

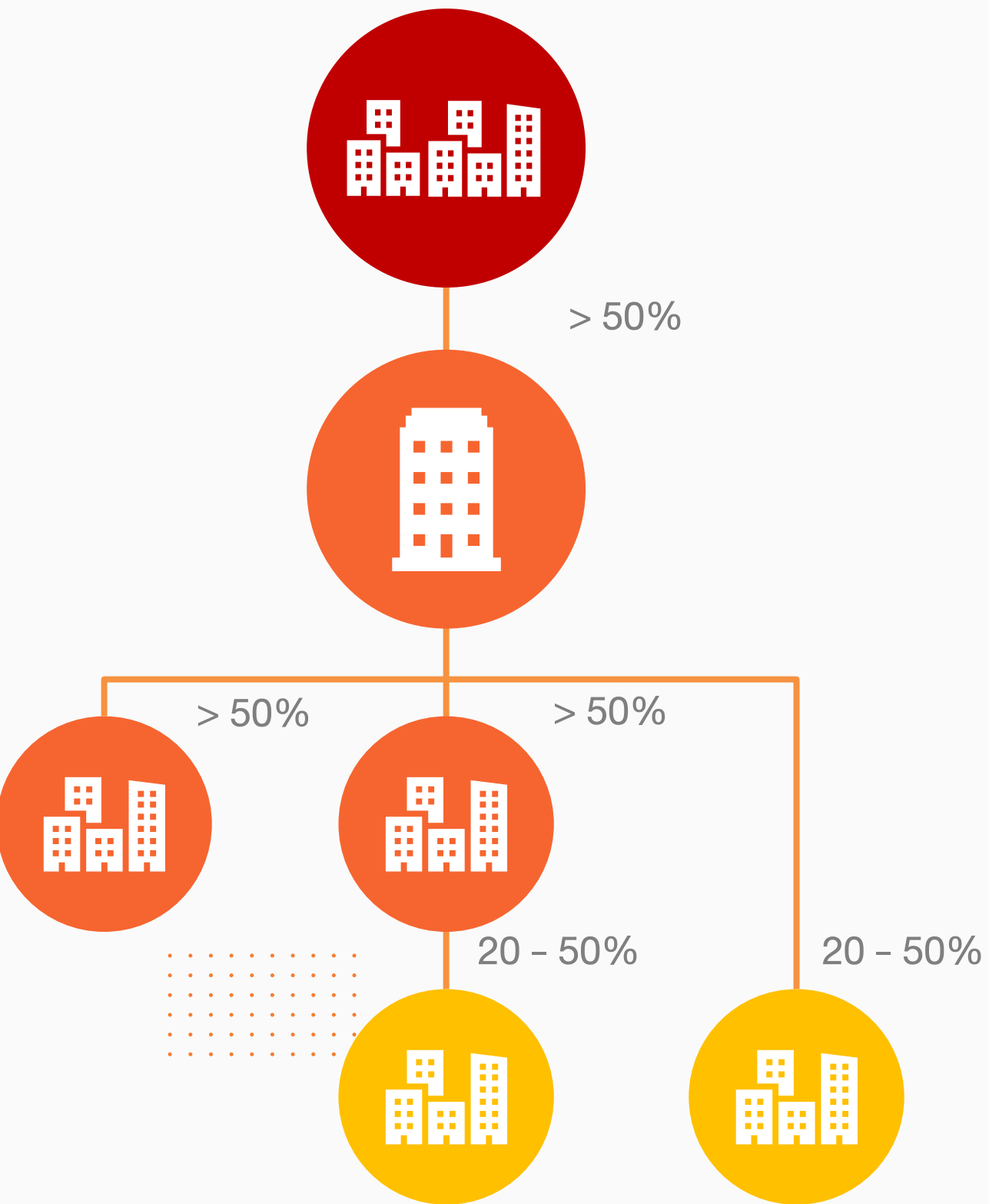
Subsidiary Governance

จากกรอบนโยบายสู่การปฏิบัติจริงของกรรมการ

ศาสตราจารย์พิเศษ กิตติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์
ประธานกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



บริษัทใหญ่ vs บริษัทย่อย vs บริษัทร่วม



บริษัทใหญ่

บริษัทที่มีอำนาจควบคุมกิจการบริษัททุกทอดตลอดสาย

อำนาจควบคุมกิจการ

- การถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงมากกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนสิทธิออกเสียงทั้งหมด
- การมีอำนาจควบคุมคะแนนเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม หรือไม่ว่าเพราะเหตุอื่นใด
- การมีอำนาจควบคุมการแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการตั้งแต่กึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม

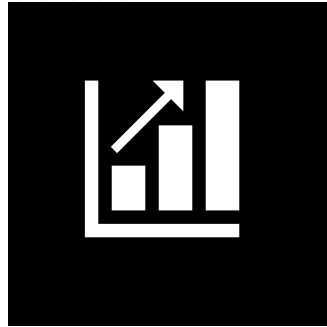
บริษัทย่อย

บริษัทที่อยู่ภายใต้อำนาจควบคุมกิจการของบริษัททุกทอดตลอดสาย

บริษัทร่วม

บริษัทที่บริษัท/บริษัทย่อยมีส่วนร่วมตัดสินใจนโยบายทางการเงินและการดำเนินงาน (แต่ไม่ถึงระดับที่มีอำนาจควบคุม) : ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 20 - 50 ของจำนวนสิทธิออกเสียงทั้งหมด

การจัดตั้งบริษัทย่อยบริษัทร่วม



การขยายธุรกิจ (Market Expansion)

เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือขยายไปยังต่างประเทศ
ที่ต้องการโครงสร้างกฎหมายเฉพาะตัว



การแยกความเสี่ยง (Liability Protection)

เพื่อจำกัดความรับผิดทางกฎหมายให้อยู่ใน
นิติบุคคลนั้น ไม่ลุกลามถึงทรัพย์สินบริษัทแม่
(Protecting the Corporate Veil)



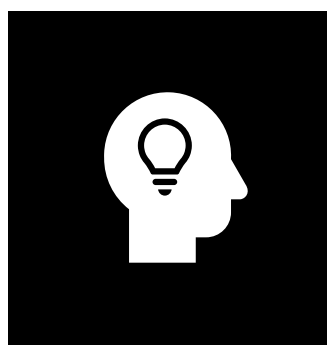
ความคล่องตัว (Agility)

บริษัทย่อยมีโครงสร้างการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า
และสามารถปรับนโยบายการดำเนินงาน
ให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเฉพาะด้านได้ดีกว่า
ขณะที่ยังอยู่ภายใต้ความควบคุมของบริษัทแม่



การร่วมทุน (Joint Venture)

นิติบุคคลร่วมทุน (JV)
เป็นนิติบุคคลกลางในการตั้งพันธมิตร
ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาร่วมลงทุน
ในโครงการเฉพาะ



เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ (Access to Know-How)

ได้เรียนรู้ ทักษะ เทคโนโลยี และ
องค์ความรู้เฉพาะด้าน รวมถึง
เทคนิคการบริหารจัดการจากพันธมิตร



การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Segmentation)

เพื่อให้สามารถออกแบบกลยุทธ์การตลาด
พฤติกรรม และแคมเปญที่ตอบโจทย์ความ
ต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ดีขึ้น

ข้อมูลตัวอย่างบริษัทจดทะเบียน

บริษัทย่อย

บริษัทร่วม



● บริษัทย่อยในประเทศไทย
 ● บริษัทย่อยในต่างประเทศ
 ● บริษัทร่วมในประเทศไทย
 ● บริษัทร่วมในต่างประเทศ

* ประมาณจำนวนบริษัทย่อยและบริษัทร่วมจากข้อมูลแบบ 56-1 One Report/งบการเงิน ประจำปี 2568 ของแต่ละบริษัทจดทะเบียน เพื่อเป็นตัวอย่างเท่านั้น

หลักการกำกับดูแลสากล

G20/OECD Principles of Corporate Governance

- การกำหนดกรอบการกำกับดูแลที่ชัดเจนจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะมีการสอดส่องดูแลที่มีประสิทธิภาพสำหรับบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มบริษัท (company groups)
- การกำหนดระเบียบปฏิบัติ (protocols) และแนวทางการกำกับดูแลในระดับกลุ่ม จะสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลกิจกรรมภายในกลุ่มด้วยตนเองได้ (self-regulate group activity)

หลักการที่สำคัญในการกำกับดูแลกลุ่มบริษัท



- **ความโปร่งใสของโครงสร้างกลุ่ม** ต้องมีการเปิดเผยโครงสร้างกลุ่มบริษัท (Group Structures) และข้อตกลงการควบคุม (Control Arrangements) อย่างชัดเจน เพื่อป้องกันผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุมใช้โครงสร้างที่ซับซ้อนในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว

- **หน้าที่ซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty)** กรรมการที่ไปดำรงตำแหน่งในบริษัทย่อยมีหน้าที่ต้องรักษาผลประโยชน์สูงสุดของ "บริษัทย่อย" และผู้ถือหุ้นทุกคนของบริษัท

- **การกำกับดูแลระบบควบคุม (Oversight of Controls)** คณะกรรมการบริษัทต้องดูแลให้บริษัทย่อยมีระบบการรายงานความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกลุ่มบริษัทที่มีโครงสร้างซับซ้อน

- **การเข้าถึงข้อมูล (Access to Information)** คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนต้องมีสิทธิเข้าถึงข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับกิจกรรมของบริษัทย่อย เพื่อให้สามารถจัดการ **ความเสี่ยงในระดับกลุ่ม (Group-wide Risks)** และผลักดันวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้สำเร็จได้

- **นโยบายการกำกับดูแลระดับกลุ่ม (Group-wide Policy)** การกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Programmes) ควรขยายผลไปบังคับใช้กับบริษัทย่อยด้วยเท่าที่เป็นไปได้

หลักการกำกับดูแลสากล

UK Subsidiary Governance

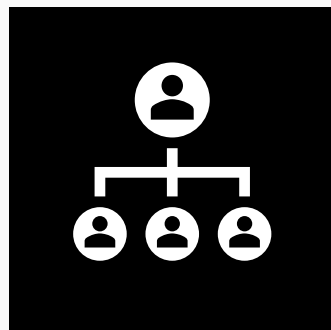
1. **Risk & Opportunity** ประเมินความเสี่ยงและโอกาสด้าน Governance เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของบอร์ด
2. **Clarity in Roles** กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบริษัทย่อยให้ชัดเจน
3. **Strategic Alignment** วัตถุประสงค์ของบริษัทย่อยต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์บริษัทแม่
4. **Board Structure** จัดองค์ประกอบบอร์ดให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของบริษัทย่อย
5. **Harmonised Processes** กระบวนการของบริษัทย่อยต้องสอดคล้องกับ Best Practice ของกลุ่ม
6. **Control Implementation** ใช้ทั้ง Hard Controls (กฎ/นโยบาย) และ Soft Controls วัฒนธรรม/จริยธรรม)
7. **Fair Incentives** เชื่อม Incentive กับการตัดสินใจที่มีจริยธรรม
8. **Universal Incentives** ใช้ Incentive สม่ำเสมอทั่วทั้งทีมผู้นำ ไม่เลือกปฏิบัติ
9. **Leadership as Role Models** ผู้นำต้องเป็นต้นแบบวัฒนธรรมองค์กรแม่
10. **Shared Culture** สร้างวัฒนธรรมร่วมทั้งกลุ่มเพื่อเสริมหลัก Governance



หลักการกำกับดูแล

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2560 : CG Code 2017

หลักปฏิบัติ 3.6 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายการกำกับดูแลบริษัทย่อยในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง และบริษัทย่อยควรมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย โดยอาจจัดทำ Shareholders' Agreement เพื่อให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ การติดตามผลการดำเนินงาน



การแต่งตั้งกรรมการผู้บริหาร

กำหนดการแต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อย เป็นลายลักษณ์อักษร (โดยทั่วไป กกก. เป็นผู้แต่งตั้ง เว้นแต่กรณีบริษัทขนาดเล็กที่เป็น operating arms อาจมอบหมายให้ MD แต่งตั้งได้)



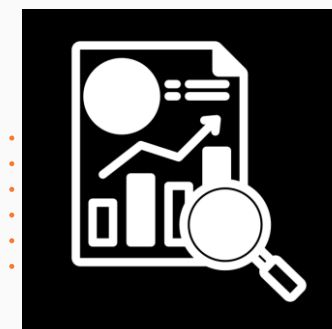
กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ

ให้กรรมการผู้บริหารดูแลการปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของบริษัทย่อย เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทย่อย และสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท



ระบบการควบคุมภายใน

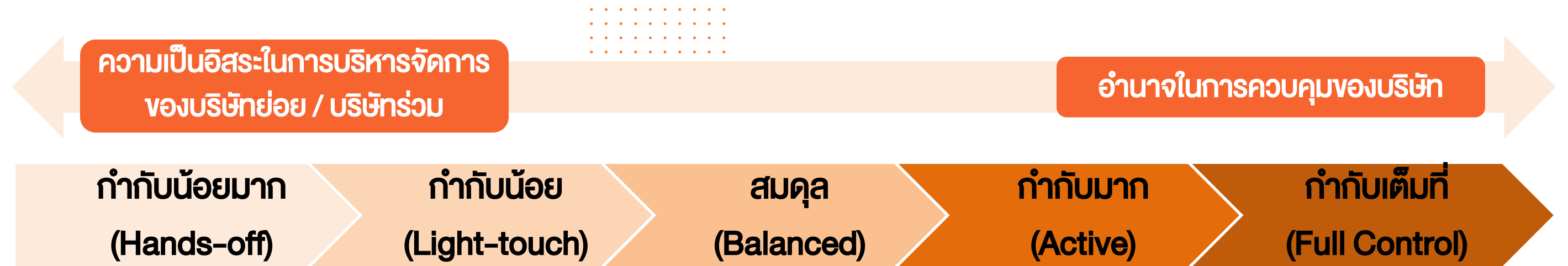
ระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและรัดกุมเพียงพอให้การทำการค้าต่าง ๆ เป็นไปตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง



การเปิดเผยข้อมูล

การเปิดเผยข้อมูลฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การเพิ่มทุน การลดทุน การเลิกบริษัทย่อย เป็นต้น

การกำกับดูแลที่เหมาะสม ?



สัดส่วนการถือหุ้น	เงินลงทุน	บริษัทร่วม	บริษัทย่อย
ธุรกิจ	non- core Business	core Business	
ความเสี่ยง	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	
<ul style="list-style-type: none"> • ขนาด • ต่างประเทศ • regulated industry 	บริษัทในประเทศ	บริษัทต่างประเทศ	
	ธุรกิจทั่วไป	Regulated Industry	

แนวทางการกำกับดูแล

การกำหนดกรอบนโยบายและ
กระบวนการกำกับดูแล



- กลไกในการควบคุมและการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม
- ช่องทางในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเปิดเผยข้อมูลระหว่างบริษัท-บริษัทย่อย / บริษัทร่วม
- แนวทางการดำเนินงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม สอดรับกับเป้าหมายและนโยบายต่างๆ ของบริษัท
- ความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

การกำกับดูแลแบบแยกศูนย์ (Decentralized Governance)

- บริษัทย่อยกำกับดูแลและควบคุมการดำเนินงานของตน มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้เอง เป็นส่วนใหญ่ มีความคล่องตัว
- การบริหารงานอาจขาดบูรณาภาพ หรือไม่สอดคล้องผลประโยชน์ของกลุ่มบริษัทโดยรวม

การกำกับดูแลแบบรวมศูนย์ (Centralized Governance)

- บริษัทมีบทบาทโดยตรงในการควบคุม การดำเนินงานต่างๆ ของบริษัทย่อย อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับนโยบาย / ดุลยพินิจของบริษัท
- อาจไม่เหมาะกับกลุ่มบริษัทที่มีโครงสร้างบริษัทย่อย / บริษัทร่วมจำนวนมาก

← ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ
ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

VS

อำนาจในการควบคุมของบริษัท →

แนวทางการกำกับดูแล

โครงสร้างคณะกรรมการของ บริษัทย่อย/บริษัทร่วม



- สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น หรือ Shareholders' Agreement กำหนดจำนวนตัวแทนของบริษัทในการเข้าร่วมเป็นกรรมการ *อย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้น* ในบริษัท จำนวนกรรมการจากบริษัทที่มากเกินไปอาจทำให้คณะกรรมการบริษัทย่อยขาดความหลากหลายและมุมมองภายนอก แต่หากน้อยเกินไปอาจทำให้บริษัทสูญเสียการควบคุมและมี risk exposure เพิ่ม
- กรรมการอิสระของบริษัทสามารถเป็นกรรมการอิสระของบริษัทย่อยได้ *หากไม่มีส่วนร่วมบริหาร* ในบริษัทย่อย
- กรรมการในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม มีหน้าที่ fiduciary duty ต้องปฏิบัติให้เป็นไปเพื่อ **“best interests” ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม** และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ควบคุมไปกับการดูแลให้ทิศทางนโยบายสอดคล้องกับกลุ่มบริษัท ในกรณีที่มีเหตุการณ์หรือธุรกรรมที่อาจกระทบสิทธิ ฐานะ หรือผลประโยชน์ของบริษัทหรือกลุ่มบริษัท กรรมการผู้แทนมีหน้าที่ Escalate โดยแจ้งให้บริษัททราบ
- คุณสมบัติกรรมการในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับขนาดและความซับซ้อนทางธุรกิจ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเงื่อนไขและบริบทเฉพาะของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมด้วย



แนวทางการกำกับดูแล

กฎบัตรคณะกรรมการ บริษัทย่อย / บริษัทร่วม



- กำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วมอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (ควรมีการทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละครั้ง)

- กำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ (Delegation of Authority) โดยอาจแบ่งเป็น 3 ระดับ
 - >> รายการที่ฝ่ายจัดการบริษัทย่อย/บริษัทร่วมดำเนินการได้เอง
 - >> รายการที่คณะกรรมการบริษัทย่อย/บริษัทร่วมอนุมัติได้
 - >> รายการที่ต้องขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท/ที่ประชุมผู้ถือหุ้นบริษัท

- กำหนด **Reserved Matters** รวมถึงเงื่อนไขในการอนุมัติให้ชัดเจน ว่าเรื่องใดอยู่ในขอบเขตอำนาจการตัดสินใจระดับใด เช่น
 - >> การแต่งตั้ง/ถอดถอนกรรมการ
 - >> การกู้ยืม / คำประกัน / ก่อการระดมทุนที่กระทบฐานะการเงิน
 - >> การจ่ายเงินปันผลประจำปี/ระหว่างกาล
 - >> การแก้ไขข้อบังคับบริษัท
 - >> การขายหรือโอนกิจการ
 - >> การเพิ่มทุน / ลดทุน
 - >> การซื้อหรือรับโอนกิจการ
 - >> การทำรายการที่มีนัยสำคัญ
 - >> การควบรวมกิจการ
 - >> การทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน
 - >> การเลิกกิจการ



แนวทางการกำกับดูแล

นโยบายด้านการสื่อสาร การรายงาน



- กำหนดนโยบายด้านการสื่อสาร / การรายงานระหว่างบริษัท-บริษัทย่อย / บริษัทร่วม ที่ชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงของการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน

- กำหนดนโยบายให้บริษัทย่อย / บริษัทร่วม เปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เช่น

รายการ	ความถี่การรายงาน
Reserved Matters / การทำรายการที่สำคัญ	ทันที
ผลดำเนินงาน / สถานการณ์ธุรกิจ / ความเสี่ยง	ทุกไตรมาส
งบการเงิน / ข้อมูลทางการเงิน	ทุกไตรมาส

ระบบการควบคุมภายใน



- ควรกำหนดเป็นนโยบายให้ฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) และการกำกับดูแลกิจการของบริษัทย่อย อย่างน้อยปีละครั้ง และมีอำนาจเข้าถึงข้อมูล ระบบงาน และบุคคลของบริษัทย่อยได้โดยตรง ตามความจำเป็นและเหมาะสม

- บริษัทย่อยมีหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการตรวจสอบ

แนวทางการกำกับดูแล

บริษัทย่อยต่างประเทศ

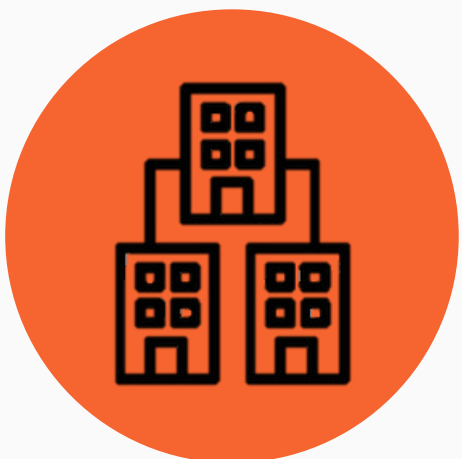


ความท้าทาย : กฎหมายที่แตกต่างกัน การเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน การประเมินมูลค่าทรัพย์สิน

Board Charter / Shareholders' Agreement ต้องกำหนดให้ชัดเจน

- **Cross-border IA Access Rights** : ให้ IA บริษัทแม่มีสิทธิ์เข้าตรวจสอบบริษัทย่อยต่างประเทศโดยตรง
- **Local Independent Director** : กำหนดให้มีกรรมการอิสระในบริษัทย่อยต่างประเทศที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้มีข้อมูล Local Context และตรวจสอบอย่างอิสระ
- **Dual Auditor Requirement** : External Auditor ท้องถิ่น + Group Auditor แשרข้อมูลตรงต่อ AC บริษัท โดยไม่ผ่านฝ่ายบริหาร
- **Real Asset Verification** : สินทรัพย์ต่างประเทศเกิน [วงเงิน] ต้องผ่าน On-site Physical Verification โดย Third Party อิสระ + Title Deed รับรองโดย Local Legal Counsel

บริษัทร่วม



ความท้าทาย : บริษัทร่วมไม่ได้อยู่ภายใต้อำนาจควบคุมของบริษัท

Shareholders' Agreement ต้องกำหนดให้ชัดเจน

- สัดส่วนกรรมการที่สะท้อนการถือหุ้น, Reserved Matters ที่ต้องได้ Consensus/Supermajority ก่อนดำเนินการ, Veto Rights ของแต่ละฝ่าย
- การเข้าถึงข้อมูล : กำหนดให้ชัดเจนว่าบริษัทร่วมจะต้องรายงานรับข้อมูลอะไรและความถี่เท่าใด

แนวทางการกำกับดูแลตัวอย่าง



กำหนดกรอบและกลไกบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. “PTT Group Way of Conduct” เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานและเพื่อเป็นเครื่องมือกำกับดูแลบริษัทในกลุ่ม ปตท. ให้มีความสอดคล้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

หลักการกำกับดูแลกลุ่ม ปตท. (5 Governance Principles)

1. การกำหนดตัวบุคคล ในตำแหน่งหลัก (Key Strategic Positions)	2. ข้อบังคับ ระเบียบ และ นโยบายกลุ่ม (Rules and Regulations)	3. การรายงานตามสายบังคับ บัญชาและบริหารผลงาน (Reporting Line and Performance Management)	4. การกำกับดูแลตามลำดับชั้น (Multi-Level Governance)	5. คณะกรรมการจัดการ (Management Committee)
การส่งบุคคลจาก ปตท. ไปดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของบริษัทในกลุ่ม เพื่อผลักดันนโยบายและทิศทางธุรกิจให้เป็นไปตามที่ ปตท. กำหนด	การใช้ข้อบังคับ ระเบียบ และคู่มือการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกลุ่มบริษัท เพื่อสร้างความเชื่อมโยงและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยผู้แทนของ ปตท.	บริษัทย่อยต้องรายงานความคืบหน้าและผลการดำเนินงานต่อฝ่ายจัดการหรือคณะกรรมการของ ปตท. อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้	การถ่ายทอดแนวทางการบริหารจัดการจาก ปตท. ไปยังบริษัทย่อยที่ ปตท. ถือหุ้นโดยตรง และขยายผลต่อไปยังบริษัทลำดับถัดไปในกลุ่ม เพื่อให้เกิดมาตรฐานการดำเนินงานที่สอดคล้องกันตลอดทั้งสายการบังคับบัญชา	การใช้กลไกคณะกรรมการระดับกลุ่ม และคณะกรรมการจัดการกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ เป็นเวทีหลักในการกลั่นกรอง ติดตาม และบูรณาการการบริหารงานภายในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (Synergy)

แนวทางการกำกับดูแลตัวอย่าง



กำหนดนโยบายการกำกับดูแลและการบริหารจัดการบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลัก เพื่อเป็นกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่สำคัญ รวมทั้งให้ติดตามการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี

การติดตามการกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ SCGP

1. การแต่งตั้งหรือเสนอชื่อบุคคลเป็นกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	2. การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของบริษัท	3. การเปิดเผยข้อมูลของบริษัทย่อย	4. การกำหนดระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและรัดกุมเพียงพอ
SCGP มีนโยบายแต่งตั้งบุคคลไปเป็นกรรมการหรือผู้บริหารอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้น เพื่อกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและกลยุทธ์ของกลุ่ม	กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งมีหน้าที่ดูแลให้บริษัทย่อยปฏิบัติตามข้อบังคับและคู่มืออำนาจดำเนินการ โดยรายการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อฐานะการเงิน ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของ SCGP ก่อน แล้วแต่กรณี	บริษัทย่อยต้องเปิดเผยข้อมูลฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน รายการระหว่างกัน และรายการได้มา/จำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ ให้ครบถ้วนตามเกณฑ์ของ SCGP รวมถึงรายงานแผนการประกอบธุรกิจ การขยายธุรกิจ โครงการลงทุนขนาดใหญ่ ตลอดจนการเข้าร่วมลงทุนกับผู้ประกอบการรายอื่น	กำหนดระเบียบอำนาจอนุมัติและดำเนินการในการเข้าทำธุรกรรมต่าง ๆ (Level of Authority) โดยรายการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อฐานะการเงิน ธุรกรรมที่เกี่ยวข้อง รายการได้มาหรือจำหน่ายไป ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของ SCGP ก่อน แล้วแต่กรณี



กรณีศึกษาการทุจริต : ไทยและต่างประเทศ

บริษัท / ประเทศ	รูปแบบการทุจริต	ช่องโหว่ด้าน Governance	บทเรียนสำหรับกรรมการ
 ไทย (2566)	<ul style="list-style-type: none"> • ตกแต่งบัญชีผ่าน 3 บริษัทย่อย • ปลอมเอกสารกู้เงินชื่อเหมืองต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • IA ไม่มีอำนาจตรวจบริษัทย่อยโดยตรง • กรรมการบริษัทย่อยไม่มีช่องทาง Escalate 	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนด IA Access Rights ในบริษัทย่อยชัดเจน • Board Charter ต้องกำหนด Reserved Matters เรื่องการกู้ยืมข้ามแผนแดน
 Energy Absolute ไทย (2566)	<ul style="list-style-type: none"> • ทุจริตจัดซื้ออุปกรณ์ผ่านบริษัทย่อย 2 แห่ง • ไม่มีช่องรายงานตรงต่อ Board 	<ul style="list-style-type: none"> • สายงานบริษัทย่อยรายงานถึงแค่ CEO • ไม่มีช่องทางตรงถึง Audit Committee 	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนด Dual Reporting Line สำหรับบริษัทย่อยหลัก • Audit Committee ต้องมีสิทธิรับรายงานโดยตรง
 ENERGY EARTH ไทย (2560)	<ul style="list-style-type: none"> • Intra-group Loans ที่ไม่สมเหตุผล • หนี้สะสมโดย Board ไม่รับรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีนโยบาย Intra-group Lending ที่ชัดเจน • Board ขาดข้อมูลสถานะหนี้สินวงบริษัทย่อย 	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนด Intra-group Loan Policy ที่ต้องผ่าน Board • รายงานฐานะการเงินบริษัทย่อยต่อ Board ทุกไตรมาส
 ไทย (2561)	<ul style="list-style-type: none"> • บริษัทย่อยซื้อทรัพย์สิน >2,000 ล้านบาทโดยไม่ผ่าน Board • ยักยอกเงินที่รับคืนจากบริษัทย่อย 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มี Reserved Matters สำหรับการลงทุนมูลค่าสูง • Fiduciary Duty ของผู้บริหารถูกละเลย 	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนด Threshold การลงทุนที่ต้องผ่าน Board ให้ชัดเจน • Board ต้องทบทวนรายการได้มาจำหน่ายไปทุกไตรมาส



กรณีศึกษาการทุจริต : ไทยและต่างประเทศ

บริษัท / ประเทศ	รูปแบบการทุจริต	ช่องโหว่ด้าน Governance	บทเรียนสำหรับกรรมการ
 เยอรมนี (2563)	<ul style="list-style-type: none"> • เงินสด 1.9 พันล้านยูโรในบัญชีต่างประเทศ ไม่มีจริง • ใช้ Third-Party Agents ปกปิดโครงสร้าง 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditor ไม่ verify บัญชีธนาคารต่างประเทศ โดยตรง 3 ปี • Board ไม่ challenge ฝ่ายบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditor ต้องมีสิทธิ Direct Access ข้อมูลบริษัทต่างประเทศ • กรรมการต้องกล้า Challenge แม้บริษัทดูดีจากภายนอก
 จีน/สหรัฐฯ (2563)	<ul style="list-style-type: none"> • ปลอมยอดขาย 310 ล้านดอลลาร์ใน 9 เดือน • ใช้ Home Country Exemption หลีกเลียง Independent Director 	<ul style="list-style-type: none"> • Independent Director ไม่ถึงครึ่ง Board • ไม่มีช่องทาง Whistleblower อิสระ 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ควรใช้ช่องยกเว้น Home Country Practice สดมาตรฐาน • Whistleblower Channel ต้องรายงานตรงถึง Audit Committee
 แอฟริกาใต้ (2560)	<ul style="list-style-type: none"> • แต่งบัญชีเงินจริง 7,400 ล้านดอลลาร์ • Related Party Transactions ไม่โปร่งใส 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO มีอำนาจล้มมือไม่มีใคร Challenge • Group Structure ซับซ้อน ตรวจสอบยาก 	<ul style="list-style-type: none"> • Board Culture ต้องส่งเสริม Fearless Questioning • Group Structure Map ต้องอัปเดตและเปิดเผยต่อ Board เป็นประจำ
 สหรัฐฯ/UK (2562-2564)	<ul style="list-style-type: none"> • Finance Director บริษัทย่อยปลอมเอกสารธนาคาร 2 ปี • Consolidated accounts ผิดพลาด 	<ul style="list-style-type: none"> • คนเดียวมีอำนาจทั้ง Approve และ Record • Group Audit ไม่ครอบคลุมบริษัทย่อย UK 	<ul style="list-style-type: none"> • บังคับ Segregation of Duties ในบริษัทย่อยทุกแห่ง • Group Internal Audit ต้องครอบคลุมบริษัทย่อยต่างประเทศ

คำถามที่กรรมการควรรณถามฝ่ายจัดการ

คำถามพื้นฐานสำหรับบริษัทย่อยและบริษัทร่วมทุกแห่ง

1. บริษัทมีนโยบาย Subsidiary Governance Framework เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ และมีการทบทวนครั้งล่าสุดเมื่อใด ?
2. Board Charter ของบริษัทย่อยกำหนด Reserved Matters ไว้ว่าอย่างไร — รายการใดต้องผ่านคณะกรรมการบริษัทก่อนดำเนินการ ?
3. กรรมการผู้แทนของบริษัทในบริษัทย่อยมีการรายงานตรงถึงคณะกรรมการบริษัทหรือไม่ หรือรายงานผ่าน CEO เท่านั้น ?
4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน (Internal Audit) มีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูล ระบบงาน และบุคลากรของบริษัทย่อยโดยตรงหรือไม่ ?
5. บริษัทย่อยมีการรายงานผลการดำเนินงาน ความเสี่ยง และงบการเงินต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ ? ความถี่เท่าใด ?
6. มี Whistleblower Channel ที่บริษัทย่อยสามารถรายงานตรงถึง Audit Committee ของบริษัทได้ โดยไม่ผ่านฝ่ายบริหารหรือไม่ ?
7. โครงสร้างกลุ่มบริษัทล่าสุด (Group Structure Chart) อยู่ที่ไหน และมีการอัปเดตครั้งล่าสุดเมื่อใด ?



คำถามที่กรรมการควรรณถามฝ่ายจัดการ

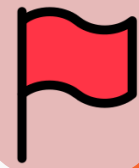
คำถามเฉพาะสำหรับบริษัทย่อยในต่างประเทศ

1. กฎหมายท้องถิ่นของประเทศที่บริษัทย่อยตั้งอยู่มีข้อจำกัดใดที่อาจกระทบการ Repatriate เงินกำไร หรือการเข้าถึงข้อมูลของบริษัทหรือไม่ ?
2. External Auditor ของบริษัทย่อยต่างประเทศเป็นสำนักงานเดียวกับ Group Auditor หรือไม่ ? มีกลไกแชร์ข้อมูลโดยตรงถึง Audit Committee บริษัทหรือไม่?
3. สินทรัพย์หลักของบริษัทย่อยต่างประเทศ (อสังหาริมทรัพย์ เครื่องจักร ใบอนุญาต) ได้รับการ Verify โดย Independent Third Party ล่าสุดเมื่อใด ?
4. IA ของบริษัทเคยเข้าตรวจสอบบริษัทย่อยต่างประเทศครั้งล่าสุดเมื่อใด ? พบประเด็นอะไร และมีการแก้ไขแล้วหรือยัง ?
5. มีกรรมการอิสระในท้องถิ่น (Local Independent Director) ในบริษัทย่อยต่างประเทศที่มีนัยสำคัญหรือไม่ เพื่อให้มีข้อมูล Local Context ?
6. ระบบ ERP/Accounting ของบริษัทย่อยต่างประเทศเชื่อมต่อกับระบบของบริษัทหรือไม่ ? ใครมีสิทธิ์ Access และ Approve ระบบ?
7. มี Intra-group Loan หรือ Inter-company Transaction ในบริษัทย่อยต่างประเทศหรือไม่ ? มีเงื่อนไขที่เป็น Arm's Length จริงหรือไม่ ?

คำถามเฉพาะสำหรับบริษัทร่วม

1. Shareholders' Agreement กำหนด Reserved Matters ที่ต้องได้ Consensus/Supermajority ไว้ชัดเจนหรือไม่ ?
ครอบคลุมธุรกรรมที่มีนัยสำคัญทั้งหมดหรือไม่?
2. บริษัทมีสิทธิ์ Veto เรื่องอะไรบ้างในบริษัทร่วม และเคยใช้หรือไม่ ?
3. บริษัทร่วมรายงานข้อมูลอะไรให้บริษัททราบ และความถี่เท่าใด ? ข้อมูลเพียงพอต่อการประเมินความเสี่ยงในระดับกลุ่มหรือไม่ ?
4. กรรมการผู้แทนของบริษัทในบริษัทร่วมทราบหรือว่ามีเมื่อใดต้อง Escalate เรื่องกลับมายังบริษัท ?
5. มีธุรกรรมระหว่างบริษัทและบริษัทร่วมหรือไม่ ? ผ่านกระบวนการ Related Party Transaction Review หรือไม่?

Red Flags ที่กรรมการควรระวัง



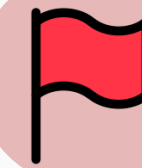
ด้านการเงิน

- ยอดเงินสดหรือสินทรัพย์ในต่างประเทศสูงผิดปกติ โดยไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจน
- Intra-group Loan ที่อัตราดอกเบี้ยหรือเงื่อนไขที่ไม่ใช่ Arm's Length
- ผลประกอบการของบริษัทย่อยดีเกินจริง เมื่อเทียบกับสภาพตลาดในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- การเปลี่ยน Auditor บ่อยโดยไม่มีเหตุผลที่ชัดเจน
- งบการเงินส่งช้า หรือมีรายการ Adjustment จำนวนมากในงบ Consolidated
- บริษัทย่อยมี Cash Balance สูงแต่ไม่จ่าย Dividend กลับมาที่บริษัท



ด้าน Governance

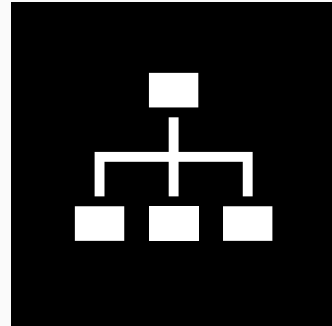
- กรรมการผู้แทนของบริษัทในบริษัทย่อยไม่รายงาน หรือรายงานแต่ข่าวดีเสมอ
- ฝ่ายบริหารบริษัทย่อยปฏิเสธการเข้าตรวจสอบของ IA บริษัท หรือให้ข้อมูลซ้ำ
- CEO หรือผู้บริหารบริษัทย่อยมีอำนาจสูงมาก ไม่มีกลไก Check and Balance
- โครงสร้างบริษัทย่อยซ้อนกันหลายชั้น โดยไม่มีเหตุผลทางธุรกิจที่ชัดเจน
- มีการทำธุรกรรมขนาดใหญ่ที่ไม่ผ่านการอนุมัติตาม Reserved Matters ที่กำหนด
- External Auditor ออก Qualified Opinion หรือ Disclaimer ในงบบริษัทย่อย



เฉพาะบริษัทย่อยต่างประเทศ

- ไม่สามารถตรวจสอบกรรมสิทธิ์สินทรัพย์หลักในต่างประเทศได้โดยตรง
- ใช้ Third-party Agents ในโครงสร้างธุรกิจ โดยไม่มีสัญญาที่ชัดเจน
- ข้อมูลจาก Local Auditor ไม่ตรงกับข้อมูลที่ฝ่ายบริหารบริษัทย่อยส่งให้
- มีสัญญาณเตือนจากสื่อ นักวิเคราะห์ หรือบุคคลภายนอกอื่นๆ เกี่ยวกับบริษัทย่อย

บทสรุป : 10 หลักปฏิบัติที่กรรมการควรทราบ



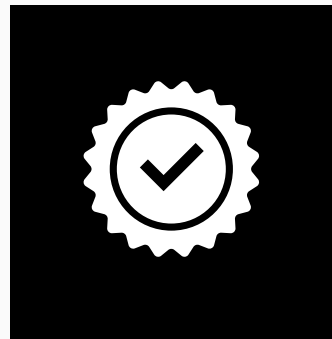
1. Know Your Group Structure

กรรมการต้องรู้โครงสร้างกลุ่มบริษัทที่แท้จริง รวมถึงบริษัทย่อย และบริษัทร่วมทุกแห่ง พร้อม Group Structure Chart ที่ update



3. Ensure IA has Teeth

ฝ่ายตรวจสอบภายในต้องมีอำนาจและสิทธิเข้าถึงข้อมูล บริษัทย่อยต่างประเทศโดยตรง ไม่ผ่านฝ่ายบริหาร



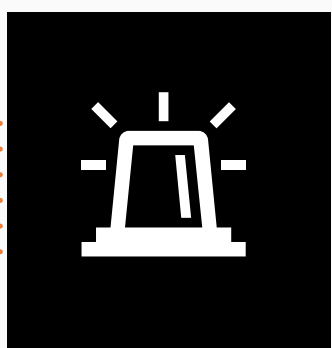
5. Verify Foreign Assets Independently

สินทรัพย์หลักในต่างประเทศต้องผ่าน On-site Physical Verification โดย Independent Third Party อย่างสม่ำเสมอ



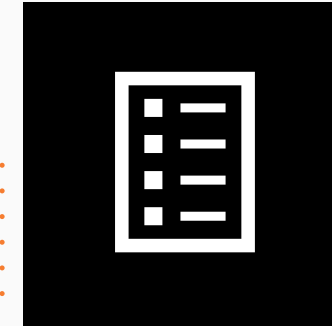
7. Establish Whistleblower Channels

ต้องมีช่องทาง Whistleblower อิสระสำหรับพนักงาน ในบริษัทย่อยต่างประเทศ รายงานได้โดยไม่ถูกกลั่นแกล้ง



9. Representative Directors Must Escalate

กรรมการผู้แทนในบริษัทย่อยต้องมีความกล้าและรู้หน้าที่ Escalate เมื่อพบสิ่งผิดปกติ แม้จะขัดกับความต้องการของ ฝ่ายบริหาร



2. Define Reserved Matters

กำหนด Board Charter / Reserved Matters ที่ชัดเจน ครอบคลุมธุรกรรมสำคัญทุกประเภท โดยเฉพาะการกู้ยืม ข้ามพรมแดนและการลงทุนในต่างประเทศ



4. Demand Direct Reporting Lines

กำหนดให้มีช่องทางรายงานตรงจากบริษัทย่อยถึง Board หรือ Audit Committee โดยเฉพาะกรณีเหตุฉุกเฉินหรือ Red Flags



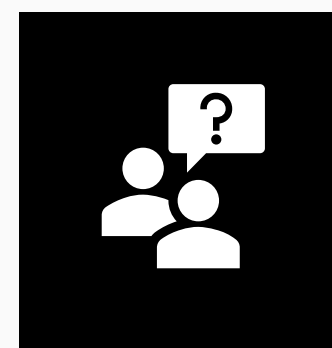
6. Require Dual Audit Reporting

External Auditor ทั้ง Local และ Group ต้องรายงานตรง ต่อ Audit Committee บริษัท ไม่ผ่านฝ่ายบริหาร



8. Calibrate Governance to Risk

ปรับระดับ Governance Intensity ตามขนาด ประเภทธุรกิจ และความเสี่ยงของบริษัทย่อยแต่ละแห่ง ไม่ใช่มาตรฐานเดียวกัน ทั้งหมด



10. Foster Culture of Fearless Questioning

Board Culture ที่ดีต้องส่งเสริมให้กรรมการกล้า Challenge ฝ่ายบริหาร แม้บริษัทดูประสบความสำเร็จจากภายนอก

