 11,381.75 |            |
|              |                                                                |                              |          | 2,340.64 | 7,002.52   | 2,584.88 | 6,175.38   | 2,676.40  | 8,705.35   |
|              | น้ำใช้จากพื้นที่เสี่ยง <sup>2</sup>                            |                              | 1,270.80 | 4,179.54 |            | 3,669.58 |            | 4,677.23  |            |
| 303-3 (C)    | - น้ำผิวดิน                                                    | ลูกบาศก์เมตร<br>(1 ล้านลิตร) | -        | -        |            | -        |            | -         |            |
|              |                                                                |                              |          | -        | -          | -        | -          | -         | -          |
|              | - น้ำใต้ดิน                                                    |                              | 66.79    | 21.65    |            | 27.80    |            | 59.39     |            |
|              |                                                                |                              |          | -        | 21.65      | -        | 27.80      | 59.39     | -          |
|              | - น้ำจากผู้ประกอบการภายนอก (น้ำประปา)                          |                              | 1,204.01 | 4,157.89 |            | 3,641.78 |            | 4,617.85  |            |
| 303-3 (C)    |                                                                |                              |          | 1,087.09 | 3,070.80   | 939.30   | 2,702.48   | 1,032.08  | 3,585.77   |
|              | น้ำที่มีปริมาณ Total Dissolved Solids ในน้ำน้อยกว่า 1,000 mg/l | ลูกบาศก์เมตร<br>ต่อล้านบาท   | 2,367.79 | 9,441.33 |            | 8,882.64 |            | 11,476.84 |            |
|              |                                                                |                              |          | 2,417.17 | 7,024.16   | 2,679.47 | 6,203.17   | 2,769.41  | 8,707.43   |
|              | น้ำที่มีปริมาณ Total Dissolved Solids ในน้ำมากกว่า 1,000 mg/l  |                              | 0.00     | 0.00     |            | 0.00     |            | 0.00      |            |
|              |                                                                |                              |          | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       | 0.00      | 0.00       |
|              | ค่าความเข้มข้นของน้ำต่อหน่วยรายได้                             |                              | 11.24    | 21.96    |            | 18.74    |            | 24.46     |            |
|              |                                                                |                              |          | 11.05    | 33.27      | 10.06    | 29.90      | 11.16     | 39.39      |

หมายเหตุ : • ก/า คือ ไม่มีข้อมูล

1. น้ำใช้สุทธิ คือ ผลต่างของน้ำใช้ทั้งหมดและน้ำทิ้ง

2. ข้อมูลอ้างอิงจาก Aqueduct Water Risk Atlas ตามมาตรฐาน GRI

3. ปี 2564 เริ่มเก็บข้อมูลจากศูนย์กระจายสินค้า

4. ปี 2565 เริ่มเปิดเผยข้อมูลรวม Makro-TH และ Lotus's-TH พร้อมปรับฐานข้อมูลย้อนหลัง ปี 2563

5. ยอดรายได้รวม เพื่อคำนวณความเข้มข้นย้อนหลัง ช่วงปี 2563-2565 ของ Makro 218,760, 266,435, 248,079 (คูณ ล้านบาท) และ Lotus's 211,107, 207,467, 221,052 (คูณ ล้านบาท) ตามลำดับ



## น้ำทิ้ง

| GRI Standard | ข้อมูล                                                               | หน่วย                                 | 2562     | 2563     |            | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                                                      |                                       |          | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
| 303-4 (A)    | น้ำที่ปล่อยออกสู่ภายนอก <sup>2</sup>                                 | 1,000<br>ลูกบาศก์เมตร<br>(1 ล้านลิตร) | 1,894.23 | 6,242.18 |            | 5,462.79 |            | 7,201.68 |            |
|              | - ปล่อยสู่ผิวดิน                                                     |                                       | 1,894.23 | 1,933.73 | 4,308.45   | 1,740.25 | 3,722.53   | 1,775.42 | 5,426.26   |
|              | - ปล่อยสู่ใต้ดิน                                                     |                                       | 0.00     | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 0.00       |
|              | - น้ำทิ้งที่มีปริมาณ Total Dissolved Solids ในน้ำน้อยกว่า 1,000 mg/l |                                       | 1,894.23 | 1,933.73 | 4,308.45   | 1,740.25 | 3,722.53   | 1,775.42 | 5,426.26   |
|              | - น้ำทิ้งที่มีปริมาณ Total Dissolved Solids ในน้ำมากกว่า 1,000 mg/l  |                                       | n/a      | n/a      | n/a        | n/a      | n/a        | 11.57    | n/a        |
|              |                                                                      |                                       |          |          |            |          |            |          |            |
|              |                                                                      |                                       |          |          |            |          |            |          |            |
|              |                                                                      |                                       |          |          |            |          |            |          |            |

หมายเหตุ : 1. น้ำทั้งคำนวณจากร้อยละ 80 ของปริมาณน้ำใช้ทั้งหมด

2. ปี 2565 เริ่มเปิดเผยข้อมูลรวม Makro-TH และ Lotus's-TH พร้อมปรับฐานข้อมูลย้อนหลัง ปี 2563



## ข้อมูลของเสียระหว่างปี 2562 - 2565

| GRI Standard   | ข้อมูล                                       | หน่วย | 2562      | 2563       |            | 2564       |            | 2565       |            |
|----------------|----------------------------------------------|-------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                |                                              |       |           | Makro-TH   | Lotus's-TH | Makro-TH   | Lotus's-TH | Makro-TH   | Lotus's-TH |
| GRI 306 (2020) | ของเสียทั้งหมดที่เกิดขึ้น <sup>1</sup>       | ตัน   | 91,391.23 | 117,668.33 |            | 116,556.50 |            | 130,551.75 |            |
|                |                                              |       |           | 61,628.42  | 56,039.91  | 67,900.85  | 48,655.65  | 85,102.35  | 45,449.40  |
|                | ปริมาณของเสียอันตรายที่เกิดขึ้น <sup>2</sup> |       | n/a       | 2.96       |            | 12.88      |            | 236.49     |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | 2.96       | 9.02       | 3.86       | 169.09     | 67.40      |
|                | - การนำกลับไปใช้ซ้ำ                          |       | n/a       | n/a        |            | 0.00       |            | 40.97      |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | n/a        | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 40.97      |
|                | - การนำกลับไปใช้ใหม่                         |       | n/a       | n/a        |            | 0.00       |            | 23.15      |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | n/a        | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 23.15      |
|                | - การแปรรูปเป็นพลังงาน                       |       | n/a       | n/a        |            | 0.00       |            | 1.88       |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | n/a        | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 1.88       |
|                | - การเผาทำลาย                                |       | n/a       | 2.96       |            | 10.96      |            | 6.79       |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | 2.96       | 7.1        | 3.86       | 6.05       | 0.74       |
|                | - การฝังกลบ                                  |       | n/a       | n/a        |            | 1.92       |            | 163.03     |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | n/a        | 1.92       | 0.00       | 163.03     | 0.00       |
|                | - การกำจัดด้วยวิธีอื่น ๆ                     |       | n/a       | n/a        |            | 0.00       |            | 0.66       |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | n/a        | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 0.66       |
|                | ปริมาณของเสียไม่อันตรายที่เกิดขึ้น           |       | 91,391.23 | 117,665.36 |            | 116,543.61 |            | 130,315.26 |            |
|                |                                              |       |           | 61,628.42  | 56,036.94  | 67,891.83  | 48,651.78  | 84,933.26  | 45,382.00  |
|                | - การนำกลับไปใช้ซ้ำ                          |       | n/a       | n/a        |            | 0.19       |            | 308.12     |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | n/a        | 0.19       | 0.00       | 308.12     | 0.00       |
|                | แก้ว                                         |       | n/a       | n/a        |            | n/a        |            | 0.00       |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | n/a        | n/a        | n/a        | 0.00       | 0.00       |
|                | ไม้                                          |       | n/a       | n/a        |            | n/a        |            | 0.00       |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | n/a        | n/a        | n/a        | 0.00       | 0.00       |
|                | กระดาษ                                       |       | n/a       | n/a        |            | n/a        |            | 308.12     |            |
|                |                                              |       |           | n/a        | n/a        | n/a        | n/a        | 308.12     | 0.00       |



| GRI Standard | ข้อมูล                         | หน่วย | 2562      | 2563      |            | 2564      |            | 2565      |            |
|--------------|--------------------------------|-------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
|              |                                |       |           | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |
|              | โลหะ                           | ตัน   | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 0.00      |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       |
|              | พลาสติก                        |       | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 0.00      |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       |
|              | วัสดุอื่นๆ นำกลับมาใช้ซ้ำได้   |       | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 0.00      |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       |
|              | - การนำกลับไปใช้ใหม่           |       | 70,175.21 | 87,473.62 |            | 78,953.07 |            | 93,212.27 |            |
|              |                                |       |           | 40,258.00 | 47,215.62  | 39,239.06 | 39,714.01  | 58,556.26 | 34,656.01  |
|              | แก้ว                           |       | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 0.00      |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       |
|              | ไม้                            |       | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 116.95    |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 116.95    | 0.00       |
|              | กระดาษ                         |       | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 90,983.04 |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 58,046.90 | 32,963.13  |
|              | โลหะ                           |       | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 0.00      |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       |
|              | พลาสติก                        |       | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 649.11    |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 392.41    | 256.70     |
|              | วัสดุอื่น ๆ นำกลับมาใช้ใหม่ได้ |       | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 0.00      |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       |
|              | ของเสียรวมไม่แยกประเภท         |       | n/a       | 0.00      |            | 0.00      |            | 1,463.18  |            |
|              |                                |       |           | 0.00      | n/a        | 0.00      | n/a        | 0.00      | 1,463.18   |
|              | - นำไปเป็นอาหารสัตว์           |       | n/a       | n/a       |            | 294.14    |            | 796.21    |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | 294.14    | 0.00       | 796.21    | 0.00       |
|              | - การทำปุ๋ย                    |       | 118.20    | 53.39     |            | 508.76    |            | 1,312.99  |            |
|              |                                |       |           | 53.39     | n/a        | 508.76    | 0.00       | 1,312.99  | 0.00       |
|              | - การแปรรูปเป็นพลังงาน         |       | n/a       | n/a       |            | 0.00      |            | 0.00      |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00       |
|              | - การเผาทำลาย                  |       | n/a       | n/a       |            | 0.00      |            | 0.00      |            |
|              |                                |       |           | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00       |



| GRI Standard | ข้อมูล                                                  | หน่วย | 2562      | 2563      |            | 2564      |            | 2565      |            |
|--------------|---------------------------------------------------------|-------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
|              |                                                         |       |           | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |
|              | - การนำไปเป็นวัตถุดิบอาหาร                              | ตัน   | n/a       | n/a       |            | 0.00      |            | 0.00      |            |
|              |                                                         |       |           | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00       |
|              | - การฝังกลบ                                             |       | 21,097.82 | 30,138.35 |            | 37,081.59 |            | 33,233.47 |            |
|              |                                                         |       |           | 21,317.03 | 8,821.32   | 28,143.82 | 8,937.77   | 23,959.68 | 9,273.79   |
|              | - การกำจัดด้วยวิธีอื่น ๆ                                |       | n/a       | n/a       |            |           |            | 1,452.20  |            |
|              |                                                         |       |           | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 1,452.20   |
|              | ของเสียที่ถูกนำมาใช้ประโยชน์                            |       | 70,293.41 | 87,527.01 |            | 79,358.48 |            | 95,693.71 |            |
|              |                                                         |       |           | 40,311.39 | 47,215.62  | 39,644.47 | 39,714.01  | 60,973.58 | 37,720.13  |
|              | สัดส่วนของเสียที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อปริมาณของเสียทั้งหมด | %     | 76.91     | 74.38     |            | 68.09     |            | 73.30     |            |
|              |                                                         |       |           | 65.41     | 84.25      | 58.39     | 81.62      | 71.65     | 76.39      |

หมายเหตุ : • n/a คือ ไม่มีข้อมูล

1. ปี 2564 เริ่มเก็บข้อมูลของเสียจากศูนย์กระจายสินค้า
2. ปี 2564 เริ่มเก็บข้อมูลของเสียอันตราย
3. ปี 2565 เริ่มเปิดเผยข้อมูลรวม Makro-TH และ Lotus's-TH พร้อมปรับฐานข้อมูลย้อนหลัง ปี 2563





## ข้อมูลขยะอาหารระหว่างปี 2562 - 2565

| GRI Standard                     | ข้อมูล                                                                  | หน่วย | 2562      | 2563      |            | 2564      |            | 2565      |            |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
|                                  |                                                                         |       |           | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |
| GRI 306-2A                       | สินค้าลดราคาที่ป้องกันการเกิดขยะอาหาร                                   | ตัน   | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 17,911.15 |            |
|                                  |                                                                         |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 17,911.15 | n/a        |
|                                  | สัดส่วนของสินค้าลดราคาที่ป้องกันการเกิดขยะอาหารต่อปริมาณขยะอาหารทั้งหมด | %     | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 0.71      |            |
|                                  |                                                                         |       |           | n/a       | n/a        | n/a       | n/a        | 0.71      | n/a        |
| GRI 306 (2020)                   | ปริมาณขยะอาหารรวม                                                       | ตัน   | 21,216.02 | 29,952.93 |            | 35,326.88 |            | 32,751.39 |            |
|                                  |                                                                         |       |           | 21,370.42 | 8,582.51   | 26,825.66 | 8,501.22   | 25,119.05 | 7,632.34   |
| ปริมาณขยะอาหารแยกตามวิธีการกำจัด |                                                                         |       |           |           |            |           |            |           |            |
|                                  | นำกลับไปใช้ใหม่                                                         | ตัน   | n/a       | n/a       |            | 375.36    |            | 908.49    |            |
|                                  |                                                                         |       |           | n/a       | n/a        | 294.14    | 81.22      | 796.21    | 112.28     |
|                                  | - นำอาหารที่ยังรับประทานได้ไปบริจาค                                     |       | n/a       | n/a       |            | 81.22     |            | 27.32     |            |
|                                  |                                                                         |       |           | n/a       | n/a        | 0.00      | 81.22      | 0.00      | 27.32      |
|                                  | - นำไปเป็นอาหารสัตว์                                                    |       | n/a       | n/a       |            | 294.14    |            | 881.17    |            |
|                                  |                                                                         |       |           | n/a       | n/a        | 294.14    | 0.00       | 796.21    | 84.96      |
|                                  | - นำไปเป็นวัตถุดิบตั้งต้นทางชีวภาพ                                      |       | n/a       | n/a       |            | 0.00      |            | 0.00      |            |
|                                  |                                                                         |       |           | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00       |
|                                  | ทำปุ๋ย                                                                  |       | 118.20    | 53.39     |            | 509.36    |            | 1,321.16  |            |
|                                  |                                                                         |       |           | 53.39     | n/a        | 508.76    | 0.60       | 1,312.99  | 8.18       |
|                                  | - ทำปุ๋ย                                                                |       | 118.20    | 53.39     |            | 509.36    |            | 1,321.16  |            |
|                                  |                                                                         |       |           | 53.39     | n/a        | 508.76    | 0.60       | 1,312.99  | 8.18       |
|                                  | นำไปเป็นเชื้อเพลิงพลังงาน                                               |       | n/a       | n/a       |            | 0.00      |            | 0.00      |            |
|                                  |                                                                         |       |           | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00       |
|                                  | - นำไปเป็นเชื้อเพลิงชีวภาพ/เทคโนโลยีหมักร่วม                            |       | n/a       | n/a       |            | 0.00      |            | 0.00      |            |
|                                  |                                                                         |       |           | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00       |



| GRI Standard | ข้อมูล                                                    | หน่วย | 2562      | 2563      |            | 2564      |            | 2565      |            |
|--------------|-----------------------------------------------------------|-------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
|              |                                                           |       |           | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |
|              | - การเผาไหม้ที่มีการควบคุม                                | ตัน   | n/a       | n/a       |            | n/a       |            | 0.00      |            |
|              | หลุมฝังกลบ                                                |       | 21,097.82 | 29,899.54 | 8,582.51   | 34,442.16 | 8,419.40   | 30,521.73 | 7,511.88   |
|              | อื่น ๆ                                                    |       | n/a       | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00       |
|              | สัดส่วนขยะอาหารที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อปริมาณขยะอาหารทั้งหมด | %     | 0.56      | 0.18      | 0.00       | 2.50      | 0.95       | 6.81      | 1.58       |
|              | ปริมาณขยะอาหารแยกตามประเภท                                |       |           |           |            |           |            |           |            |
|              | ผักและผลไม้                                               | ตัน   | n/a       | n/a       | n/a        | 19,899.06 | 0.00       | 21,304.13 | 3,503.26   |
|              | เนื้อสัตว์                                                |       | n/a       | n/a       | n/a        | 3,766.27  | 0.00       | 4,534.33  | 986.11     |
|              | - เนื้อวัว                                                |       | n/a       | n/a       | n/a        | 1,007.75  | 0.00       | 323.66    | 0.00       |
|              | - เนื้อหมู                                                |       | n/a       | n/a       | n/a        | 674.65    | 0.00       | 846.08    | 0.00       |
|              | - เนื้อไก่และสัตว์ปีกอื่น ๆ                               |       | n/a       | n/a       | n/a        | 240.67    | 0.00       | 639.23    | 0.00       |
|              | - เนื้อแกะ                                                |       | n/a       | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       | 1.98      | 0.00       |
|              | - ปลา                                                     |       | n/a       | n/a       | n/a        | 527.25    | 0.00       | 815.01    | 0.00       |
|              | - อาหารทะเลอื่น ๆ                                         |       | n/a       | n/a       | n/a        | 1,315.95  | 0.00       | 922.27    | 0.00       |
|              | - เนื้อสัตว์รวมไม่แยกประเภท                               |       | n/a       | n/a       | n/a        | 0.00      | 0.00       | 986.11    | 986.11     |



| GRI Standard | ข้อมูล                         | หน่วย | 2562 | 2563     |            | 2564     |            | 2565     |            |
|--------------|--------------------------------|-------|------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|              |                                |       |      | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH |
|              | เบเกอรี่                       | ตัน   | n/a  | n/a      |            | 844.94   |            | 1,396.83 |            |
|              |                                |       | n/a  | n/a      | n/a        | 844.94   | 0.00       | 951.29   | 445.53     |
|              | อาหารแช่แข็ง และผลิตภัณฑ์จากนม |       | n/a  | n/a      |            | 2,315.32 |            | 3,643.05 |            |
|              |                                |       | n/a  | n/a      | n/a        | 2,315.32 | 0.00       | 2,818.66 | 824.39     |
|              | อาหารพร้อมรับประทาน            |       | n/a  | n/a      |            | 0.00     |            | 441.70   |            |
|              |                                |       | n/a  | n/a      | n/a        | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 441.70     |
|              | อื่น ๆ                         |       | n/a  | n/a      |            | 0.00     |            | 1,431.35 |            |
|              |                                |       |      | n/a      | n/a        | 0.00     | 0.00       | 0.00     | 1,431.35   |

หมายเหตุ: • n/a คือ ไม่มีข้อมูล

1. ปี 2565 เริ่มเปิดเผยข้อมูลรวม Makro-TH และ Lotus's-TH พร้อมปรับฐานข้อมูลย้อนหลัง ปี 2563



## ข้อมูลบรรจุภัณฑ์ระหว่างปี 2562 - 2565

| GRI Standard            | ข้อมูล                             | หน่วย | 2562 | 2563     |            | 2564     |            | 2565      |            |
|-------------------------|------------------------------------|-------|------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|
|                         |                                    |       |      | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |
| การใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติก |                                    |       |      |          |            |          |            |           |            |
| GRI 301-1               | บรรจุภัณฑ์พลาสติกที่ใช้ทั้งหมด     | ตัน   | n/a  | n/a      |            | 4,231.54 |            | 16,551.34 |            |
|                         | PET: Polyethylene Terephthalate    |       | n/a  | n/a      | n/a        | 4,231.54 | n/a        | 4,051.61  | 12,499.73  |
|                         | Ethylene                           |       |      | n/a      | n/a        | 71.77    | n/a        | 2,672.88  |            |
|                         | HDPE: High Density Polyethylene    |       | n/a  | n/a      | n/a        | 71.77    | n/a        | 69.02     | 2,603.86   |
|                         | PVC: Vinyl or Polyvinyl Chloride   |       |      | n/a      | n/a        | 2,456.34 | n/a        | 2,398.88  |            |
|                         | LDPE: Low Density Polyethylene     |       | n/a  | n/a      | n/a        | 2,456.34 | n/a        | 2,198.44  | 200.44     |
|                         | PP: Polypropylene                  |       |      | n/a      | n/a        | 1,399.82 | n/a        | 1,516.43  |            |
|                         | PS: Polystyrene                    |       | n/a  | n/a      | n/a        | 1,399.82 | n/a        | 1,506.58  | 9.85       |
|                         | PE: Polyethylene                   |       |      | n/a      | n/a        | 4.02     | n/a        | 247.50    |            |
|                         | PC: Polycarbonate                  |       | n/a  | n/a      | n/a        | 4.02     | n/a        | 3.31      | 244.28     |
|                         | อื่น ๆ (สายรัดปากถุง, POF, PA, PU) |       |      | n/a      | n/a        | 15.12    | n/a        | 22.37     |            |
|                         |                                    |       | n/a  | n/a      | n/a        | 15.12    | n/a        | 22.37     | 8,455.98   |
|                         |                                    |       |      | n/a      | n/a        | 0.00     | n/a        | 4.33      |            |
|                         |                                    |       | n/a  | n/a      | n/a        | 0.00     | n/a        | 0.00      | 0.00       |
|                         |                                    |       |      | n/a      | n/a        | 230.30   | n/a        | 229.48    | 0.00       |
|                         |                                    |       | n/a  | n/a      | n/a        | 0.00     | n/a        | 909.43    |            |
|                         |                                    |       |      | n/a      | n/a        | 0.00     | n/a        | 0.00      | 909.43     |
|                         |                                    |       | n/a  | n/a      | n/a        | 54.17    | n/a        | 93.97     |            |
|                         |                                    |       |      | n/a      | n/a        | 54.17    | n/a        | 22.41     | 71.56      |



| GRI Standard                        | ข้อมูล                                      | หน่วย | 2562 | 2563     |            | 2564     |            | 2565      |            |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|-------|------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|
|                                     |                                             |       |      | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH | Lotus's-TH | Makro-TH  | Lotus's-TH |
| การใช้บรรจุภัณฑ์ที่ใช้ได้ครั้งเดียว |                                             |       |      |          |            |          |            |           |            |
| G4-EN1                              | บรรจุภัณฑ์ที่ใช้ได้ครั้งเดียวทั้งหมด        | ตัน   | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 16,551.34 |            |
|                                     |                                             |       | n/a  | n/a      | n/a        | n/a      | 4,051.61   | 12,499.73 |            |
|                                     | - แก้ว                                      |       | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 0.00      |            |
|                                     |                                             |       | n/a  | n/a      | n/a        | n/a      | 0.00       | 0.00      |            |
|                                     | - ไม้                                       |       | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 0.00      |            |
|                                     |                                             |       | n/a  | n/a      | n/a        | n/a      | 0.00       | 0.00      |            |
|                                     | - กระดาษ                                    |       | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 0.00      |            |
|                                     |                                             |       | n/a  | n/a      | n/a        | n/a      | 0.00       | 0.00      |            |
|                                     | - โลหะ                                      |       | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 0.00      |            |
|                                     |                                             |       | n/a  | n/a      | n/a        | n/a      | 0.00       | 0.00      |            |
|                                     | - พลาสติก                                   |       | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 16,551.34 |            |
|                                     |                                             |       | n/a  | n/a      | n/a        | n/a      | 4,051.61   | 12,499.73 |            |
|                                     | - บรรจุภัณฑ์อื่น ๆ ที่อาจนำกลับมาใช้ใหม่ได้ |       | n/a  | n/a      |            | n/a      |            | 0.00      |            |
|                                     |                                             |       | n/a  | n/a      | n/a        | n/a      | 0.00       | 0.00      |            |

หมายเหตุ: • n/a คือ ไม่มีข้อมูล

1.ปี 2565 เริ่มเปิดเผยข้อมูลรวม Makro-TH และ Lotus's-TH พร้อมปรับฐานข้อมูลย้อนหลัง ปี 2563



# การแสดงข้อมูลตามดัชนีชี้วัด GRI และ UNGC Principles



## GRI Content Index Core Standards

| GRI Standard                      | Description                                                  | One Report (Page/URL) and Remarks (Omission/Comment)                                                                                                | External Assurance |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| GRI 102: General Disclosures 2016 |                                                              |                                                                                                                                                     |                    |
| Organizational Profile            |                                                              |                                                                                                                                                     |                    |
| 102-1                             | Name of the Organization                                     | 30, 349                                                                                                                                             | -                  |
| 102-2                             | Activities, brands, products, and services                   | 31-55                                                                                                                                               | -                  |
| 102-3                             | Location of Headquarters                                     | 30, 349                                                                                                                                             | -                  |
| 102-4                             | Location of operations                                       | 62-67                                                                                                                                               | -                  |
| 102-5                             | Ownership and legal form                                     | 60-70                                                                                                                                               | -                  |
| 102-6                             | Markets served                                               | 34-55                                                                                                                                               | -                  |
| 102-7                             | Scale of the organization                                    | 31-33, 351                                                                                                                                          | -                  |
| 102-8                             | Information on employees and other workers                   | 351-389                                                                                                                                             | -                  |
| 102-9                             | Supply Chain                                                 | 83                                                                                                                                                  | -                  |
| 102-10                            | Significant changes to the organization and its supply chain | Makro completed the acquisition of Lotus's on Oct 25, 2021. In 2022, the company's disclose the consolidate Makro-TH and Lotus's-TH GRI performance | -                  |
| 102-11                            | Precautionary Principles or approach                         | 72-78                                                                                                                                               | -                  |
| 102-12                            | External initiatives                                         | 80-83                                                                                                                                               | -                  |
| 102-13                            | Membership of associations                                   | 96-97                                                                                                                                               | -                  |
| Strategy                          |                                                              |                                                                                                                                                     |                    |
| 102-14                            | Statement from senior decision-maker                         | 12                                                                                                                                                  | -                  |
| Ethics and Integrity              |                                                              |                                                                                                                                                     |                    |
| 102-16                            | Values, principles, standards, and norms of behavior         | 27, 79-82                                                                                                                                           | -                  |





| GRI Standard                  | Description                                                                   | One Report (Page/URL) and Remarks (Omission/Comment)                    | External Assurance |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Governance</b>             |                                                                               |                                                                         |                    |
| 102-18                        | Governance Structure                                                          | 93, 225                                                                 | -                  |
| 102-19                        | Delegating authority                                                          | 225                                                                     | -                  |
| 102-20                        | Executive-level responsibility for economic, environmental, and social topics | 96                                                                      | -                  |
| 102-22                        | Composition of the highest governance body and its committees                 | 225-231                                                                 | -                  |
| 102-24                        | Nominating and selecting the highest governance body                          | 210-212                                                                 | -                  |
| 102-30                        | Effectiveness of risk management processes                                    | 98                                                                      | -                  |
| 102-32                        | Highest Governance Body's Role in Sustainability Reporting                    | 94-96                                                                   | -                  |
| 102-35                        | GRI 102-35 Remuneration policies                                              | 214-215                                                                 | -                  |
| 102-38                        | GRI 102-38 Annual total compensation ratio                                    | 215                                                                     | -                  |
| <b>Stakeholder Engagement</b> |                                                                               |                                                                         |                    |
| 102-40                        | List of stakeholder groups                                                    | 84, 154-156                                                             | -                  |
| 102-41                        | Collective bargaining agreements                                              | 154-156                                                                 | -                  |
| 102-42                        | Identifying and selecting stakeholders                                        | 84                                                                      | -                  |
| 102-43                        | Approach to stakeholder engagement                                            | 85                                                                      | -                  |
| 102-44                        | Key topics and concerns raised                                                | 86-89                                                                   | -                  |
| <b>Reporting Practice</b>     |                                                                               |                                                                         |                    |
| 102-45                        | Entities included in the consolidated financial statements                    | 10-11, 30-33                                                            | -                  |
| 102-46                        | Defining report content and topic boundaries                                  | 90, 349                                                                 | -                  |
| 102-47                        | List of material topics                                                       | 89                                                                      | -                  |
| 102-48                        | Restatements of information                                                   | There is not any restatements of information given in previous reports. | -                  |
| 102-49                        | Changes in reporting                                                          | 349                                                                     | -                  |
| 102-50                        | Reporting period                                                              | 349                                                                     | -                  |
| 102-51                        | Date of most recent report                                                    | 349                                                                     | -                  |
| 102-52                        | Reporting cycle                                                               | 349                                                                     | -                  |
| 102-53                        | Contact point for questions regarding the report                              | 349                                                                     | -                  |



| GRI Standard | Description                                              | One Report (Page/URL) and Remarks (Omission/Comment) | External Assurance |
|--------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------|
| 102-54       | Claims of reporting in accordance with the GRI Standards | 349                                                  | -                  |
| 102-55       | GRI content Index                                        | 351-420                                              | -                  |
| 102-56       | External Assurance                                       | 422                                                  | -                  |



## Material Topics

| GRI Standard                              | Description                                                              | One Report (Page/URL) and Remarks (Omission/Comment) | External Assurance |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>GRI 201: Economic Performance</b>      |                                                                          |                                                      |                    |
| 103-1                                     | Explanation of the material topic and its boundary                       | 141-146                                              | -                  |
| 103-2                                     | The management approach and its components                               | 141-146                                              | -                  |
| 103-3                                     | Evaluation of the management approach                                    | 141-146                                              | -                  |
| 201-1                                     | Direct Economic value generated and distributed                          | 146                                                  | -                  |
| <b>GRI 203: Indirect Economic Impacts</b> |                                                                          |                                                      |                    |
| 103-1                                     | Explanation of the material topic and its boundary                       | 114-118                                              | -                  |
| 103-2                                     | The management approach and its components                               | 114-118                                              | -                  |
| 103-3                                     | Evaluation of the management approach                                    | 114-118                                              | -                  |
| 203-2                                     | Significant indirect economic impacts                                    | 115                                                  | -                  |
| <b>GRI 204: Procurement Practices</b>     |                                                                          |                                                      |                    |
| 103-1                                     | Explanation of the material topic and its boundary                       | 177-181                                              | -                  |
| 103-2                                     | The management approach and its components                               | 177-181                                              | -                  |
| 103-3                                     | Evaluation of the management approach                                    | 177-181                                              | -                  |
| 204-1                                     | Proportion of spending on local suppliers                                | 178                                                  | -                  |
| <b>GRI 205: Anti-Corruption</b>           |                                                                          |                                                      |                    |
| 103-1                                     | Explanation of the material topic and its boundary                       | 93-101                                               | -                  |
| 103-2                                     | The management approach and its components                               | 93-101                                               | -                  |
| 103-3                                     | Evaluation of the management approach                                    | 93-101                                               | -                  |
| 205-2                                     | Communication and training about anti-corruption policies and procedures | 99                                                   | -                  |
| 205-3                                     | Confirmed incidents of corruption and actions taken                      | 101                                                  | -                  |



| GRI Standard                                       | Description                                                               | One Report (Page/URL) and Remarks (Omission/Comment) | External Assurance |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>GRI 301: Materials</b>                          |                                                                           |                                                      |                    |
| 103-1                                              | Explanation of the material topic and its boundary                        | 163-169                                              | -                  |
| 103-2                                              | The management approach and its components                                | 163-169                                              | -                  |
| 103-3                                              | Evaluation of the management approach                                     | 163-169                                              | -                  |
| 301-1                                              | Materials used by weight or volume                                        | 163, 411, 412                                        | -                  |
| <b>GRI 302: Energy</b>                             |                                                                           |                                                      |                    |
| 103-1                                              | Explanation of the material topic and its boundary                        | 158-162                                              | -                  |
| 103-2                                              | The management approach and its components                                | 158-162                                              | -                  |
| 103-3                                              | Evaluation of the management approach                                     | 158-162                                              | -                  |
| 302-1                                              | Energy consumption within the organization                                | 397-399                                              | Yes                |
| 302-3                                              | Energy intensity                                                          | 160, 399                                             | Yes                |
| 302-4                                              | Reduction of energy consumption                                           | 159, 161                                             | -                  |
| <b>GRI 303: Water and Effluents (2018 Edition)</b> |                                                                           |                                                      |                    |
| 103-1                                              | Explanation of the material topic and its boundary                        | 170-172                                              | -                  |
| 103-2                                              | The management approach and its components                                | 170-172                                              | -                  |
| 103-3                                              | Evaluation of the management approach                                     | 170-172                                              | -                  |
| 303-1                                              | Interactions with water as a shared resource                              | 170-172                                              | -                  |
| 303-3                                              | Water withdrawal                                                          | 172, 403                                             | Yes                |
| 303-4                                              | Water discharge                                                           | 404                                                  | Yes                |
| 303-5                                              | Water consumption                                                         | 172, 403                                             | Yes                |
| <b>GRI 304: Biodiversity</b>                       |                                                                           |                                                      |                    |
| 103-1                                              | Explanation of the material topic and its boundary                        | 173-176                                              | -                  |
| 103-2                                              | The management approach and its components                                | 173-176                                              | -                  |
| 103-3                                              | Evaluation of the management approach                                     | 173-176                                              | -                  |
| 304-2                                              | Significant impacts of activities, products, and services on biodiversity | 174                                                  | -                  |
| <b>GRI 305: Emissions</b>                          |                                                                           |                                                      |                    |
| 103-1                                              | Explanation of the material topic and its boundary                        | 158-162                                              | -                  |
| 103-2                                              | The management approach and its components                                | 158-162                                              | -                  |
| 103-3                                              | Evaluation of the management approach                                     | 158-162                                              | -                  |



| GRI Standard                           | Description                                                                                        | One Report (Page/URL) and Remarks (Omission/Comment) | External Assurance |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------|
| 305-1                                  | Direct (Scope 1) GHG emissions                                                                     | 158, 160, 400                                        | Yes                |
| 305-2                                  | Energy indirect (Scope 2) GHG emissions                                                            | 158, 160, 400                                        | Yes                |
| 305-3                                  | Other indirect (Scope 3) GHG emissions                                                             | 160, 400                                             | Yes                |
| 305-4                                  | GHG Emissions intensity                                                                            | 160, 400                                             | Yes                |
| 305-5                                  | Reduction of GHG emissions                                                                         | 159-161                                              | -                  |
| <b>GRI 306: Waste (2020 Edition)</b>   |                                                                                                    |                                                      |                    |
| 103-1                                  | Explanation of the material topic and its boundary                                                 | 163-169                                              | -                  |
| 103-2                                  | The management approach and its components                                                         | 163-169                                              | -                  |
| 103-3                                  | Evaluation of the management approach                                                              | 163-169                                              | -                  |
| 306-1                                  | Waste generation and significant waste-related impacts                                             | 163-169                                              | -                  |
| 306-2                                  | Management of significant waste-related impacts                                                    | 163-169                                              | -                  |
| 306-3                                  | Waste generated                                                                                    | 166, 405-410                                         | Yes                |
| 306-4                                  | Waste diverted from disposal                                                                       | 163, 405-407                                         | Yes                |
| 306-5                                  | Waste directed to disposal                                                                         | 163, 405-407                                         | Yes                |
| <b>GRI 308: Supplier Environmental</b> |                                                                                                    |                                                      |                    |
| 103-1                                  | Explanation of the material topic and its boundary                                                 | 177-181                                              | -                  |
| 103-2                                  | The management approach and its components                                                         | 177-181                                              | -                  |
| 103-3                                  | Evaluation of the management approach                                                              | 177-181                                              | -                  |
| 308-1                                  | New suppliers that were screened using environmental criteria                                      | 177, 179                                             | -                  |
| <b>GRI 401: Employment</b>             |                                                                                                    |                                                      |                    |
| 103-1                                  | Explanation of the material topic and its boundary                                                 | 102-113                                              | -                  |
| 103-2                                  | The management approach and its components                                                         | 102-113                                              | -                  |
| 103-3                                  | Evaluation of the management approach                                                              | 102-113                                              | -                  |
| 401-1                                  | New employee hires and employee turnover                                                           | 361-377                                              | -                  |
| 401-2                                  | Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees | 376                                                  | -                  |



| GRI Standard                                   | Description                                                                                                   | One Report (Page/URL) and Remarks (Omission/Comment)                                                                                                                                                                                                     | External Assurance |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>GRI 403: Occupational Health and Safety</b> |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |
| 103-1                                          | Explanation of the material topic and its boundary                                                            | 102-113                                                                                                                                                                                                                                                  | -                  |
| 103-2                                          | The management approach and its components                                                                    | 102-113                                                                                                                                                                                                                                                  | -                  |
| 103-3                                          | Evaluation of the management approach                                                                         | 102-113                                                                                                                                                                                                                                                  | -                  |
| 403-1                                          | Occupational health and safety management systems                                                             | 110-112                                                                                                                                                                                                                                                  | -                  |
| 403-2                                          | Hazard identification, risk assessments, and incident investigation                                           | 110-112<br><br>Omission: 403-2: A description of the policies and processes for workers to remove themselves from work situations that they believe could cause injury or ill health, and an explanation of how workers are protected against reprisals. | -                  |
| 403-3                                          | Occupational health services                                                                                  | 112                                                                                                                                                                                                                                                      | -                  |
| 403-4                                          | Worker participation, consultation, and communication on occupational health and safety                       | 111-112                                                                                                                                                                                                                                                  | -                  |
| 403-5                                          | Worker training on occupational health and safety                                                             | 112                                                                                                                                                                                                                                                      | -                  |
| 403-6                                          | Promotion of worker health                                                                                    | -                                                                                                                                                                                                                                                        | -                  |
| 403-7                                          | Prevention and mitigation of occupational health and safety impacts directly linked by business relationships | 112                                                                                                                                                                                                                                                      | -                  |
| 403-9                                          | Work-related injuries                                                                                         | 390-396                                                                                                                                                                                                                                                  | Yes                |
| 403-10                                         | Work-related ill health                                                                                       | 393-394                                                                                                                                                                                                                                                  | Yes                |
| <b>GRI 404: Training and Education</b>         |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |
| 103-1                                          | Explanation of the material topic and its boundary                                                            | 119-125                                                                                                                                                                                                                                                  | -                  |
| 103-2                                          | The management approach and its components                                                                    | 119-125                                                                                                                                                                                                                                                  | -                  |
| 103-3                                          | Evaluation of the management approach                                                                         | 119-125                                                                                                                                                                                                                                                  | -                  |
| 404-1                                          | Average hours of training per year per employee                                                               | 119, 378-385                                                                                                                                                                                                                                             | -                  |
| 404-2                                          | Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs                                     | 120, 124                                                                                                                                                                                                                                                 | -                  |
| 404-3                                          | Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews                          | 119, 124                                                                                                                                                                                                                                                 | -                  |



| GRI Standard                                    | Description                                                                              | One Report (Page/URL) and Remarks (Omission/Comment) | External Assurance |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>GRI 405: Diversity and Equal Opportunity</b> |                                                                                          |                                                      |                    |
| 103-1                                           | 103-1 Explanation of the material topic and its boundary                                 | 102-113                                              | -                  |
| 103-2                                           | 103-2 The management approach and its components                                         | 102-113                                              | -                  |
| 103-3                                           | 103-3 Evaluation of the management approach                                              | 102-113                                              | -                  |
| 405-1                                           | GRI 405-1 Diversity of Governance bodies and employees                                   | 352-357                                              | -                  |
| <b>GRI 412: Human Rights Assessment</b>         |                                                                                          |                                                      |                    |
| 103-1                                           | 103-1 Explanation of the material topic and its boundary                                 | 102-113                                              | -                  |
| 103-2                                           | 103-2 The management approach and its components                                         | 102-113                                              | -                  |
| 103-3                                           | 103-3 Evaluation of the management approach                                              | 102-113                                              | -                  |
| 412-1                                           | 412-1 Operations that have been subject to human rights reviews or impact assessments    | 102                                                  | -                  |
| <b>GRI 413: Local Communities</b>               |                                                                                          |                                                      |                    |
| 103-1                                           | Explanation of the material topic and its boundary                                       | 141-146                                              | -                  |
| 103-2                                           | The management approach and its components                                               | 141-146                                              | -                  |
| 103-3                                           | Evaluation of the management approach                                                    | 141-146                                              | -                  |
| 413-1                                           | Operations with local community engagement, impact assessments, and development programs | 141-146                                              | -                  |
| <b>GRI 414: Supplier Social Assessment</b>      |                                                                                          |                                                      |                    |
| 103-1                                           | Explanation of the material topic and its boundary                                       | 177-181                                              | -                  |
| 103-2                                           | The management approach and its components                                               | 177-181                                              | -                  |
| 103-3                                           | Evaluation of the management approach                                                    | 177-181                                              | -                  |
| 414-1                                           | New suppliers that were screened using social criteria                                   | 178                                                  | -                  |
| <b>GRI 417: Marketing and Labeling</b>          |                                                                                          |                                                      |                    |
| 103-1                                           | Explanation of the material topic and its boundary                                       | 135-140                                              | -                  |
| 103-2                                           | The management approach and its components                                               | 135-140                                              | -                  |
| 103-3                                           | Evaluation of the management approach                                                    | 135-140                                              | -                  |
| 417-1                                           | Requirements for product and service information and labeling                            | 138                                                  | -                  |





| GRI Standard                     | Description                                                                                  | One Report (Page/URL) and Remarks (Omission/Comment) | External Assurance |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>GRI 418: Customer Privacy</b> |                                                                                              |                                                      |                    |
| 103-1                            | Explanation of the material topic and its boundary                                           | 126-133                                              | -                  |
| 103-2                            | The management approach and its components                                                   | 126-133                                              | -                  |
| 103-3                            | Evaluation of the management approach                                                        | 126-133                                              | -                  |
| 418-1                            | Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data | 131, 133                                             | -                  |
| <b>Food Security</b>             |                                                                                              |                                                      |                    |
| GRI 103 Management Approach 2016 | 103-1 Explanation of the material topic and its boundary                                     | 147-149                                              | -                  |
|                                  | 103-2 The management approach and its components                                             | 147-149                                              | -                  |
|                                  | 103-3 Evaluation of the management approach                                                  | 147-149                                              | -                  |
| Makro's own indicator            | Number of communities get an access to safe and nutritious food                              | 147                                                  | -                  |
| <b>Innovation</b>                |                                                                                              |                                                      |                    |
| GRI 103 Management Approach 2016 | 103-1 Explanation of the material topic and its boundary                                     | 150                                                  | -                  |
|                                  | 103-2 The management approach and its components                                             | 150                                                  | -                  |
|                                  | 103-3 Evaluation of the management approach                                                  | 151                                                  | -                  |
| Makro's own indicator            | Number of patents for innovations or inventions                                              | 150                                                  | -                  |
| <b>Stakeholder Engagement</b>    |                                                                                              |                                                      |                    |
| GRI 103 Management Approach 2016 | 103-1 Explanation of the material topic and its boundary                                     | 152-156                                              | -                  |
|                                  | 103-2 The management approach and its components                                             | 152-156                                              | -                  |
|                                  | 103-3 Evaluation of the management approach                                                  | 152-156                                              | -                  |
| Makro's own indicator            | Employee engagement score                                                                    | 152, 385-389                                         | -                  |



## The Ten Principles of the United Nations Global Compact

| Principles | Description                                                                                                             | Page    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1          | Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights                         | 102-113 |
| 2          | Businesses should make sure that they are not complicit in human rights abuses                                          | 102-113 |
| 3          | Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining | 102-113 |
| 4          | Businesses should uphold the elimination of all forms of forced and compulsory labour                                   | 102-113 |
| 5          | Businesses should uphold the effective abolition of child labour                                                        | 102-113 |
| 6          | Businesses should uphold the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.                     | 102-113 |
| 7          | Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges                                          | 157-181 |
| 8          | Businesses should undertake initiatives to promote greater environmental responsibility                                 | 157-181 |
| 9          | Businesses should encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies                      | 157-176 |
| 10         | Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.                            | 93-101  |



## LRQA Independent Assurance Statement

### Relating to SIAM MAKRO Public Company Limited's Sustainability Report for the calendar year 2022

This Assurance Statement has been prepared for SIAM MAKRO Public Company Limited (SIAM MAKRO) in accordance with our contract but is intended for the readers of this Report.

#### Terms of Engagement

LRQA (Thailand) Limited (LRQA) was commissioned by SIAM MAKRO Public Company Limited (SIAM MAKRO) to provide independent assurance on its Sustainability Report 2022 "the report" against the assurance criteria below to a moderate level of assurance and at the materiality of the professional judgement of the verifier, using AccountAbility's AA1000AS v3, where the scope was a Type 2 engagement.

Our assurance engagement covered SIAM MAKRO's subsidiaries in Thailand only, and specifically the following requirements:

- Evaluating SIAM MAKRO's adherence to AA1000 AccountAbility Principles (2018) of Inclusivity, Materiality, Responsiveness and Impact.
- Confirming that the report is in accordance with GRI Standards<sup>1</sup> (2021)
- Evaluating the reliability of data and information for only the selected indicators listed below:
  - *Environmental:*  
GRI 302-1 Energy consumption within the organization, GRI 302-3 Energy intensity, GRI 303-3 to 5 Water withdrawal, discharge and consumption, GRI 305-1 Direct (scope 1) GHG emissions, GRI 305-2 Energy indirect (scope 2) GHG emissions, GRI 305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions (Upstream transport and distribution and business travel only), GRI 305-4 GHG emissions intensity, (GRI 306- 3 to 5) Waste generated/diverted from disposal and direct to disposal and food loss&waste.
  - *Social:*  
GRI 403-9 to 10 Work-related injuries and ill health.
  - Based year (in 2020) re-calculation for GHGs and water related data.

Our assurance engagement excluded the data and information of SIAM MAKRO's subsidiaries within Thailand where it has no operational control, all operations and activities outside of Thailand and suppliers and any third-parties mentioned in the report.

LRQA's responsibility is only to SIAM MAKRO. LRQA disclaims any liability or responsibility to others as explained in the end footnote. SIAM MAKRO's responsibility is for collecting, aggregating, analysing and presenting all the data and information within the report and for maintaining effective internal controls over the systems from which the report is derived. Ultimately, the report has been approved by, and remains the responsibility of SIAM MAKRO.

#### LRQA's Opinion

Based on LRQA's approach nothing has come to our attention that would cause us to believe that SIAM MAKRO has not, in all material respects:

- Met the requirements above.
- Disclosed reliable performance data and information for the selected indicators as no errors or omissions were detected.
- Covered all the issues that are important to the stakeholders and readers of this report.

The opinion expressed is formed on the basis of a moderate level of assurance and at the materiality of the professional judgement of the verifier.

**Note:** The extent of evidence-gathering for a moderate level of assurance engagement is less than for a high level of assurance engagement. Moderate assurance engagements focus on aggregated data rather than physically checking source data at sites. Consequently, the level of assurance obtained in a moderate assurance engagement is substantially lower than the assurance that would have been obtained had a high assurance engagement been performed.

#### LRQA's approach

LRQA's assurance engagements are carried out in accordance with AA1000AS v3. The following tasks though were undertaken as part of the evidence gathering process for this assurance engagement:

- Assessing SIAM MAKRO's approach to stakeholder engagement to confirm that issues raised by stakeholders were captured correctly. We did this by interviewing SIAM MAKRO's management who engage directly with stakeholder groups as well as reviewing documents and associated records.

<sup>1</sup> <https://www.globalreporting.org>



- Reviewing SIAM MAKRO's process for identifying and determining material issues to confirm that the right issues were included in their report. We did this by benchmarking reports written by SIAM MAKRO and its peers to ensure that sector specific issues were included for comparability. We also tested the filters used in determining material issues to evaluate whether SIAM MAKRO makes informed business decisions that may create opportunities which contribute towards sustainable development.
- Auditing SIAM MAKRO's data management systems to confirm that there were no significant errors, omissions or mis-statements in the report. We did this by reviewing the effectiveness of data handling process, and systems, including those for internal verification. We also spoke with key people in various departments responsible for compiling the data and drafting the report.
- Visiting SIAM MAKRO's operations as business representative (Siam Makro Ladpraw and On-nuch stores and Bang-na distribution centre; Lotus Nakornchai-sri and Seri-Thai stores and Samkhok distribution centre) to sample performance data and information for only the selected indicators to confirm its reliability.

#### Observations

Further observations and findings, made during the assurance engagement, are:

- **Stakeholder inclusivity:**  
We are not aware of any key stakeholder groups that have been excluded from SIAM MAKRO's stakeholder engagement process. Stakeholders have the opportunity to express their concerns about how SIAM MAKRO's operations may impact on them.
- **Materiality:**  
We are not aware of any material issues concerning SIAM MAKRO's sustainability performance that have been excluded from the report. SIAM MAKRO has processes for identifying and determining material issues based on a set of unbiased criteria and qualitative impact valuation.
- **Responsiveness:**  
SIAM MAKRO has addressed and response the concerns of stakeholders in relation to GHG emissions, OH&S and food loss/waste.
- **Impact:**  
SIAM MAKRO has processes to evaluate negative impacts from its operations included Human rights related.
- **Reliability:**  
Data management systems are considered to be well defined, but the implementation of these systems varies across SIAM MAKRO's business unit. SIAM MAKRO should consider interim verification to further improve the reliability and of its disclosed data and information.

#### LRQA's standards, competence and independence

LRQA ensures the selection of appropriately qualified individuals based on their qualifications, training and experience. The outcome of all verification and certification assessments is then internally reviewed by senior management to ensure that the approach applied is rigorous and transparent.

This verification is the only works undertaken by LRQA for SIAM MAKRO and as such does not compromise our independence or impartiality.

Opatt Charuratana  
LRQA Lead Verifier

Dated: 7 March 2023

On behalf of LRQA (Thailand) Limited

No.9, G Tower Grand Rama 9, FL. 30, Room H14,  
Rama 9 Rd., HuayKwang, Bangkok, 10310, THAILAND  
LRQA reference: BGK00000846

LRQA Group Limited, its affiliates and subsidiaries, including LRQA (Thailand) Limited, and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this clause as 'LRQA'. LRQA assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant LRQA entity for the provision of this information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract.

The English version of this Assurance Statement is the only valid version. LRQA Group Limited assumes no responsibility for versions translated into other languages.



---

**บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)**

สำนักงานใหญ่ เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ  
เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250  
โทรศัพท์ 0 2067 8999 โทรสาร 0 2067 9888

[www.siammakro.co.th](http://www.siammakro.co.th)



รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นด้วยกระดาษ  
ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



Scan E-Book