



2. การบริหารจัดการความเสี่ยง

2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

กลุ่มทุนมุ่งมั่นที่จะบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรม กระบวนการ และโครงสร้างที่มุ่งสู่การจัดการที่มีประสิทธิภาพของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ มีจุดประสงค์เพื่อให้แน่ใจว่า ความเสี่ยงในกลุ่มบริษัทฯ ได้รับการระบุ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง และให้แน่ใจว่ากลุ่มบริษัทฯ มีข้อมูลความเสี่ยงอย่างเพียงพอสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ

กลุ่มทุน ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยง COSO 2017 Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มาใช้เป็นมาตรฐานในการทำงาน ร่วมกับ ISO31000 – Risk Management ของ International Organization for Standardization (ISO)

2.1.1 กรอบการทำงานบริหารความเสี่ยง

กรอบการทำงานบริหารความเสี่ยงของกลุ่มทุน นำมาจากกรอบการทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรของ COSO 2017 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- **การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรม**

การกำกับดูแลกำหนดทิศทางของกลุ่มบริษัทฯ ตอกย้ำความสำคัญและกำหนดความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจในความเสี่ยง

- **การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์**

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ทำงานร่วมกันในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในขณะที่ใช้เป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยง

- **เป้าหมายและผลการดำเนินงาน**

ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ต้องมีการระบุและประเมิน ความเสี่ยงจะถูกจัดลำดับความสำคัญตามความรุนแรงในบริบทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จากนั้นกลุ่มบริษัทฯ จะเลือกการตอบสนองความเสี่ยงและใช้มุมมองพอร์ต โพลี โยของจำนวนความเสี่ยงที่รับไว้ ผลลัพธ์ของกระบวนการนี้จะถูกรายงานไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ



● การทบทวนและการปรับปรุง

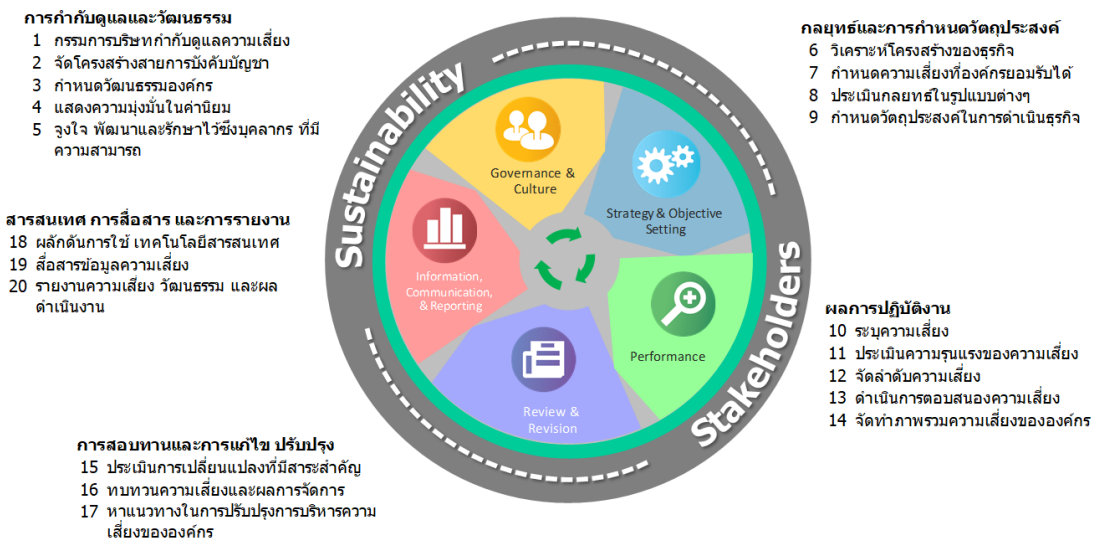
โดยการทบทวนผลการดำเนินงาน กลุ่มบริษัทฯ สามารถพิจารณาว่าองค์ประกอบ การบริหารความเสี่ยงทำงานได้ดีเพียงใดเมื่อเวลาผ่านไปและเมื่อพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และจำเป็นต้องแก้ไขอะไรบ้าง

● สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน

การจัดการความเสี่ยงจำเป็นต้องมีกระบวนการอย่างต่อเนื่องในการรับและแบ่งปัน ข้อมูลที่จำเป็น ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งมีการไหลเวียนขึ้น ลง และทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ได้รับการสนับสนุนจากชุดหลักการ 20 ข้อ ดังที่แสดงไว้ด้านล่าง ในรูปที่ 1 กรอบการทำงานบริหารความเสี่ยง หลักการเหล่านี้ครอบคลุมทุกอย่างตั้งแต่การกำกับดูแล ไปจนถึงการตรวจสอบ

กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร



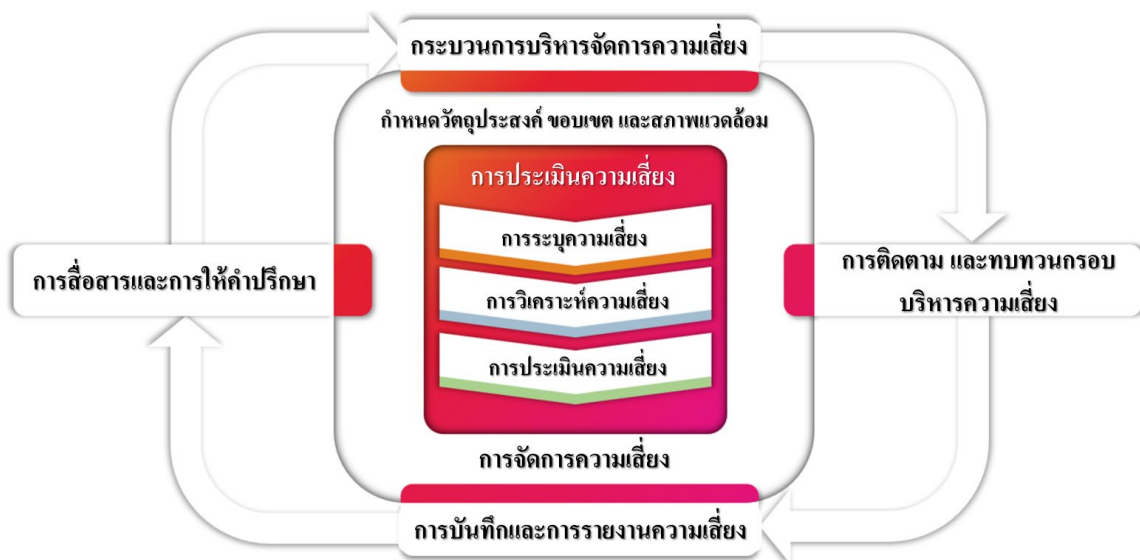
Source: COSO 2017 Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance



2.1.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ นำมาจาก ISO 31000 Risk Management ซึ่งกำหนด 6 ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งกระบวนการนี้ต้องทำอย่างต่อเนื่อง คำแนะนำเพิ่มเติมที่มีให้ในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ระบุไว้ด้านล่าง

- **ขอบเขต บริบท หลักเกณฑ์**
เพื่อกำหนดขอบเขตของกระบวนการและทำความเข้าใจบริบท ภายนอกและภายใน
- **การประเมินความเสี่ยง**
เพื่อระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
- **การจัดการความเสี่ยง**
เพื่อเลือกตัวเลือกการดำเนินการสำหรับการจัดการความเสี่ยง
- **การบันทึกและการรายงาน**
เพื่อจัดทำเอกสารและรายงานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและผลลัพธ์
- **การตรวจสอบและทบทวน**
เพื่อรับประกันและปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิผลของการออกแบบกระบวนการ การนำไปใช้ และผลลัพธ์
- **การสื่อสารและการให้คำปรึกษา**
เพื่อช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้าใจความเสี่ยง พื้นฐานของการตัดสินใจ และเหตุผลของการดำเนินการที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมความตระหนักและความเข้าใจในความเสี่ยง





2.2 ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

2.2.1 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

(1) ความเสี่ยงด้านรายได้ เนื่องจากการแข่งขันทางการตลาด และสถานะทางเศรษฐกิจ

ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน บริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ยังคงยืนหยัดในฐานะผู้นำด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารของประเทศ ทว่าในปี 2568 นี้ บริษัทฯ ต้องเผชิญกับกระแสความท้าทายที่เข้ามาอย่างไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความเสี่ยงด้านรายได้ ซึ่งเป็นผลพวงจากการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรง และสถานะเศรษฐกิจที่ยังคงเปราะบาง

การแข่งขันในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมได้ยกระดับขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้เล่นในตลาดต่างใช้กลยุทธ์ด้านราคาที่ดุเดือด การรวมบริการที่หลากหลาย และการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคใหม่ ส่งผลให้ทรูต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรักษาฐานลูกค้าและความสามารถในการสร้างรายได้ ขณะเดียวกัน สถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวจากปัจจัยภายนอก เช่น ความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างประเทศ ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจโลก อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศยังไม่ฟื้นตัว ล้วนเป็นปัจจัยที่ได้ส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการเชิงรุกในหลายมิติ โดยมีแนวทางสำคัญดังนี้:

- **การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน** ด้วยการนำเทคโนโลยี AI และระบบอัตโนมัติมาใช้ในการบริหารเครือข่ายและบริการลูกค้า เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและลดต้นทุน
- **การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่** ที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคดิจิทัล เช่น True ID, TrueVisions Now และ โซลูชัน Smart Living
- **การยกระดับประสบการณ์ลูกค้า** ผ่านบริการแบบ Hyper-personalized และ Omnichannel เพื่อสร้างความผูกพันและความพึงพอใจสูงสุด
- **การเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน** ด้วยการออกหุ้นกู้และการได้รับการจัดอันดับเครดิต A+ จาก TRIS Rating ซึ่งสะท้อนถึงความมั่นคงและความน่าเชื่อถือขององค์กร

ในภาพรวม บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นในการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความมั่นคงทางธุรกิจในระยะยาว ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของโลกยุคใหม่



(2) ความเสี่ยงจากการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานกำกับดูแล และการเปลี่ยนแปลงด้านกฎเกณฑ์การกำกับดูแล

ความเสี่ยงจากการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานกำกับดูแล

ตามมติที่ประชุม กสทช. (นัดพิเศษ ครั้งที่ 5/2565 เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2565) ได้กำหนดเงื่อนไขหรือมาตรการเฉพาะกรณีการรวมธุรกิจระหว่าง TRUE และ Dtac ซึ่งเงื่อนไขหรือมาตรการเฉพาะดังกล่าว อาจส่งผลให้เกิดข้อจำกัดบางประการในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ รวมทั้งภาระหน้าที่และค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจที่อาจเพิ่มขึ้นจากหน้าที่ในการปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือมาตรการเฉพาะดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงที่ กสทช. อาจกำหนดเงื่อนไขหรือมาตรการเฉพาะเพิ่มเติมได้

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านกฎเกณฑ์การกำกับดูแล

ปัจจุบัน การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์และการกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน เช่น คณะกรรมการ กสทช. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้มีการพิจารณาออกกฎเกณฑ์การกำกับดูแลในด้านต่างๆ และมีการทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบเดิมเกี่ยวกับการกำกับดูแลธุรกิจที่กลุ่มบริษัทฯ ดำเนินการอยู่ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐแต่ละหน่วยงานอาจมีการตีความกฎหมายที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานได้รับผลกระทบจากประเด็นดังกล่าว และเผชิญความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านกฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้ ในส่วนของนโยบายการกำกับดูแลของ กสทช. นั้น มีผลต่อโครงสร้างและการแข่งขันของธุรกิจโทรคมนาคมโดยตรง ซึ่งอาจส่งผลให้กลุ่มบริษัทฯ ต้องแบกรับภาระต้นทุนการประกอบกิจการและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของ กสทช. อีกด้วย

(3) ความเสี่ยงจากการรับรู้ผลประโยชน์จากการควบรวมล่าช้า

ความล่าช้าในการควบรวมการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบกับกลุ่มบริษัทฯ และไม่สามารถได้รับประโยชน์จากการควบรวมกิจการเท่าที่ควร

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ได้ดำเนินการรวมเสาสัญญาณเสร็จสมบูรณ์ นับเป็นอีกหนึ่งก้าวสำคัญหลังการควบรวมกิจการ ภายใต้โครงการ “ONE Network” ซึ่งถือเป็นการยกระดับโครงข่ายให้ทันสมัยที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียน สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการมอบประสบการณ์เครือข่ายที่เหนือระดับให้กับลูกค้า พร้อมทั้งสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น การพัฒนาโครงข่ายนี้สะท้อนถึงความร่วมมือระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านเครือข่ายของทรูและพันธมิตรด้านเทคโนโลยีชั้นนำระดับโลก ผลจากการดำเนินการดังกล่าว จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพเครือข่ายและประสบการณ์ของลูกค้า พร้อมทั้งเป็นการปูพื้นฐานเพื่อการสร้างมูลค่าในอนาคตให้แก่ผู้ถือหุ้น หลังจากการรวมโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายสำเร็จ



บริษัทฯ กำลังเข้าสู่สภาวะการดำเนินงานที่มีเสถียรภาพหลังการควบรวมกิจการ ในขณะที่การรับรู้ผลประโยชน์จากการควบรวม (synergy initiatives) ของโครงการหลัก ๆ สำเร็จตามเป้าหมาย บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นเดินทางเปลี่ยนผ่านองค์กร โดยมีพื้นฐานที่แข็งแกร่งจากการบริหารการเงินอย่างมีวินัย และแนวทางการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นหลัก

(4) ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของการใช้งานข้อมูลลูกค้าและการทำธุรกรรมออนไลน์ได้เพิ่มความเชื่อมโยงทางดิจิทัลอย่างมาก บริษัทฯ จึงเดินทางพัฒนาบริการและแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นนี้ อย่างไรก็ตาม การโจมตีทางไซเบอร์ที่ซับซ้อนและบ่อยครั้งขึ้นโดยการใช้เทคนิคขั้นสูง เช่น มัลแวร์ แรนซัมแวร์ ฟิชซิง และวิธีการอื่นๆ ในการเข้าถึงเครือข่ายโทรคมนาคมและระบบของบริษัทฯ โดยไม่ได้รับอนุญาต ได้เพิ่มความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ สิ่งนี้จำเป็นต้องมีการนำสถาปัตยกรรมการป้องกันขั้นสูงมาใช้เพื่อปกป้องเครือข่ายโทรคมนาคมและระบบของบริษัทฯ

การไม่สามารถสร้างความปลอดภัยทางไซเบอร์ นำไปสู่ข้อมูลสูญหาย ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล ตลอดจนอุปกรณ์ไม่สามารถทำงานได้อย่างปกติ นำมาซึ่งการหยุดชะงักของเครือข่าย เหล่านี้อาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักทางธุรกิจในช่วงกว้าง การสูญเสียทางการเงิน ความเสียหายต่อชื่อเสียง และความเสียหายต่อความรับผิดชอบตามกฎหมาย

บริษัทฯ มีมาตรการการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ดังนี้

ด้านการกำกับดูแล

- มี Business Security Officer และทีมงาน เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงาน ของระบบการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ เพื่อให้มั่นใจในความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ
- มีระบบและขั้นตอนบริหารข้อมูลส่วนบุคคล โดยดำเนินการตามกรอบการบริหารความปลอดภัยสากล และการตรวจสอบภายใน อาทิ เช่น ISO/IEC27000, GSMA เป็นต้น
- ส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติกับสำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) และหน่วยงานสากลที่เกี่ยวข้อง เช่น GSMA T-ISAC
- พัฒนาแผนการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพ ระบุขั้นตอนที่ต้องดำเนินการในกรณีที่เกิดเหตุการณ์การโจมตีทางไซเบอร์ที่รวมถึงขั้นตอนในการตรวจจับ จำกัดขอบเขต และลดผลกระทบของเหตุการณ์ ตลอดจนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรายงานเหตุการณ์ดังกล่าวต่อหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง
- มีการดำเนินการตามกรอบการทำงาน Responsible AI ในแง่ของจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ เพื่อลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ AI และเพิ่มความไว้วางใจและความโปร่งใส



ด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี

- มีการพัฒนาโครงข่ายทางระบบการป้องกัน พัฒนาระบบความปลอดภัยทางข้อมูล พัฒนาโครงสร้างดิจิทัลตามมาตรฐาน ISO และ CIS อย่างต่อเนื่อง
- มีศูนย์ปฏิบัติการด้านความปลอดภัย SECURITY OPERATION CENTER (SOC) อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งอัปเดตให้เป็นมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2022 ที่ได้รับการรับรอง
- ใช้โมเดลขั้นสูงของ SOC เพื่อ ดำเนินการตอบสนองเหตุการณ์โดยอัตโนมัติ (SECURITY ORCHESTRATION AUTOMATION RESPONSE) และพัฒนา การตรวจจับภัยคุกคาม การจัดลำดับ และการเยียวยา รวมถึงการพัฒนาขั้นตอนตอบสนอง INCIDENT RESPONSE (IR) เพื่อจัดการกับเหตุการณ์ประเภทต่างๆ อาทิ มัลแวร์ อีเมล บริษัทฯ การหลอกลวง (PHISHING) และการ โจมตีขั้นสูงจากผู้โจมตีที่พยายามแฝงตัว อยู่ในระบบอย่างต่อเนื่อง (ADVANCED PERSISTENT THREAT หรือ APT) เป็นต้น
- ประยุกต์ใช้ MACHINE LEARNING และใช้บริการ THREAT INTELLIGENCE SERVICE เพื่อตรวจจับเหตุการณ์ รวมถึงการค้นหาภัยคุกคามที่อาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยงกับบริษัท (THREAT HUNTING) โดยมีการทบทวนและปรับปรุงมาตรการด้านความปลอดภัย ให้เป็นปัจจุบันเป็นประจำอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับภัยคุกคามและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
- ดำเนินการตรวจสอบด้านความปลอดภัยแบบอัตโนมัติ: การตรวจสอบช่องโหว่ VULNERABILITY ASSESSMENT ทั้งระบบภายใน (ทุกเดือน) และภายนอก (ทุกสัปดาห์) และมีการทดสอบ PENETRATION TESTING เป็นประจำ เพื่อสามารถเฝ้าระวัง หรือเยียวยาแก้ไขเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นตามระดับความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที
- บริหารจัดการเพื่อปกป้องความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหว ข้อมูลระหว่างการส่งต่อ และข้อมูลที่ถูกจัดเก็บ โดยควบคุมสิทธิ์การเข้าถึง มีกลไก การพิสูจน์ตัวตน และเข้ารหัสข้อมูล
- ดำเนินกระบวนการ Cyber hygiene อย่างเข้มงวดเพื่อให้แน่ใจว่ามีการป้องกัน ที่ครอบคลุมและความยืดหยุ่นต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่เปลี่ยนแปลงไป



ด้านการสร้างเสริมศักยภาพและวัฒนธรรมองค์กร

- สร้างเสริมศักยภาพด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์เพื่อรับมือเทคโนโลยีใหม่ๆ อาทิ AI, NFT และการใช้จ่าย CRYPTOCURRENCY แก่พนักงานไอที
- มี Cybersecurity architecture forum และ Cybersecurity Ambassador เพื่อให้คำปรึกษาแก่พนักงานทั้งหมด โดยยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยพนักงานสามารถขอคำปรึกษากับทีม Data & Security Governance and Data Privacy Center
- เดินหน้าสร้างความหนักรู้และปลูกฝังเรื่องความปลอดภัยด้านไซเบอร์ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการสื่อสารภายในอย่างต่อเนื่อง การจัดตั้ง cybersecurity hub และโครงการอบรมทั้งแบบออนไลน์และห้องเรียน (Intermediate / Advance Expert Journey) สำหรับพนักงาน และเจ้าหน้าที่บริหาร

(5) ความเสี่ยงด้านข้อมูลส่วนบุคคล

บริษัทฯ มีภาระผูกพันตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ลูกค้าและผู้ให้บริการของบริษัทฯ กว่า 46.9 ล้านราย มีการเชื่อมต่อและส่งข้อมูลผ่านเครื่องมือสื่อสารและแพลตฟอร์มต่างๆ ในปริมาณที่กว้างขวางและครอบคลุม บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงด้านข้อมูลส่วนบุคคล เช่น การละเมิดข้อมูล การเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต และการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของ PDPA และสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย โปร่งใส และเคารพสิทธิของเจ้าของข้อมูล (ลูกค้าและพนักงาน)

บริษัทฯ มีมาตรการลดความเสี่ยง ดังนี้

- มี Data Protection Officer (DPO) ของบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม รวมถึงกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และให้คำปรึกษาด้านข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- ประสานงานหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานกฎหมาย หน่วยงาน IT Security และหน่วยงานกำกับดูแลและติดตาม (Compliance & Monitoring) และร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลทางภาครัฐ เช่น กสทช. และคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPC) เพื่อบังคับใช้มาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งรวมถึงการจัดเก็บ การนำมาใช้ และการเปิดเผยข้อมูล



- ให้ความสำคัญกับเรื่องของการเป็นส่วนตัวเป็นข้อกำหนดพื้นฐานสำหรับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลใด ๆ และใช้โซลูชันทางเทคนิคและการควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่ามีความโปร่งใสในการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลทั้งหมด
- กำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ให้บริการรับเหมาช่วงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการลงนามในสัญญาเกี่ยวกับการใช้และประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล
- รักษาและคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล โดยสร้างความตระหนักรู้ผ่านหลายช่องทาง ทั้งการสื่อสารภายใน การฝึกอบรมออนไลน์และในสถานที่จริง ครอบคลุมหัวข้อ เช่น การจัดการข้อมูลอย่างปลอดภัย ความเสี่ยงจากฟิชซิง และการปฏิบัติที่เหมาะสมตามหน้าที่ พร้อมจัดอบรมระดับกลางและขั้นสูง สำหรับพนักงานและผู้บริหาร

(6) ความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงจากการมีหนี้สิน

อ้างอิงตามข้อมูลทางการเงินรวมกลุ่มบริษัทฯ บริษัทฯ มีหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย ซึ่งรวมหนี้สินตามสัญญาเช่าเป็นจำนวน 433.7 พันล้านบาท ณ สิ้นปี 2568 ลดลงจากจำนวน 436 พันล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 เนื่องจากมูลค่าหุ้นกู้คงค้างมีการปรับลดลง ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ อาจมีแผนในการจัดหาเงินทุนผ่านการกู้ยืมเงิน และ/หรือ การออกตราสารหนี้ จึงอาจมีความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอสำหรับการชำระเงินต้นและดอกเบี้ยในแต่ละปี หรืออาจมีผลกระทบต่อการขยายการลงทุนในอนาคตได้ อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าจะสามารถจัดหาเงินกู้ยืมใหม่ เพื่อชำระคืนหนี้สินเดิม และปรับเปลี่ยนการชำระคืนเงินต้น ให้เหมาะสมกับกระแสเงินสดของกลุ่มบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีแหล่งเงินทุนหลายช่องทาง อาทิ เงินสดจากการดำเนินงาน การออกและเสนอขายตราสารหนี้ และวงเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินหลายแห่งทั้งภายในและต่างประเทศ ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีการคำนึงถึงวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัดและจะพิจารณาโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสมสำหรับการขยายธุรกิจในอนาคต ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ ไม่เคยผิดนัดชำระหนี้กับสถาบันทางการเงิน และเจ้าหนี้อื่นใด รวมถึงได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขการค้ำประกันอัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)

ความเสี่ยงของหุ้นกู้

ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ผู้ออกหุ้นกู้จะไม่สามารถจ่ายดอกเบี้ย (ถ้ามี) หรือไม่สามารถคืนเงินต้นของหุ้นกู้ไม่ว่าด้วยเหตุใดๆ ซึ่งเมื่อผู้ออกหุ้นกู้หยุดจ่ายดอกเบี้ยหรือเงินต้นของหุ้นกู้ จะถือเป็นการผิดนัดชำระหนี้หุ้นกู้ (default) โดยหากผู้ออกหุ้นกู้ตกเป็นบุคคลล้มละลายหรือผิดนัดชำระหนี้หุ้นกู้ ผู้ถือหุ้นกู้จะมีสิทธิในการขอรับชำระหนี้เท่าเทียมกับเจ้าหนี้อื่นที่ไม่ด้อยสิทธิ



และไม่มีหลักประกันรายอื่นๆ ของผู้ออกหุ้นกู้ ในการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตของผู้ออกหุ้นกู้ ผู้ลงทุนสามารถอันดับความน่าเชื่อถือที่จัดทำโดยสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ประกอบการตัดสินใจลงทุนได้ ถ้าอันดับความน่าเชื่อถือของหุ้นกู้ต่ำแสดงว่าความเสี่ยงด้านเครดิตของหุ้นกู้หรือผู้ออกหุ้นกู้สูง ผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนได้รับควรจะสูงด้วย เพื่อชดเชยความเสี่ยงที่สูงของหุ้นกู้ดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม ก่อนการลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานของผู้ออกหุ้นกู้ นอกจากการพิจารณาอันดับความน่าเชื่อถือของหุ้นกู้หรือผู้ออกหุ้นกู้แล้ว ผู้ลงทุนควรติดตามข้อมูลข่าวสารของผู้ออกหุ้นกู้รวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดอันดับความน่าเชื่อถือได้จากเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.ล.ต. สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ และสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย

ความเสี่ยงด้านราคา (Price Risk) เมื่อผู้ขายหุ้นกู้ประสงค์จะขายหุ้นกู้ก่อนวันครบกำหนดไถ่ถอนหุ้นกู้ หุ้นกู้ อาจขายได้ต่ำกว่ามูลค่าที่ตราไว้หรือราคาที่ตั้งมา ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาด กล่าวคือ หากอัตราดอกเบี้ยในตลาดปรับตัวสูงขึ้นหลังจากที่ผู้ลงทุนได้ลงทุนในหุ้นกู้ดังกล่าวไปแล้ว ราคาหุ้นกู้จะลดลง ทั้งนี้ โดยทั่วไปราคาของหุ้นกู้ที่มีอายุคงเหลือยาวกว่าจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในตลาดมากกว่า

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเมื่อผู้ถือหุ้นกู้ประสงค์จะขายหุ้นกู้ในตลาดรองก่อนครบกำหนดไถ่ถอนหุ้นกู้ เนื่องจากการซื้อขายเปลี่ยนมือของตราสารในตลาดรองมีไม่มากนัก อาจทำให้ผู้ถือหุ้นกู้ไม่สามารถขายหุ้นกู้ได้ทันทีในราคาที่ตนเองต้องการ ทั้งนี้ ผู้ออกหุ้นกู้ไม่นำหุ้นกู้ไปซื้อขายในตลาดรองใดๆ ผู้ถือหุ้นกู้สามารถซื้อขายหุ้นกู้ได้ที่ธนาคารพาณิชย์ บริษัทหลักทรัพย์ หรือนิติบุคคลอื่นใดที่มีใบอนุญาตค้าหลักทรัพย์อันเป็นตราสารแห่งหนึ่ง

ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

กลุ่มบริษัทฯ มีรายได้ และ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการลงทุนส่วนใหญ่ อยู่ในสกุลเงินบาท ส่งผลให้บริษัทฯ มีความผันผวนในอัตราแลกเปลี่ยนในระดับจำกัด

บริษัทฯ อาจมีรายการธุรกรรมหรือภาระผูกพันบางส่วนที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ โดยบริษัทฯ บริหารความเสี่ยงดังกล่าวผ่านการป้องกันโดยธรรมชาติ (Natural Hedge) อาทิเช่น การนำรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศจากการให้บริการข้ามแดนอัตโนมัติ มาบริหารให้สอดคล้องกับรายจ่ายที่เกิดขึ้น รวมถึงการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมในการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว

ทั้งนี้ เงินกู้สกุลตราต่างประเทศ บริษัทฯ ได้ทำการปิดความเสี่ยงเป็นสกุลไทยบาท เมื่อมีการเบิกใช้ในทันที และ มีการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนที่อาจเกิดขึ้น



(7) ความเสี่ยงอุบัติใหม่

7.1 ความเสี่ยงจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์เชิงตัวกระทำ (Agentic AI) และการดำเนินการอัตโนมัติในกระบวนการงานสำคัญ

ประเภทความเสี่ยง : ด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง : ขาดการกำกับดูแลที่เหมาะสม และความตระหนักรู้ของผู้ใช้งาน

การนำปัญญาประดิษฐ์เชิงตัวกระทำ (Agentic AI) ซึ่งสามารถวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการแทนมนุษย์ผ่านการเชื่อมต่อเครื่องมือและระบบงานมาใช้ในองค์กร อาจเพิ่มความเสี่ยงด้านการเข้าถึงข้อมูลเกินสิทธิ์ การเปิดเผยข้อมูล การดำเนินการผิดพลาด หรือการถูกชักจูงให้ทำงานนอกขอบเขต ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของบริการ ต้นทุนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎเกณฑ์ และความเชื่อมั่นของลูกค้า หากไม่มีมาตรการกำกับดูแลและความปลอดภัยที่เพียงพอ

ปัจจุบัน แนวโน้มการใช้งาน AI ได้ขยายบทบาทจาก “ให้คำแนะนำโดย AI” ไปสู่ “ลงมือทำโดย AI” มากขึ้น โดย Agentic AI สามารถเรียกใช้เครื่องมือหลายระบบแบบต่อเนื่อง (tool chaining) และปฏิบัติงานแทนมนุษย์ในงานบริการลูกค้า งานปฏิบัติการเครือข่าย งานตรวจจับทุจริต และงานสนับสนุนพนักงาน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ในขณะเดียวกันสร้าง “พื้นที่เสี่ยงใหม่” ที่แตกต่างจาก AI แบบเดิม เพราะความผิดพลาดหรือการถูกโจมตีอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสถานะข้อมูล/ระบบจริงและเกิดผลกระทบแบบลูกโซ่ได้

ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

- ด้านความปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล: เสี่ยงต่อการเข้าถึงข้อมูลเกินสิทธิ์/การเปิดเผยข้อมูลจากการชักจูงคำสั่งหรือการใช้เครื่องมือผิดวัตถุประสงค์
- ด้านการดำเนินงานและความต่อเนื่องบริการ: ความผิดพลาดของเอเจนต์หรือการถูกโจมตี อาจกระทบระบบงานสำคัญและความพร้อมใช้งานของบริการ
- ด้านชื่อเสียงและความเชื่อมั่น: เหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหล/การให้บริการสะดุด/การตัดสินใจของเอเจนต์ที่ไม่เหมาะสม อาจกระทบความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาตรการลดผลกระทบ

เพื่อลดความเสี่ยงและสนับสนุนการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบ บริษัทฯ ได้ดำเนินการมาตรการสำคัญหลายประการ ให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้ประกาศไว้อย่างเป็นทางการ รวมถึงหลักการตาม GSMA Responsible AI Maturity Roadmap ซึ่งบริษัทได้นำมาใช้ในการกำกับดูแลการใช้ AI โดยได้พัฒนา



แนวทางการทำงานที่ยึดหลักการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible AI หรือ RAI) ซึ่งคำนึงถึง 5 หลักการพื้นฐานได้แก่

1. วัตถุประสงค์ ค่านิยม และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ความริเริ่มด้านปัญญาประดิษฐ์ ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายระยะยาวขององค์กร
2. โมเดลการดำเนินงานและวิธีการขาดรรมาภิบาลด้านปัญญาประดิษฐ์ ต้องคำนึงถึงธรรมาภิบาลด้านปัญญาประดิษฐ์และผสานอยู่ในทุกการดำเนินงานทางธุรกิจ
3. การควบคุมทางเทคนิคตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ บังคับใช้การควบคุมปัญญาประดิษฐ์ตามหลักกฎหมายและกฎระเบียบมาตรฐานต่างๆ
4. การทำงานร่วมกับระบบนิเวศของบุคคลที่สาม เพื่อให้มั่นใจว่าคู่ค้าภายนอกจะปฏิบัติตามหลักการการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบ
5. กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสาร ช่วยให้การผสมผสานนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยที่ยังคงไว้ซึ่งความ โปร่งใส

นอกจากนี้ หลักการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีความรับผิดชอบ กลุ่มทรวงยังคำนึงถึงประเด็นทางจริยธรรมในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ โดยต้องมี การกำกับดูแลโดยมนุษย์ ความเป็นธรรม ความเป็นส่วนตัว ความปลอดภัย ความรับผิดชอบ และมีการวัดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งหมดนี้สอดคล้องกับแนวนโยบาย Ethical AI ของบริษัทฯ ตลอดจนข้อกำหนดด้านความมั่นคงปลอดภัยดิจิทัลและระบบ CyberSafe ที่บริษัทฯ ประกาศและดำเนินการเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง

7.2 ความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานจากการแย่งชิงทรัพยากรแร่หายากและแร่เชิงยุทธศาสตร์

- ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน – ความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทาน
- ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง : ทรัพยากรธรรมชาติที่มีจำกัดในห่วงโซ่อุปทาน

ในปี 2569 ความเสี่ยงจาก การแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติที่หายากและแร่เชิงยุทธศาสตร์ มีแนวโน้มทวีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมโทรคมนาคม เนื่องจากเป็นปัจจัยต้นน้ำที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเซมิคอนดักเตอร์ที่สำคัญต่อการผลิตอุปกรณ์โครงข่ายสื่อสารยุคใหม่ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง และโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่รองรับเทคโนโลยีขั้นสูง โดยเฉพาะอุปกรณ์สำคัญ เช่น อุปกรณ์เครือข่ายวิทยุส่วนเข้าถึง อุปกรณ์ส่งสัญญาณ โมดูลออปติก และระบบโครงข่ายแกนกลาง/โครงข่ายขอบ ส่งผลให้ห่วงโซ่อุปทานมีความตึงตัวและมีความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้นในระยะใกล้ ความต้องการที่เพิ่มขึ้นอาจส่งผลให้เกิดวิกฤตทรัพยากร ทำให้ห่วงโซ่อุปทานตึงเครียด นำไปสู่ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ และกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งและข้อพิพาททางการค้าได้



ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

บริษัทฯ มีการจัดซื้ออุปกรณ์โครงข่ายจากผู้ผลิตต่างประเทศ ความเสี่ยงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อ ระยะเวลาการส่งมอบอุปกรณ์ และ ต้นทุนการลงทุนด้านโครงข่าย ความล่าช้าหรือความผันผวนของราคาอาจกระทบต่อแผนขยายโครงข่ายและการเพิ่มขีดความสามารถของระบบ รวมถึงความสามารถในการรองรับการใช้งานในพื้นที่หนาแน่น และอาจมีผลต่อคุณภาพบริการหากไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถได้ทัน

มาตรการลดผลกระทบ

บริษัทฯ มุ่งเน้นการยกระดับ ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ผ่านมาตรการเชิงรุก ได้แก่

- การกระจายแหล่งจัดซื้อและผู้ขายในหมวดอุปกรณ์สำคัญเพื่อลดการพึ่งพาแหล่งเดียว และสร้างห่วงโซ่อุปทานที่สามารถปรับตัวได้เพื่อรับมือกับความท้าทายด้านทรัพยากร
- การปรับปรุงกรอบสัญญาและกระบวนการจัดซื้อให้รองรับความผันผวนด้านราคาและการส่งมอบ
- การเพิ่มการติดตามและการมองเห็นความเสี่ยงตลอดห่วงโซ่อุปทานร่วมกับผู้ผลิต/คู่ค้า
- การกำหนดระดับสำรองอุปกรณ์และอะไหล่ที่มีความสำคัญต่อความต่อเนื่องของบริการ
- การติดตามแนวโน้มตลาดและปัจจัยภายนอกที่อาจกระทบการจัดการหา เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านการลงทุนอย่างเหมาะสม

ทั้งหมดนี้ เพื่อช่วยลดผลกระทบต่อแผนขยายโครงข่าย ควบคุมต้นทุน และรักษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในระยะยาว

2.2.2 ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้นหลักทรัพย์

ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการที่บริษัท มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ถือหุ้นรวมกันเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 50

อ้างอิงตามรายชื่อผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 18 พฤศจิกายน 2568 กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ คือ

- (1) บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด และ บริษัทที่เกี่ยวข้อง ถือหุ้นของบริษัทฯ รวมกันเป็นจำนวนร้อยละ 29.72 ของจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ
- (2) Telenor Thailand Investments Pte. Ltd. ถือหุ้นของบริษัทฯ ร้อยละ 30.30 ของจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ

ซึ่งถือหุ้นรวมกันเป็นสัดส่วนมากกว่า ร้อยละ 50



ผลกระทบจากความเสียง

การที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ถือหุ้นรวมกันเกินร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ อาจส่งผลให้เกิดการควบคุมกิจการ โดยกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งอาจมีผลต่อสิทธิของผู้ถือหุ้นรายย่อยในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญของบริษัทในการลงมติที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น

มาตรการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบ
- จัดให้มีกรรมการอิสระและคณะกรรมการตรวจสอบที่มีอำนาจในการตรวจสอบ และให้ความเห็นอย่างเป็นกลาง
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้นรายย่อยในการประชุมผู้ถือหุ้น และการใช้สิทธิออกเสียงอย่างเป็นธรรม
- เปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนและตรงเวลา เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูล

2.2.3 ความเสี่ยงต่อการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ

- ไม่มี -