



Thai Institute of Directors

Enterprise with Integrity.



ThailODFan



Thai Institute of Directors (IOD)



Thai Institute of Directors



@ThailOD



Conflict of interest

Enterprise with Integrity.



ThailODFan



Thai Institute of Directors (IOD)



Thai Institute of Directors



@ThailOD

05:00



Conflict of Interest

Copyright in this material is strictly reserved.



วราธร วงศ์สว่างศิริ

- กรรมการผู้จัดการ / หนายความหุ้นส่วน (Managing Partner) บริษัท เฮอริเบิร์ต สมิธ ฟรีฮิลส์ เครเมอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
- กรรมการอิสระ สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบ และ ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการ บริษัท ธนจิรา รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- อดีตกรรมการอิสระและคณะกรรมการตรวจสอบ บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)
- อาจารย์พิเศษคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Enterprise with Integrity.

1 Introduction to Conflict of Interest (COI)

2 Types of Conflict of Interest

3 Case Studies

4 Consequences of COI violations

5 Board of Directors' Responsibilities



1

Introduction to Conflict of Interest



1.1 What is Conflict of Interest?

What is Conflict of Interest?

“การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนของบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง ตัดสินใจดำเนินการโดยมีผลประโยชน์ส่วนตัวทั้งทางตรงและทางอ้อมเข้าไปเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นการบั่นทอนหรือเบียดบังผลประโยชน์จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้มอบอำนาจให้กระทำแทน”

Source: ผลประโยชน์ทับซ้อน : Conflict of Interest - SET Investnow

“การที่บุคคลในองค์กรไม่ได้ทำหน้าที่ให้เกิดผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ตรงตามวัตถุประสงค์ของบริษัท แต่กลับ เอื้อประโยชน์ให้ตนเองหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้บริษัทไม่ได้ประโยชน์เต็มที่หรืออาจเสียหายจนทำให้บริษัทมีปัญหา”

Source: CG TODAY: ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (CONFLICT OF INTEREST) - SET Sustainable Capital Market Development

“The general rule stands upon our great moral obligation to refrain from placing ourselves in relations which ordinarily excite a conflict between self-interest and integrity...In this conflict of interest the law wisely interposes. It acts not on the possibility that, in some cases, the sense of that duty may prevail over the motives of self-interest, but it provides against the probability in many cases, and the danger in all cases, that the dictates of self-interest will exercise a predominant influence, and supersede that of duty.”

Source: Mr. Justice Wayne in *Michoud v. Girod*, US Supreme Court (1846)

“The situation where a person, who has a duty to exercise judgment for the benefit of another, has an interest that tends to interfere with the proper exercise of his or her discretion.”

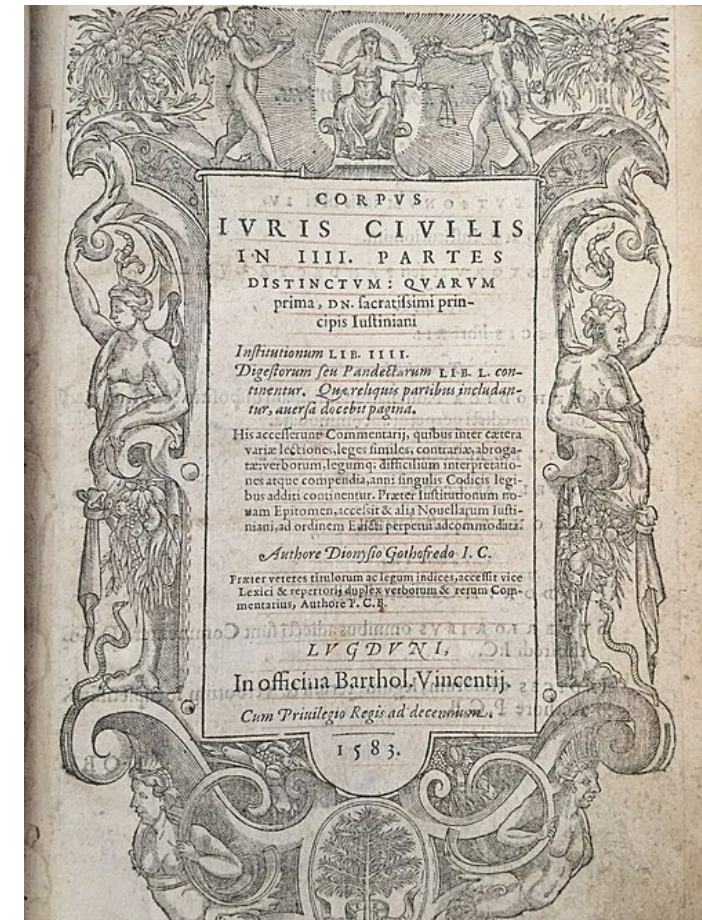
Source: Dr Remas Vulsan (Senior Lecturer in Corporate Law, the University of Edinburgh)



1.2 Origins of Conflict of Interest

Fiduciary Duty มาจากกฎหมายโรมัน

- “**Fiduciarius**” คือคำภาษาละตินที่เป็นรากศัพท์ของคำว่า “**Fiduciary**” ในภาษาอังกฤษ หมายถึง บุคคลหรือองค์กรที่ได้รับความไว้วางใจให้ทำหน้าที่ดูแลจัดการทรัพย์สินหรือผลประโยชน์ของผู้อื่นด้วยความซื่อสัตย์สุจริตสูงสุด
 - **Fiducia** > ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น การพึ่งพาอาศัย
 - **Fidere** > การไว้วางใจ
- หลัก “**Fiducia Cum Amico**” หรือ “การไว้วางใจเพื่อน”
 - ในอดีตเวลาขุนนางต้องเดินทางไปต่างแดน จะมอบทรัพย์สินสมบัติหรือที่ดินของตนให้แก่ **Fiduciarius** ที่ไว้วางใจดูแล โดย **Fiduciarius** มีหน้าที่ต้องกระทำการเพื่อประโยชน์ของขุนนางผู้เป็นเจ้าของทรัพย์สินที่ตนได้รับมอบหมายให้ดูแล
- หลัก “**Nemo iudex in causa sua**” หรือ “No person shall act as judge for himself.”
 - หลักกฎหมายธรรมชาตินี้ห้ามมิให้บุคคลที่ถูกกำหนดให้ต้องใช้ดุลยพินิจอย่างเป็นกลางมีผลประโยชน์ส่วนตัวในผลลัพธ์ของการตัดสินใจของตน
 - หลักการนี้เป็นที่รู้จักกันดีในศตวรรษที่ 18 และได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักกฎหมายทั่วไป โดยถูกนำไปประมวลอยู่ในประมวลกฎหมาย Corpus Iuris Civilis



Corpus Iuris Civilis

By Dionísio Godofredo – 1583

Fiduciary Duty ตามกฎหมายอังกฤษ

- A fiduciary is someone who has undertaken to act for and on behalf of another in a particular matter in circumstances which give rise to a relationship of trust and confidence. [Lord Millett, *Bristol and West Building Society v Mothew*]
- The fiduciary has a duty not to be in a situation where personal interests and fiduciary duty conflict, not to be in a situation where their fiduciary duty conflicts with another fiduciary duty, and a duty not to profit from their fiduciary position without knowledge and consent. A fiduciary ideally would not have a **conflict of interest**.



The Court of Chancery, which governed fiduciary relations in England prior to the Judicature Acts

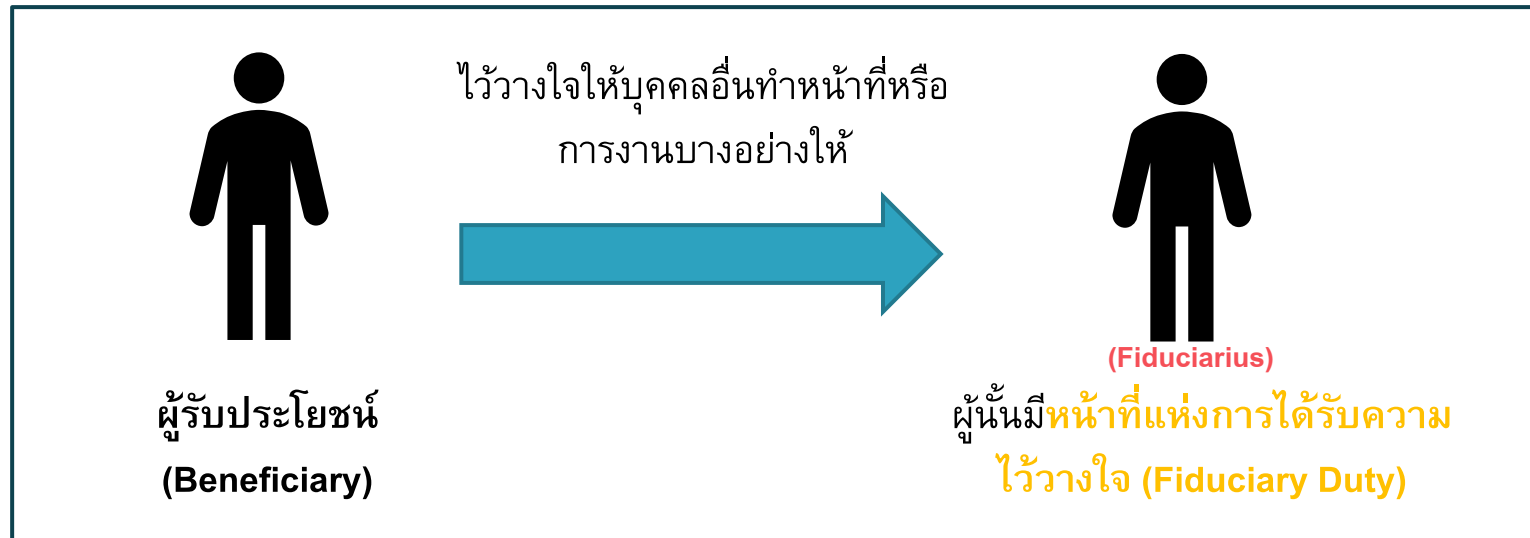
By Thomas Rowlandson (1756–1827) and Augustus Charles Pugin (1762–1832) (after) John Bluck (fl. 1791–1819), Joseph Constantine Stadler (fl. 1780–1812), Thomas Sutherland (1785–1838), J. Hill, and Harraden (aquatint engravers) - Unknown source, Public Domain.

Fiduciary Duty กับ Conflict of Interest

หลักความยุติธรรมสากล (Equitable Principle)
ที่มีมาตั้งแต่ยุคโรมัน



หน้าที่แห่งการได้รับความไว้วางใจ (Fiduciary Duty)
นำมาสู่การป้องกันไม่ให้ผลประโยชน์ส่วนตนไปกระทบต่อการใช้อำนาจตัดสินใจ
อย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ของผู้รับผลประโยชน์ (Conflict of Interest)



ทฤษฎี Fiduciary Duty

No-profit rule

ห้ามผู้ที่ได้รับความไว้วางใจหาประโยชน์ให้แก่ตนเองด้วยสถานะของการเป็นทรัสต์

No-Conflict rule

ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจไม่อาจทำหน้าที่ได้หากผลประโยชน์ของตนหรือผลประโยชน์
ในฐานะที่ตนทำหน้าที่ให้ผู้รับผลประโยชน์รายอื่นขัดแย้งกับประโยชน์ของผู้รับผลประโยชน์

Duty of care

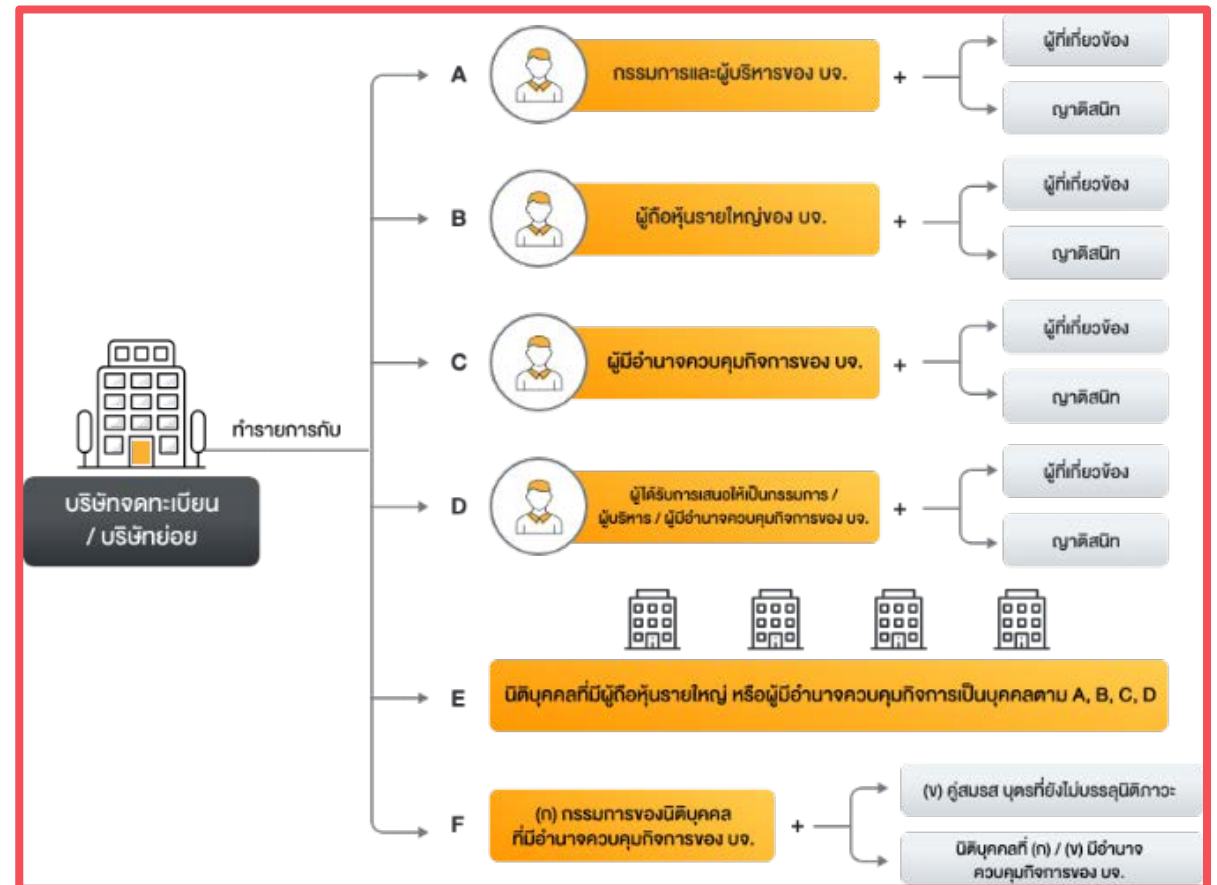
ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจมีหน้าที่ระมัดระวัง การดำเนินการและตัดสินใจต้องมีความรอบคอบ
และคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับผลประโยชน์เป็นสำคัญ

Duty of loyalty

ผลประโยชน์ของผู้รับผลประโยชน์ต้องมาก่อนประโยชน์ส่วนตนของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจและบุคคลอื่น
จึงต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

กลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่แห่งการได้รับความไว้วางใจ (Fiduciary Duty)

- กรณีดั้งเดิม บุคคลที่มี fiduciary duty เช่น ทรัستی ผู้พิทักษ์ ตัวแทน ทนายความ **กรรมการบริษัท** หุ้นส่วน
- ปัจจุบัน กฎหมายพิจารณาความสัมพันธ์แบบ fiduciary กว้างขึ้น โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ คือ
 - การรับกระทำการใด ๆ เพื่อผู้อื่น และ
 - การใช้อำนาจหรือดุลพินิจในการกระทำเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น
- เช่น บุคคลที่อาจมี conflict of interest โดยเป็น **“บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน”** ตามประกาศคณะกรรมการกำกับ ตลาดทุนที่ ทจ. 46/2568 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน



หลัก Conflict of Interest ของกรรมการบริษัทในปัจจุบัน



กรรมการหรือผู้บริหารเป็นผู้ใช้อำนาจจัดการกิจการและทรัพย์สินของบริษัทในฐานะตัวแทนก็อาจเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนโดยดำเนินการหรือตัดสินใจเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์ กฎหมายจึงจำเป็นต้องมีบทบัญญัติเพื่อกำกับดูแลและควบคุม “การกระทำ” และ “ธุรกรรม” หรือ “ห้ามการกระทำการหรือทำธุรกรรม” ที่มีความขัดแย้งซึ่งผลประโยชน์ดังกล่าว และกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

Source: พัฒนพร โกวิทพัฒนกิจ. (2568). *อำนาจควบคุม*.



1.3 Regulations related to COI

Why are COI regulated for company directors?

ผลประโยชน์ขัดกัน (Conflict of Interest)

กรรมการ/หุ้นส่วนผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กร
แต่อาจมีแรงจูงใจส่วนตัวที่ขัดกับผลประโยชน์ขององค์กร

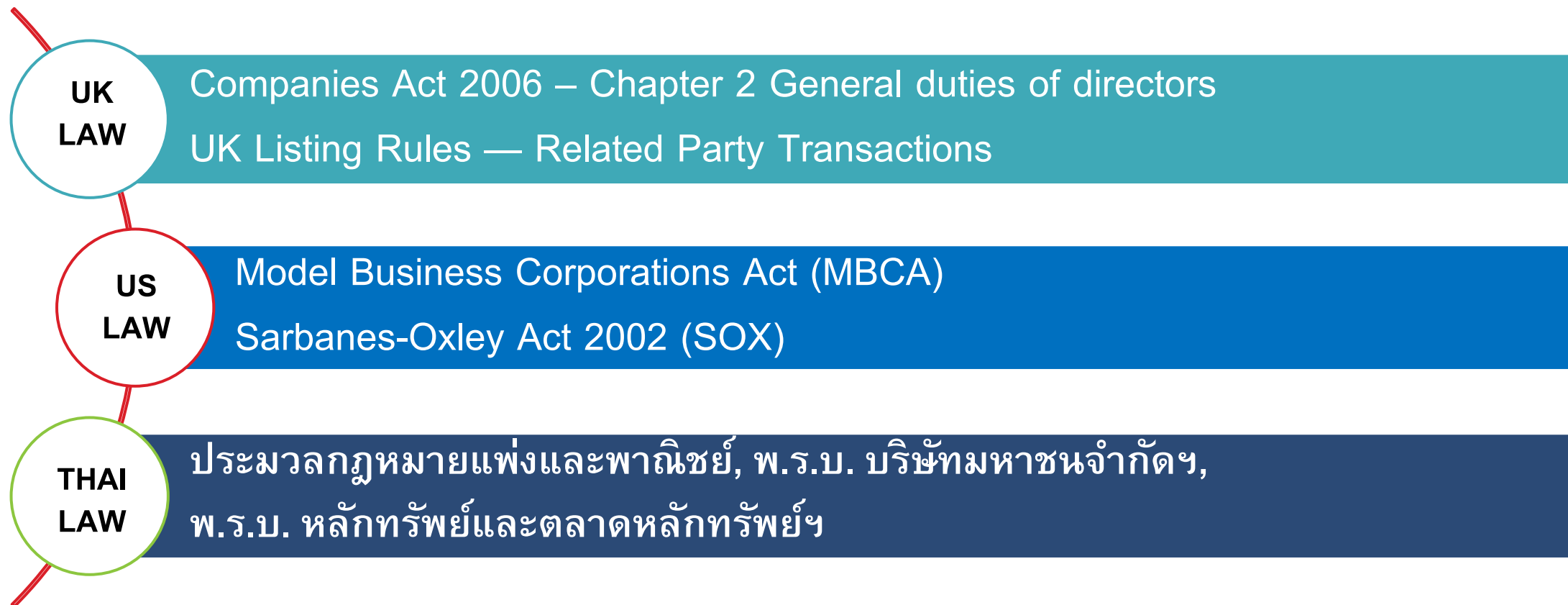
สารสนเทศที่ไม่เท่าเทียม (Information Asymmetry)

กรรมการล่วงรู้ข้อมูลภายในที่ผู้ถือหุ้นหรือหุ้นส่วนไม่รู้
เปิดช่องทางการแสวงหาประโยชน์

ปกป้องผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Protection)

ยิ่งองค์กรมีผู้เกี่ยวข้องมาก (มีผู้ถือหุ้นสาธารณะมาก)
ยิ่งต้องกำกับเข้มข้น

กฎหมายเกี่ยวกับ Conflict of Interest



ตัวอย่างกฎหมายเกี่ยวกับ Conflict of interest และกรรมการบริษัท

[UK] Companies Act 2006 - Chapter 2 General duties of directors

Chapter 2 General duties of directors

Introductory

...

- **175. Duty to avoid conflicts of interest**
- **176. Duty not to accept benefits from third parties**
- **177. Duty to declare interest in proposed transaction or arrangement**

...

Chapter 3 Declaration of interest in existing transaction or arrangement

...

- **186. Declaration of interest in case of company with sole director**

...

[US] Model Business Corporations Act (MBCA)

“ 8.30. STANDARDS OF CONDUCT FOR DIRECTORS

- (a) Each member of the board of directors, when discharging the duties of a director, **shall act: (i) in good faith, and (ii) in a manner the director reasonably believes to be in the best interests of the corporation. ...**”

“8.31. STANDARDS OF LIABILITY FOR DIRECTORS

(a) A director shall not be liable to the corporation or its shareholders for any decision to take or not to take action, or any failure to take any action, as a director, unless the party asserting liability in a proceeding establishes that: ...

(2) the challenged conduct consisted or was the result of:

(i) **action not in good faith;** or

(ii) **a decision**

(A) **which the director did not reasonably believe to be in the best interests of the corporation,** or

(B) **as to which the director was not informed to an extent the director reasonably believed appropriate in the circumstances; or ...**”

จุดเริ่มต้นของ Conflict of interest และกรรมการบริษัทในกฎหมายไทย

ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

ป.พ.พ. ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2467 และมีผลบังคับใช้ **1 มกราคม 2468**

บรรพ 1 หมวด 2 นิติบุคคล ส่วนที่ 1 บทเปิดเสร็จทั่วไป

มาตรา 80 (เดิม) บัญญัติว่า “ในการอันใดถ้าประโยชน์ทางได้ทางเสียของนิติบุคคลฝ่ายหนึ่งกับของตัวผู้จัดการอีกฝ่ายหนึ่งเป็นปฏิปักษ์แก่กัน ท่านว่าในการอันนั้นผู้จัดการเป็นอันไม่มีอำนาจเป็นผู้แทนได้ ในกรณีเช่นนี้ต้องตั้งแต่งผู้แทนขึ้นเฉพาะการนั้นตามบทบัญญัติมาตราก่อนนี้”

มาตรา 74 (ปัจจุบัน) บัญญัติว่า “ถ้าประโยชน์ได้เสียของนิติบุคคลขัดกับประโยชน์ได้เสียของผู้แทนของนิติบุคคลในการอันใด ผู้แทนของนิติบุคคลนั้นจะเป็นผู้แทนในการอันนั้นไม่ได้”

ป.พ.พ. ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2471 มีผลบังคับใช้ **1 เมษายน 2472**

บรรพ 3 หมวด 4 บริษัทจำกัด ส่วนที่ 3 วิธีจัดการบริษัทจำกัด

มาตรา 1168 บัญญัติว่า “ในอันที่จะประกอบกิจการของบริษัทนั้นกรรมการต้องใช้ความเอื้อเฟื้อสอดส่องอย่างบุคคลค้าขายผู้ประกอบด้วยความระมัดระวังว่าโดยจะเพาะ กรรมการต้องรับผิดชอบร่วมกันในประการต่าง ๆ ดังจะกล่าวต่อไปนี้ คือ

- (๑) การใช้เงินค่าหุ้นนั้น ได้ใช้กันจริง
- (๒) จัดให้มีและรักษาไว้ให้เรียบร้อย ซึ่งบรรดาสมุดบัญชีและเอกสารที่กฎหมายกำหนดไว้
- (๓) การจ่ายเงินปันผลหรือดอกเบี้ยให้เป็นไปโดยถูกต้อง ตามที่กฎหมายกำหนดไว้
- (๔) บังคับการให้เป็นไปโดยถูกต้องตามมติของที่ประชุมใหญ่

อนึ่งท่านห้ามมิให้ผู้เป็นกรรมการประกอบการค้าขายใด ๆ อันมีสภาพเป็นอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับการค้าขาย ของ บริษัท นั้น ไม่ว่าทำเพื่อประโยชน์ตนหรือเพื่อประโยชน์ผู้อื่น หรือไปเข้าหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดชอบในห้างค้าขายอื่นซึ่งประกอบกิจการมีสภาพเป็นอย่างเดียวกันและแข่งขันกับกิจการของบริษัท โดยมิได้รับความยินยอมของที่ประชุมใหญ่ของผู้ถือหุ้น

บทบัญญัติที่กล่าวมาข้างบนนี้ให้ใช้บังคับตลอดถึงบุคคลซึ่งเป็นผู้แทนของกรรมการด้วย”

Fiduciary Duty ใน พ.ร.บ.หลักทรัพย์ฯ

Fiduciary Duty ใน พ.ร.บ.หลักทรัพย์ฯ



มาตรฐานสูงสุดสำหรับบริษัทจดทะเบียน

Duty of Care

มาตรา 89/7

กรรมการและผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ขอบบังคับของบริษัท มติคณะกรรมการ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

Business Judgment Rule

มาตรา 89/8

เงื่อนไขปกป้องกรรมการที่ปฏิบัติโดยสุจริต: กรรมการที่พิสูจน์ได้ว่า **(1) กระทำโดยสุจริตและสมเหตุสมผลเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท** (2) ตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เพียงพอโดยสุจริต และ **(3) ไม่มีส่วนได้เสียโดยตรงหรือโดยอ้อมในเรื่องนั้น** ให้ถือว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วนแล้ว

Duty of Loyalty

มาตรา 89/10

กรรมการและผู้บริหารต้อง **(1) กระทำการโดยสุจริต เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ** **(2) กระทำที่มีจุดมุ่งหมายโดยชอบและเหมาะสม** และ **(3) ไม่กระทำการอันขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ**

รายการที่เกี่ยวข้องกัน (RPT) ตามพ.ร.บ.หลักทรัพย์ฯ

หลักการทั่วไป

กรรมการ ผู้บริหาร และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องจะทำธุรกรรมกับบริษัทหรือบริษัทย่อยได้ ต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น เว้นแต่เข้าเงื่อนไขยกเว้น เช่น เป็นธุรกรรมทางการค้าเสมือนทำกับคู่ค้าทั่วไปและบอร์ดอนุมัติ / เงินกู้สวัสดิการ / ธุรกรรมมูลค่าหรือประเภทต่ำกว่าเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนด (มาตรา 89/12)

กฎหมายสันนิษฐานว่าเป็น COI

1. ทำรายการ RPT ไม่เป็นไปตาม ม.89/12 หรือ 89/13
2. ใช้ข้อมูลของบริษัทที่ล่วงรู้มา (ยกเว้นข้อมูลที่เปิดเผยสู่สาธารณะแล้ว)
3. ใช้ทรัพย์สินหรือโอกาสทางธุรกิจของบริษัทโดยฝ่าฝืนหลักเกณฑ์ ก.ล.ต.



พฤติกรรมทั้ง 3 กรณีข้างต้นถือเป็น "ข้อสันนิษฐาน" ว่ากระทำการขัดหรือแย้งประโยชน์บริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ภาวะพิสูจน์ตกแก่กรรมการที่จะต้องโต้แย้ง (มาตรา 89/11)

ข้อห้าม COI ในองค์กรธุรกิจทุกประเภทในประเทศไทย

ประเด็น	บริษัทจำกัด (ป.พ.พ.)	บริษัทมหาชนจำกัด (พ.ร.บ.บริษัทมหาชนฯ)	บริษัทจดทะเบียน (พ.ร.บ.หลักทรัพย์ฯ)
ผู้ที่ถูกกำกับ	กรรมการ + ผู้แทนกรรมการ	กรรมการ	กรรมการ/ผู้บริหารบริษัทจดทะเบียน + บริษัทย่อย
ห้ามค้าแข่ง	ม.1168 วรรคสาม: ห้ามค้าแข่งหรือเข้าหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดในห้างที่แข่ง โดยไม่ได้รับความยินยอมจากที่ประชุมใหญ่	ม.86: ห้ามค้าแข่ง + ห้ามเป็นกรรมการบริษัทที่แข่ง เว้นแต่แจ้งผู้ถือหุ้นก่อนมีมติแต่งตั้ง	ม.89/10: ต้องไม่กระทำการขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
ห้ามลงคะแนนเมื่อมีส่วนได้เสีย (Board)	ไม่มีกำหนดชัดเจน	ม.80 วรรคสาม: กรรมการที่มีส่วนได้เสียในเรื่องใด "ไม่มีสิทธิออกเสียง" ในเรื่องนั้น	ม.89/12: ผู้มีส่วนได้เสียต้องงดออกเสียงในการพิจารณา RPT
ต้องรายงาน/แจ้งส่วนได้เสีย	ไม่มี	ม.88: แจ้งส่วนได้เสียในสัญญาและการถือหุ้น/หุ้นกู้	ม.89/14: กรรมการและผู้บริหารต้องรายงานส่วนได้เสีย ม.89/15-16: เลขานุการบริษัทต้องส่งสำเนาให้ประธานและประธาน AC ภายใน 7 วันทำการ

2

Types of Conflict of Interest

ประเภทของรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์



รูปแบบ	ตัวอย่าง	ผลกระทบ	แนวทางแก้ไข
ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (personal conflict of interest)	การใช้ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ - จ้างญาติสนิทเข้าทำงานในบริษัท - ผู้บริหารกดดันฝ่ายจัดซื้อให้เลือกกลุ่มคำที่เป็นเพื่อนสนิท	สูญเสีย fairness สูญเสีย employee's morale	- เปิดเผยความสัมพันธ์ - ต้องไม่อยู่ใน reporting line เดียวกัน
	มีคนเข้าข่าย COI ทำงานกับคู่แข่ง	ข้อมูลรั่วไหล (Confidential information)	- เปิดเผยความสัมพันธ์ - จำกัดการเข้าถึง sensitive data
ความขัดแย้งจากบทบาทหน้าที่ (role-based conflict of interest)	รับตำแหน่งกรรมการบริษัทที่เป็นบริษัทลูกคำ คู่คำ	เกิดอคติในการตัดสินใจ เช่น กรรมการท่านนั้นตัดสินใจแบบให้บริษัทใดบริษัทหนึ่งได้ประโยชน์	- เปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อคณะกรรมการ - พิจารณาและตัดสินใจ (recusal) ในเรื่องที่มีความขัดแย้ง - ให้ IA เปรียบเทียบราคาหรือเงื่อนไขกับตลาด - ในกรณีที่มีนัยสำคัญ ต้องได้รับอนุมัติจากบอร์ด หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น - กำหนดนโยบาย Related Party Transaction, Conflict of Interest
ความขัดแย้งจากโครงสร้างการถือหุ้น (structural conflict of interest)	บจ. ถือหุ้นในอีกบริษัทหนึ่งและมีผู้บริหารของ บจ. ถือหุ้นในบริษัทนั้นเกิน 10% ด้วย	เอื้อประโยชน์ให้ตนเอง เช่น CFO ของบริษัท A ให้เงินกู้กับบริษัท B	- เปิดเผยข้อมูลต่อคณะกรรมการหรือผู้ถือหุ้น - ยุติหรือถอดการลงทุนในธุรกิจดังกล่าว
	ผู้ถือหุ้นใหญ่ กรรมการ หรือผู้บริหารของ บจ. ทำธุรกิจหรือถือหุ้นในธุรกิจคล้ายคลึงกันกับ บจ.	ขัดต่อหน้าที่ในการดูแลผลประโยชน์ของบริษัท เช่น CEO บริษัท A เอาข้อมูลสำคัญไปบอกบริษัท B ที่ตัวเองเป็นผู้ถือหุ้น	
ความขัดแย้งจากการแข่งขันโดยตรง (competitive conflict of interest)	ผู้ถือหุ้นใหญ่ กรรมการ หรือผู้บริหาร เข้าถือหุ้นในกิจการที่มีลักษณะเดียวกันหรือแข่งขันกับบริษัทโดยตรง	การใช้ข้อมูลภายใน	- เปิดเผยข้อมูลต่อคณะกรรมการหรือผู้ถือหุ้น - ยุติหรือถอดการลงทุนในธุรกิจดังกล่าว

การพิจารณา Conflict of Interest



1

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (COI) มีลักษณะใดบ้าง

ลักษณะ COI ที่พบบ่อย	ตัวอย่าง
1 การมีธุรกิจที่แข่งขันกันหรือทับซ้อนกัน	- บจ. ถือหุ้นในอีกบริษัทหนึ่งที่ทำธุรกิจคล้ายคลึง และมีผู้ถือหุ้นใหญ่ กรรมการ หรือผู้บริหารของ บจ. ถือหุ้นในบริษัทนั้นเกิน 10% ด้วย - ผู้ถือหุ้นใหญ่ กรรมการ หรือผู้บริหารของ บจ. ทำธุรกิจหรือถือหุ้นในธุรกิจเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันกับ บจ.
2 โครงสร้างการถือหุ้นไม่ชัดเจน	บุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง* ถือหุ้นในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมเกิน 10% หรือกรณีถือหุ้นไขว้

หมายเหตุ: บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งตามประกาศ ก.ล.ด. ได้แก่ กรรมการหรือผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม รวมทั้งบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต ทางความสัมพันธ์ หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายกับบุคคลข้างต้น และนิติบุคคลที่บุคคลข้างต้นถือหุ้นหรือมีอำนาจควบคุมหรือส่วนได้เสีย

ลักษณะความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่พบบ่อย (ข้อมูลจากสำนักงาน ป.ป.ช.)

รูปแบบความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่พบในหน่วยงานของรัฐ

- การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น รับของขวัญ เงินสนับสนุน เงินที่ลูกค้าของหน่วยงานบริจาคให้ การลดราคา การรับความบันเทิง การรับบริการ การรับการฝึกอบรม หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียวกันนี้และผลจากการรับผลประโยชน์ต่าง ๆ นั้น อาจส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่
- การทำธุรกิจกับตนเอง หรือเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานตนเอง
- การทำงานหล้งออกจากตำแหน่งหน้าที่สาธารณะหรือหลังเกษียณไปแล้ว
- การทำงานพิเศษ เช่น ตั้งบริษัทดำเนินการธุรกิจที่แข่งขันหรือรับงานจากต้นสังกัด หรือการรับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการ
- การรับรู้ข้อมูลภายใน
- การใช้สมบัติของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
- การใช้ตำแหน่งหน้าที่เอื้อประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง
- การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง

การทำธุรกรรมที่กรรมการหรือผู้บริหารมีส่วนได้เสีย (Self-dealing transaction)

การมีส่วนได้ เสียโดยตรง

กรรมการหรือผู้บริหารเข้าไปมีประโยชน์ของตนเองในธุรกรรมของบริษัทโดยตรง เช่น กรรมการเข้าเป็นคู่สัญญากับบริษัทในการทำสัญญาซื้อขาย การมีส่วนได้เสียในลักษณะนี้ชัดเจนเพราะปรากฏชื่อของกรรมการในสถานะคู่สัญญากับบริษัท

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1436/2553

เมื่อ ศ. กรรมการของบริษัทเป็นผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อและประทับตราสำคัญของบริษัทกระทำการผูกพันบริษัทได้ การที่ ศ. เป็นโจทก์ร่วมกับลูกจ้างคนอื่นของบริษัทรวม 366 คน ฟ้องบริษัทให้จ่ายค่าจ้างค้างชำระและดอกเบี้ยแก่ตนเอง โดยในระหว่างดำเนินคดี ศ. ได้กระทำการในฐานะผู้จัดการบริษัทด้วย การแต่งตั้งทนายความเข้าทำสัญญาประนีประนอมยอมความชำระเงินตามฟ้องให้แก่ ศ. และโจทก์อื่นทุกคน และศาลแรงงานกลางได้พิพากษาคดีตามยอมดังนี้ ประโยชน์ที่ทางได้ทางเสียระหว่างบริษัทกับ ศ. ซึ่งเป็นผู้จัดการของบริษัทเป็นปฏิปักษ์แก่กัน

การมีส่วนได้ เสียโดยอ้อม

กรรมการหรือผู้บริหารไม่ได้เข้าไปมีประโยชน์ของตนเองในธุรกรรมของบริษัท แต่เป็นประโยชน์ของบุคคลอื่นที่มีความสัมพันธ์และใกล้ชิดกัน ซึ่งประโยชน์ที่บุคคลอื่นได้รับจากธุรกรรมนั้น กรรมการหรือผู้บริหารอาจจะได้รับด้วย เช่น คู่สมรส บุตร บริษัทที่กรรมการหรือผู้บริหารเป็นผู้ถือหุ้นหรือผู้มีอำนาจควบคุม

3

Case Studies



การนำโอกาสทางธุรกิจของบริษัทไปแสวงหาประโยชน์ส่วนตนโดยฝ่าฝืนหน้าที่ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจต่อบริษัท

General Automotive Manufacturing Co. v. Singer (Wisconsin Supreme Court, 1963)

- Singer เป็นผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ของ General Automotive และมีหน้าที่ทำงานและรับคำสั่งซื้อให้บริษัท
- เมื่อพบคำสั่งซื้อบางรายการที่เห็นว่าบริษัทไม่มีเครื่องจักรหรือกำลังการผลิตเพียงพอ Singer ไม่ได้นำเสนอโอกาสดังกล่าวให้บริษัทพิจารณาก่อน
- Singer กลับนำงานเหล่านั้นไปให้โรงงานอื่นผลิต และรับส่วนต่างหรือกำไรไว้เป็นประโยชน์ส่วนตัว โดยไม่ได้แจ้งบริษัท
- ต่อมา Singer ยังดำเนินธุรกิจส่วนตัวในลักษณะนายหน้าหรือตัวแทนรับงานแข่งกับบริษัทในขณะที่ยังเป็นพนักงานและผู้บริหารของบริษัทอยู่

ศาลเห็นว่า

- Singer มีหน้าที่ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี (fiduciary duty / duty of loyalty) ต่อบริษัท จึง **ต้องเปิดเผยโอกาสทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทให้บริษัททราบก่อน**
- แม้ Singer จะเชื่อว่าบริษัทไม่สามารถรับงานนั้นได้ แต่บริษัทมีสิทธิพิจารณาเองว่าจะลงทุน ปรับปรุงเครื่องจักร หรือหาวิธีอื่นเพื่อรับงานดังกล่าวหรือไม่
- การนำงานไปแสวงหากำไรส่วนตัวโดยไม่เปิดเผยจึงเป็นการ **แย่งโอกาสทางธุรกิจของบริษัทและละเมิดหน้าที่ความซื่อสัตย์ต่อบริษัท**

การใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนโดยมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

Burns v FCA (2014) (Upper Tribunal, UK), affirmed by Court of Appeal (2017)

- Burns เป็นที่ปรึกษาการลงทุน และเคยทำงานให้ Vanguard
- ต่อมาได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารของ MGM และ Teachers ซึ่งกำลังพิจารณาใช้ Vanguard เป็นผู้จัดการการลงทุน
- ในช่วงที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการ Burns ยังคงพยายามสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับ Vanguard เพื่อให้ได้รับตำแหน่งหรือผลประโยชน์ตอบแทนในอนาคต แต่ไม่ได้เปิดเผยเรื่องดังกล่าวต่อ MGM และ Teachers อย่างครบถ้วน
- Burns ยังเข้าร่วมการพิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับการใช้บริการ Vanguard ในขณะที่บริษัทเข้าใจว่าเธอให้คำแนะนำอย่างเป็นอิสระและไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง

ศาลเห็นว่า

- แม้ Burns จะยังไม่ได้รับงานหรือค่าตอบแทนจาก Vanguard จริง แต่**การที่เธอกำลังแสวงหาความสัมพันธ์ทางธุรกิจเพื่อประโยชน์ส่วนตนในขณะที่มีหน้าที่ความไว้วางใจต่อ MGM และ Teachers ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ต้องเปิดเผย**
- Burns จึงถูกพิจารณาว่า**ขาดความซื่อสัตย์และความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งกรรมการ** และถูกปรับ 20,000 ปอนด์ พร้อมถูกห้ามดำรงตำแหน่งกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารในธุรกิจการเงินที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล

การไม่เปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการฝ่าฝืนหน้าที่ความไว้วางใจต่อบริษัท

KSAR v Mak Kwong Yiu & Ors (Hong Kong Court of Final Appeal, 2025)

- บริษัทจดทะเบียนในฮ่องกงออกหุ้นกู้และแต่งตั้งบุคคลภายนอกเป็นผู้จัดจำหน่าย (placing agent) แต่ผู้จัดจำหน่ายดังกล่าวได้ทำสัญญาช่วงต่อ (sub-placement) ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการจัดจำหน่ายหุ้นกู้จริงและได้รับค่าคอมมิชชันส่วนใหญ่ประมาณ 50 ล้านดอลลาร์ฮ่องกง
- กรรมการบริหารของบริษัทรวมกับการอีก 2 คน มีผลประโยชน์ทางอ้อมในบุคคลที่เกี่ยวข้องดังกล่าว และเป็นผู้กำหนดโครงสร้างธุรกรรมนี้ แต่ไม่ได้เปิดเผยความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ และได้รับค่าคอมมิชชันต่อคณะกรรมการบริษัทหรือตลาดหลักทรัพย์ฮ่องกง

ศาลเห็นว่า

- กรรมการและผู้เกี่ยวข้อง **จงใจปกปิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์** จากคณะกรรมการบริษัท
- การปกปิดดังกล่าวทำให้คณะกรรมการไม่สามารถพิจารณาธุรกรรมโดยอิสระเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทได้
- กรรมการได้**ฝ่าฝืนหน้าที่ความไว้วางใจ (fiduciary duty)** ที่มีต่อบริษัท
- มีการปกปิดข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์เพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจสอบว่าธุรกรรมดังกล่าวเข้าข่ายรายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transaction) หรือไม่
- แม้จัดโครงสร้างให้ดูเหมือนเป็นธุรกรรมกับบุคคลภายนอก ศาลจะพิจารณาเนื้อหาที่แท้จริงของธุรกรรม (substance over form) ไม่ใช่เพียงรูปแบบทางกฎหมาย
- ศาลจึงวินิจฉัยว่าการกระทำดังกล่าวเข้าข่ายสมคบกันฉ้อโกง (conspiracy to defraud)

การแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจของบริษัทเพื่อประโยชน์ส่วนตน

Guth v. Loft, Inc. (Delaware Court of Chancery, 1939)

- Guth เป็นประธานบริษัท Loft ซึ่งเป็นบริษัทค้าปลีกและค้าส่งลูกอม หัวเชื้อน้ำเชื่อม และเครื่องดื่มต่าง ๆ
- ในช่วงเวลาที่ Guth ดำรงตำแหน่งประธานอยู่นั้น Loft กำลังอยู่ในช่วงเจรจากับ Coca-cola เพื่อให้ได้สัญญาจัดหาน้ำเชื่อมที่ราคาดีขึ้น
- ต่อมาไม่นาน Pepsi-Cola Company ถูกศาลสั่งล้มละลาย เมื่อ Guth ทราบเรื่อง แทนที่จะใช้โอกาสนี้เป็นโอกาสทางธุรกิจให้กับ Loft ในการเข้าควบคุม Pepsi Guth กลับเข้าควบคุม Pepsi ด้วยตนเอง โดยเข้าถือหุ้น Pepsi ด้วยตัวเองและถือผ่านบริษัท The Grace Company ซึ่งเป็นบริษัทที่ Guth ตั้งขึ้นเพื่อผลิตหัวเชื้อน้ำเชื่อมสำหรับเครื่องดื่มน้ำอัดลมเหมือนกัน
- Guth ใช้เงินทุน ห้องปฏิบัติการ นักเคมี พนักงาน และเครือข่ายการจัดจำหน่ายของ Loft เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของ Pepsi รวมทั้งสร้างธุรกิจ Pepsi ในขณะที่ Loft ยังคงซื้อและจำหน่ายน้ำเชื่อม Pepsi อยู่

ศาลเห็นว่า

- ศาลตัดสินว่า Guth มีหน้าที่แห่งการได้รับความไว้วางใจ การกระทำของ Guth เป็น **การแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจที่เป็นของบริษัท และใช้ทรัพย์สินและทรัพยากรของ Loft เพื่อประโยชน์ส่วนตน**

4

Consequences of COI violations



Consequences of COI violations

ความรับผิดเมื่อมีการฝ่าฝืนข้อห้าม COI

บริษัทจำกัด
(ป.พ.พ. ม.1169)

- บริษัทฟ้องค่าสินไหมทดแทนจากการกรรมการ
- ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งฟ้องกรรมการแทนบริษัทได้ หากบริษัทไม่ดำเนินการ
- เจ้าหนี้บริษัทเรียกบังคับได้เท่าที่ยังมีสิทธิเรียกร้องจากบริษัท

บริษัทมหาชนจำกัด
(พ.ร.บ.บริษัทมหาชนฯ ม. 85-86)

- บริษัทเรียกค่าสินไหมทดแทนจากการกรรมการคนนั้น
- ผู้ถือหุ้น $\geq 5\%$ ของหุ้นที่จำหน่ายได้ทั้งหมด
 - ฟ้องกรรมการแทนบริษัทได้หากบริษัทไม่ดำเนินการ
 - ขอศาลสั่งระงับการกระทำดังกล่าว
 - ขอศาลสั่งให้กรรมการออกจากตำแหน่ง

บริษัทจดทะเบียน
(พ.ร.บ. หลักทรัพย์ฯ)

- ม.89/18 หากกรรมการหรือผู้บริหารไม่ปฏิบัติหน้าที่ตาม ม.89/7 จนทำให้กรรมการ/ผู้บริหาร/บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ประโยชน์โดยมิชอบ
- บริษัทสามารถฟ้องให้ส่งคืนประโยชน์นั้นได้ และ
 - ผู้ถือหุ้นรวมกัน $\geq 5\%$ ของจำนวนสิทธิออกเสียงทั้งหมด สามารถฟ้องแทนบริษัทได้หากบริษัทไม่ดำเนินการภายใน 1 เดือน

ม.281/2 การไม่ปฏิบัติหน้าที่ตาม ม.89/7

- ไม่มีการทุจริต: ปรับไม่เกินค่าเสียหายหรือประโยชน์ที่ได้รับ (ขั้นต่ำ 500,000 บาท)
- มีการทุจริต: จำคุกไม่เกิน 5 ปี หรือ ปรับไม่เกิน 2 เท่า ของค่าเสียหายหรือประโยชน์ (ขั้นต่ำ 1,000,000 บาท) หรือ ทั้งจำทั้งปรับ

ม.281/3 การไม่รายงานการมีส่วนได้เสีย

- ปรับไม่เกิน 500,000 บาท + ปรับรายวันไม่เกิน 3,000 บาทจนกว่าจะปฏิบัติถูกต้อง

Consequences of COI violations (Listed Companies)

Civil Sanctions

มาตรการลงโทษทางแพ่ง

ใช้กับความผิดบางประเภท (รวมถึงกรรมการ/ผู้บริหารไม่ปฏิบัติหน้าที่ตาม ม.89/7) โดยไม่ต้องพิสูจน์เจตนาทางอาญา

ค่าปรับทางแพ่ง
ปรับตั้งแต่ 50,000 –
1,000,000 บาท
(ม.317/1(3))

+

ชดใช้เงินเท่ากับ
ผลประโยชน์ที่ได้รับ

+

ห้ามซื้อขายหลักทรัพย์/
สัญญาล่วงหน้า
ไม่เกิน 5 ปี

+

ห้ามเป็นกรรมการ/
ผู้บริหาร ไม่เกิน 10 ปี

+

ชดใช้ค่าใช้จ่ายการ
ตรวจสอบให้สำนักงาน
ก.ล.ต.

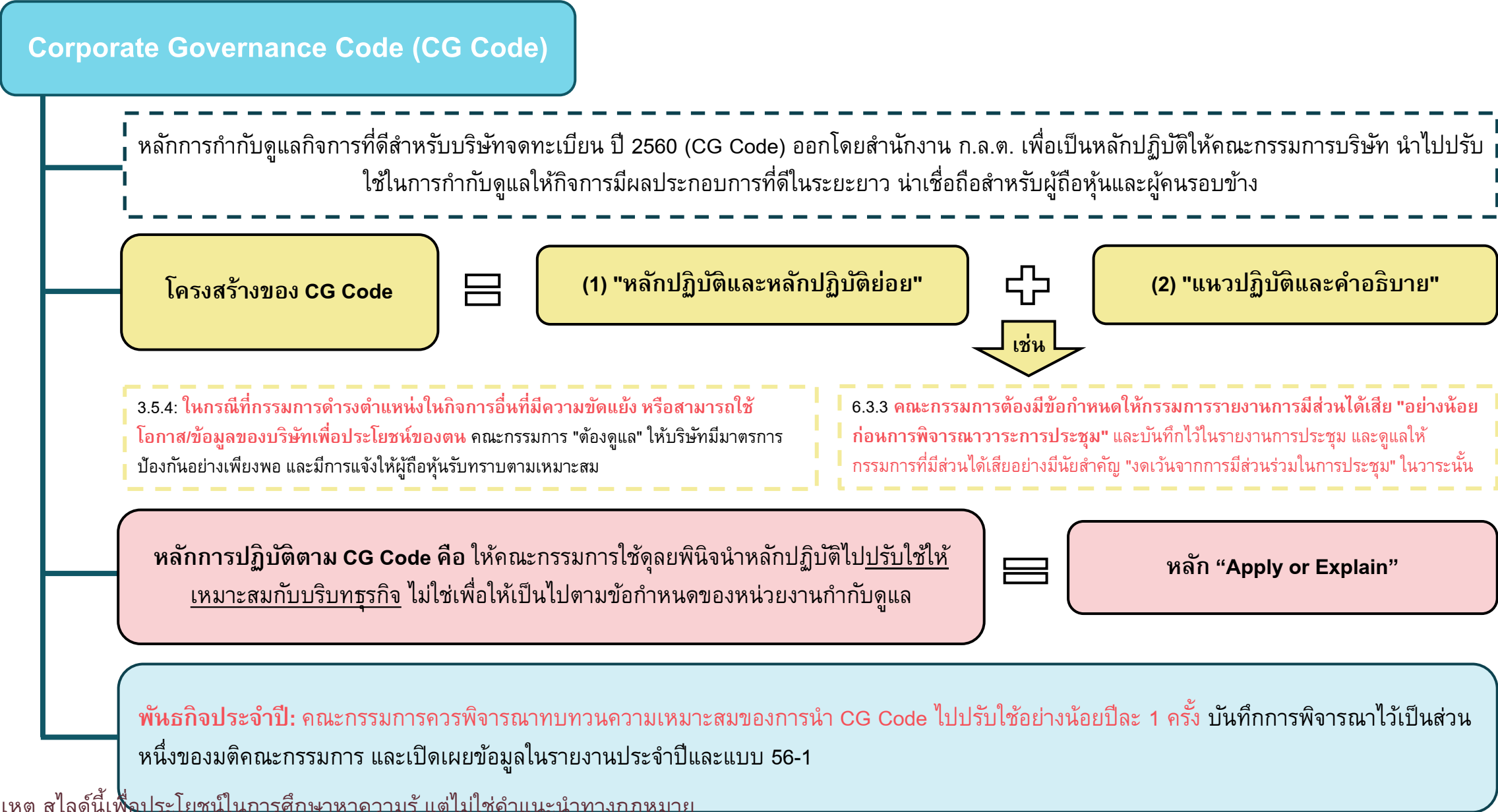
เมื่อปี 2568 ก.ล.ต. ใช้มาตรการลงโทษทางแพ่งกับอดีตกรรมการและผู้บริหารบริษัท A กรณีไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต ตามมาตรา 89/7 แห่ง พ.ร.บ.หลักทรัพย์ฯ

- อดีตกรรมการและผู้บริหารบริษัท A ได้ให้กลุ่มอดีตพนักงานของบริษัท A ก่อตั้งบริษัท B เพื่อประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกับบริษัท A และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท A โดยตรง
- อดีตกรรมการและผู้บริหารบริษัท A ได้โอนเงินชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนในช่วงที่มีการก่อตั้งบริษัท B และมีความสัมพันธ์รู้จักและเกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นและผู้บริหารของบริษัท B
- การก่อตั้งบริษัท B ส่งผลให้ผลประโยชน์และรายได้ของบริษัท A ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และอดีตกรรมการและผู้บริหารบริษัท A ยังได้รับประโยชน์จากการประกอบกิจการบริษัท B ผ่านการกู้ยืมเงินของกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับตน
- ก.ล.ต. ใช้มาตรการลงโทษทางแพ่งโดยให้ชำระค่าปรับทางแพ่งกว่า 9 แสนบาท และห้ามเป็นกรรมการหรือผู้บริหารเป็นเวลา 30 เดือน

5

Board of directors' Responsibilities





ข้อพึงปฏิบัติ กรณีที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

- ◆ แจ้งการมี หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของท่าน ให้ประธานที่ประชุมทราบ
- ◆ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ/หรือข้อพึงปฏิบัติของบริษัท (ถ้ามี)
ในเรื่องการขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ◆ ไม่รับเอกสารเกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องพิจารณา
- ◆ ไม่ชี้หน้า หรือออกจากห้องประชุม เฉพาะในช่วงที่มีการพิจารณาเรื่องที่เป็นปัญหา
(ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม)