

BAY
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์ธุรกิจ



แผนธุรกิจระยะกลางของกรุงศรีฉบับปี 2567-2569

เป้าหมายการขับเคลื่อนธุรกิจ

“มุ่งสู่การเป็นธนาคารชั้นนำแห่งภูมิภาคเพื่อความยั่งยืน”



1. การสร้างความยั่งยืน
(Sustainable)



2. การเป็นผู้นำในภูมิภาค
(Regional)

วิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืน

“มุ่งสู่การเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ยั่งยืนที่สุดในประเทศไทย”

บูรณาการมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ในกระบวนการทำงาน

ด้านสิ่งแวดล้อม

- การจัดการสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- การบริหารจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ด้านสิ่งแวดล้อม

- การปฏิบัติดูแลลูกค้าอย่างเป็นธรรม
- การให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบและพิจารณามิติด้าน ESG
- การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม และเคารพสิทธิมนุษยชน
- การเข้าถึงบริการทางการเงิน
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- สุขภาวะ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- การส่งเสริมความรู้ทางการเงิน
- การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย
- การมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคม

ด้านธรรมาภิบาล

- การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน
- การกำกับดูแลข้อมูลและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล
- ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
- การป้องกันอาชญากรรมทางการเงิน
- การบริหารความเสี่ยงและการจัดการภาวะวิกฤต
- นวัตกรรมและระบบการทำงานรูปแบบดิจิทัล
- การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

กลุ่มธุรกิจการเงิน

BAY

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)



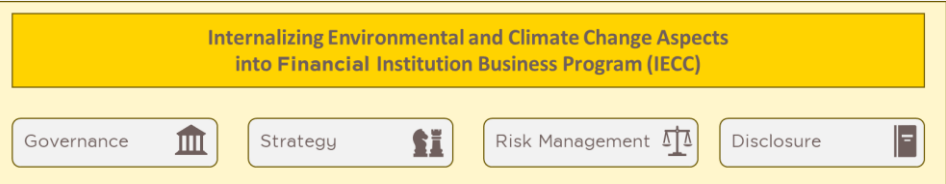
ความเสี่ยงด้าน ESG

การบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

- ดำเนินการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate Risk Assessment: CRA) เชิงคุณภาพ สำหรับรายการในงบฐานะการเงินของกรุงศรีรัฐ โดยพิจารณาทั้งความเสี่ยงจากผลกระทบทางกายภาพ และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงผ่านในฉากทัศน์ของสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงสถานการณ์ในระยะกลางและระยะยาว

ความเสี่ยงจากผลกระทบทางกายภาพ (Physical Risks)	ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านต่อระบบเศรษฐกิจ (Transition Risks)
ระบุให้ “น้ำท่วม” เป็นความเสี่ยงจากผลกระทบทางกายภาพที่สำคัญ โดยพิจารณาจากการเพิ่มขึ้นของน้ำท่วมทั่วประเทศไทย ซึ่งในกรณีที่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วม การดำเนินธุรกิจของลูกค้ายาจหยุดชะงัก และมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้และมูลค่าของหลักประกันลดลง อันมีผลกระทบเชิงลบต่อการได้รับชำระหนี้	ระบุให้ “กฎเกณฑ์ด้านสภาพภูมิอากาศ” เป็นความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ เช่น CBAM พรบ.การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภาษีคาร์บอน พรบ.อากาศสะอาด เป็นต้น ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ การเพิ่มต้นทุน และการเร่งให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้น รวมถึงผลกระทบต่อกฎเกณฑ์ที่กำหนดคลยทธ์ที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจที่เข้มงวดกลางมาตรฐานและกฎเกณฑ์ใหม่ๆ

- ปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรให้รองรับการบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยริเริ่ม “โครงการ IECC” (Internalizing Environmental and Climate Change Aspects into Financial Institution Business Program)



- ประกาศ “วิสัยทัศน์สู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน” (Carbon Neutrality Vision)
 - ลดการปล่อยคาร์บอนจากกระบวนการทางธุรกิจของธนาคาร ภายในปี 2573
 - ลดการปล่อยคาร์บอนจากการให้บริการทางการเงินทั้งหมด ภายในปี 2593
 - ลดการสนับสนุนทางการเงินแก่โรงไฟฟ้าพลังงานถ่านหินให้เหลือศูนย์ภายในปี 2573 และกำหนดแผนการดำเนินนโยบายการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินอย่างโปร่งใสที่ครอบคลุมข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อและการลงทุนของธนาคาร
 - เพิ่มการสนับสนุนทางการเงินให้แก่โครงการธุรกิจเพื่อสังคมและความยั่งยืน เป็น 250,000 ล้านบาท ภายในปี 2573 (จากปีฐาน 2564)
 - ส่งเสริมการพัฒนาตลาดการเงินยั่งยืนและการเงินสีเขียวในประเทศไทยอย่างจริงจังและต่อเนื่อง



- ปรับกลยุทธ์การลงทุนและพอร์ตสินเชื่อตามแนวทาง “การให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบ”
 - นโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ
 - นโยบายเพื่อการให้สินเชื่ออย่างยั่งยืน
 - ผนวกเกณฑ์ด้าน ESG มาใช้ในการประเมินความเสี่ยงและพิจารณาสินเชื่อและการลงทุนของธนาคาร โดยเฉพาะผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
 - การพัฒนาแผนการเปลี่ยนผ่านธุรกิจ (Transition Plan)
- จัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร (Carbon Footprint for Organization: CFO) และส่งเสริมกระบวนการและกิจกรรมที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในองค์กร เช่น การทำงานรูปแบบดิจิทัล การใช้พลังงานทางเลือก การปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การชื้อยานยนต์ไฟฟ้า การบริหารจัดการขยะในองค์กร
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เช่น สินเชื่อเพื่อสนับสนุนธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Loan, Sustainability Linked Loan, etc.)

กลุ่มธุรกิจการเงิน

BAY

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม



การจัดการสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

- กำหนด “**กฏเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อม**” เพื่อตอบสนองต่อประเด็นสิ่งแวดล้อมสากล และกำหนด “**นโยบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ทรัพยากร อาชีวอนามัย และความปลอดภัย**” เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องสิ่งแวดล้อม ทรัพยากร รวมถึงปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมโดยผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรต้องร่วมรับผิดชอบและให้ความร่วมมือในการส่งเสริมและปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการเกี่ยวกับการใช้พลังงาน การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- แต่งตั้ง “**คณะทำงานด้านสิ่งแวดล้อม**” เพื่อสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานด้านธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ทรัพยากร และพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบไปด้วยผู้แทนจากฝ่ายงานต่างๆ โดยคณะทำงานมีหน้าที่รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการความยั่งยืน
- จัดตั้ง “**คณะทำงานด้านการจัดการพลังงาน**” ประกอบไปด้วยผู้แทนจากฝ่ายงานต่างๆ ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบการจัดการพลังงานให้สอดคล้องกับ นโยบายการอนุรักษ์พลังงานของธนาคาร รวมถึงการจัดอบรมและการประชาสัมพันธ์ด้าน การอนุรักษ์และการจัดการพลังงานอย่างเหมาะสม โดยธนาคารจะมีการทบทวนสมาชิกของคณะทำงานด้านการจัดการพลังงานเป็นประจำทุกปี
- เข้าร่วม “**โครงการส่งเสริมสำนักงานสีเขียว**” ของกรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม (ชื่อเดิม “กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม”) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกรุงศรีได้รับการรับรองสำนักงานสีเขียวระดับ Gold ในระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน 2565 – 31 พฤษภาคม 2568



- จัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม โดยสามารถแจ้งข้อมูลผ่านช่องทางการแจ้งเบาะแสหรือเรื่องร้องเรียนของธนาคาร
- ส่งเสริมการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงานและการใช้พลังงานทางเลือกในองค์กร เช่น การติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบเครื่องทำความเย็นและเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น
- ส่งเสริมการบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับปรุงคุณภาพน้ำทิ้งของสำนักงาน และการนำน้ำทิ้งกลับมาใช้ใหม่
- ดำเนิน “**การประเมินความเสี่ยงด้านความตึงเครียดของน้ำ**” (Water Stress Assessment) โดยพิจารณาครอบคลุมพื้นที่ตั้งหลักของกรุงศรี อาทิ อาคารสำนักงานใหญ่ อาคารรึมน้ำ อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพฯ รวมทั้งสาขาธนาคารทั้งในพื้นที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยใช้เครื่องมือ Aqueduct Water Risk Tool ซึ่งพัฒนาโดย World’s Resources Institute (WRI) เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินพื้นที่ที่มีความตึงเครียดของน้ำตามระดับความเสี่ยง และนำผลที่ได้มาวางแผนบริหารการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น จัดให้มีระบบสำรองน้ำไว้ใช้กรณีเกิดภัยแล้งหรือการขาดแคลนน้ำ
- ดำเนินโครงการลดใช้ทรัพยากรกระดาษในกระบวนการทำงาน รวมถึงบริหารจัดการของเสียเพื่อลดปริมาณขยะสู่บ่อฝังกลบและลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก



กลุ่มธุรกิจการเงิน

BAY

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

การดำเนินงานด้านสังคม



การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน

การเคารพสิทธิมนุษยชน

- ประกาศ “ถ้อยแถลงด้านสิทธิมนุษยชน” และกำหนด “นโยบายเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน” เพื่อเป็นกรอบการทำงานพื้นฐานสำหรับการเคารพสิทธิมนุษยชนที่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของกรุงศรี กรุ๊ป
- กำหนด “กระบวนการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน” (Human Rights Due Diligence: HRDD) ตามหลักการชี้แนะแห่งสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน (United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights: UNGPs) เพื่อเป็นแนวทางบริหารจัดการด้านสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นระบบ ผ่านการผนวกเรื่องสิทธิมนุษยชนในกระบวนการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมทางธุรกิจของกรุงศรี กรุ๊ป รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีส่วนทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบด้านสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่คุณค่า ตลอดจนกำหนดให้มีการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นระบบเป็นประจำทุก ๆ 2 ปี เพื่อระบุ ประเมิน ป้องกัน และลดความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ



การประกาศนโยบายและหลักการที่ว่าด้วย
การเคารพสิทธิมนุษยชน (Policy Commitment)



การระบุความเสี่ยงและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง
หรือมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น
(Risk and Impact Assessment)



การบูรณาการการดำเนินงานในองค์กร
(Integration and Internal Management)



การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
(Monitoring and Reporting)



การเยียวยาผลกระทบ
(Remediation)

การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

- แต่งตั้ง “กรรมการทรัพยากรบุคคล” และกำหนด “นโยบายเกี่ยวกับบุคคล” เพื่อเป็นกรอบการทำงานพื้นฐานในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงศรี กรุ๊ป ครอบคลุม 4 องค์ประกอบหลัก คือ
 - 1) ด้านการสรรหาว่าจ้าง
 - 2) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน
 - 3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทน
 - 4) ด้านการพัฒนาพนักงานและการบริหารสายอาชีพ
- กำหนด “ระเบียบปฏิบัติงานการสรรหาและการจ้างงาน” รวมถึงแนวปฏิบัติเรื่องการเลิกจ้าง โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติต่อแรงงานตามกฎหมายและแนวคิดสากลทั้งของประเทศไทยและประเทศที่ธนาคารเข้าไปดำเนินธุรกิจ
- แต่งตั้ง “คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน” และ “คณะอนุกรรมการคำตอบแทนพิเศษ” เพื่อกำกับ และอนุมัตินโยบายการกำหนดคำตอบแทนและผลประโยชน์อื่นให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส รวมทั้งดำเนินการสำรวจและทบทวนการจ่ายคำตอบแทนและการจัดสวัสดิการแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบแทนสวัสดิการของธนาคารอยู่ในระดับที่เทียบเคียงและสามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- แต่งตั้ง “คณะกรรมการสวัสดิการ” และจัดให้มีสวัสดิการแก่พนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและครอบครัวพนักงาน รวมทั้งส่งเสริมสุขภาพที่ดีแก่พนักงาน
- แต่งตั้ง “คณะทำงาน Culture Troop” ซึ่งเป็นตัวแทนจากทุกกลุ่มงาน เพื่อขับเคลื่อนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยใช้แนวทาง Co-create เพื่อให้ทุกกลุ่มงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องการจากมุมมองของพนักงานทุกระดับทำได้ “เสาหลักทางวัฒนธรรมของกรุงศรี” หรือ “3Cs” ประกอบด้วย การใส่ใจ (Care) การสื่อสาร (Communicate) และ การโค้ช (Coach)

กลุ่มธุรกิจการเงิน

BAY

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ/บรรษัทภิบาล

การกำกับดูแลและประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance and Implementation)



- จัดตั้ง “ฝ่ายวิทยาการข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์” (Data Science and Artificial Intelligence Department)
 - มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านปัญญาประดิษฐ์ของธนาคาร โดยสร้างความสามารถในการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสูงสุด
 - กำหนดมาตรฐานและแนวทางสำหรับการพัฒนาและการใช้งาน AI ในองค์กร เพื่อสร้างกรอบการทำงานที่ชัดเจนและรับรองว่าการใช้งาน AI เป็นไปตามมาตรฐานสากล ซึ่งเน้นย้ำถึงความมุ่งมั่นของกรุงศรีในการพัฒนาและใช้งาน AI อย่างมีจริยธรรมและความรับผิดชอบ
- ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ของเครื่องและปัญญาประดิษฐ์ (Machine Learning & AI)
 - ออกแบบการเรียนรู้ Upskill / Reskill
 - กำหนดมาตรฐานและแนวทางสำหรับการพัฒนาและการใช้งาน AI ในองค์กร เพื่อสร้างกรอบการทำงานที่ชัดเจนและรับรองว่าการใช้งาน AI เป็นไปตามมาตรฐานสากล ซึ่งเน้นย้ำถึงความมุ่งมั่นของกรุงศรีในการพัฒนาและใช้งาน AI อย่างมีจริยธรรมและความรับผิดชอบ

- ลงทุนพัฒนาและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานและการบริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

ศูนย์ความเป็นเลิศทางปัญญาประดิษฐ์ (AI Center of Excellence: COE)

จัดตั้งหน่วยงานดูแล AI เพื่อใช้ในการสำรวจระบบที่เหมาะสมรวมถึงการปรับใช้ในธนาคาร ตลอดจนส่งเสริมความเชี่ยวชาญด้าน AI ในองค์กร อีกทั้งควบคุมและกำกับดูแลการใช้งาน AI ให้เป็น มาตรฐานเดียวกันทั้งระบบห่วงโซ่อุปทานเพื่อรองรับการใช้งาน AI ในการสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

การใช้การเรียนรู้ของเครื่องและปัญญาประดิษฐ์ (Machine Learning & AI)

นำ Machine Learning & AI มาเพิ่มความสามารถ ในการทำความเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้ายิ่งขึ้น เช่น

- การบริหารจัดการบัญชีน้ำ
- การจัดการเงินสดของตู้จ่ายเงินอัตโนมัติ (ATM)
- การประเมินราคา/มูลค่าสิ่งของสำหรับทรัพย์สิน
- การบริการลูกค้าผ่านระบบแชทบอท เป็นต้น

Bella Chatbot



Manow Chatbot



กลุ่มธุรกิจการเงิน