



ธนาคารอิสลาม
แห่งประเทศไทย
ISLAMIC BANK OF THAILAND • البنك الإسلامي بتايلاند

แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย



ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร
ในการประชุมคณะกรรมการธนาคาร (กธ.) ครั้งที่ 8/2568
วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2568

ฉบับเผยแพร่

สารบัญ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร.....	1
1. ความเป็นมาของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย.....	4
1.1. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรในระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งเป้าหมายในแต่ละระยะ	9
4. แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย.....	13
4.1 วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย	13
4.2 พันธกิจ	13
4.3 แนวนโยบายการดำเนินงาน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	14
4.4 การเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	15
4.5 ค่านิยม.....	16
4.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactics) เป้าประสงค์และตัวชี้วัด.....	16
4.7 ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	20
5. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569.....	21
5.1 การเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569.....	21

บทสรุปผู้บริหาร

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจระยะยาว (5 ปี) พร้อมทั้งมีการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นประจำทุกปี โดยได้ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พร้อมทั้งวิเคราะห์และคาดการณ์ผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งพิจารณาสถานการณ์และแนวโน้มเศรษฐกิจไทย ปี 2569 ที่มีความผันผวนต่อเนื่องมาจาก ปี 2568 ซึ่งเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ภายใต้การเชื่อมโยงจาก พ.ร.บ. การจัดตั้งธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย นโยบายและทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง และหน่วยงานกำกับดูแล ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 - 2569) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน และแนวนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ระยะ 5 ปี รวมทั้งความเห็นของหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง (สศค.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ตลอดจนความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ ธอท.

สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธนาคาร ในปี 2569 เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากการเพิ่มขึ้นของแรงสนับสนุนจากการใช้จ่ายภาครัฐ การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของอุปสงค์ภาคเอกชนภายในประเทศทั้งการบริโภคและการลงทุน การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว รวมทั้งแนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการส่งออกสินค้า และการฟื้นตัวยังมีความเสี่ยงและข้อจำกัดซึ่งอาจทำให้เศรษฐกิจขยายตัวต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ อันเป็นผลเนื่องมาจากความเสี่ยงของแนวโน้มเศรษฐกิจโลกที่อาจขยายตัวต่ำกว่าที่คาดท่ามกลางความไม่แน่นอนของการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ความยืดหยุ่นของสถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ และแนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน ขณะเดียวกันเศรษฐกิจไทยยังมีข้อจำกัดของการขยายตัวอันเนื่องมาจากภาระหนี้สินภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจที่ยังอยู่ในระดับสูง และแนวโน้มความผันผวน โดยมีปัจจัยสนับสนุน ดังนี้ 1) การเพิ่มขึ้นของแรงสนับสนุนจากรายจ่ายภาครัฐโดยเฉพาะรายจ่ายลงทุน 2) การขยายตัวของอุปสงค์ภาคเอกชนภายในประเทศ 3) การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว 4) การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการส่งออกสินค้า และมีปัจจัยเสี่ยง ดังนี้ 1) แนวโน้มการขยายตัวต่ำกว่าที่คาดของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลก 2) ภาระหนี้สินครัวเรือนและภาคธุรกิจที่อยู่ในระดับสูง 3) แนวโน้มความผันผวนในภาคการเกษตรทั้งผลผลิตและราคาสินค้าเกษตรที่สำคัญ (ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

■ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ประจำปี 2569 – 2573

จะเห็นได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) รวมทั้งความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) นำไปสู่การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategies) รวมทั้งกลยุทธ์ (Tactics) ประจำปี 2569 - 2573

องค์ประกอบดังกล่าว มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นกรอบในการดำเนินธุรกิจไปสู่เป้าหมายที่ธนาคารกำหนด ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน”

พันธกิจ

- 1) มีระบบบริหารจัดการที่ดี ระบบงานได้มาตรฐาน บุคลากรมีคุณภาพ และดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ
- 2) มีความโปร่งใสในการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3) สถานะมั่นคง มีเสถียรภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุล
- 4) สนับสนุนและเชื่อมโยงการทำธุรกิจของกลุ่มชาวมุสลิมและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคง พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

เป้าประสงค์

- 1) เพิ่มสัดส่วนการถือครองตลาดภาคใต้
- 2) เพิ่มจำนวนลูกค้ารวมของธนาคาร
- 3) สร้างฐานะทางการเงินที่มั่นคงและยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การดำเนินงาน ประจำปี 2569 - 2573

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1

มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์พร้อมความแข็งแกร่งในการดำเนินงาน

(Toward a Strong and Shariah - Compliant Financial Institution)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้าใจหลักการเงินอิสลามและหลักชะรีอะฮ์

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลาม (Center of Excellence in Islamic Finance: CoE)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มความครอบคลุมและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์/บริการ

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขยายฐานลูกค้า และส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2

ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Strengthen Digital Service and Enhance Operational Efficiency)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการดำเนินงานด้าน Digital สู่การให้บริการผ่าน Digital Channel

- กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีขององค์กร และ ibank Mobile Application ให้มี Feature ที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า
- กลยุทธ์ที่ 4.2 การดำเนินงานผ่าน Digital Transformation

ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารจัดการองค์กร เพื่อรองรับทิศทางในอนาคต

- กลยุทธ์ที่ 5.1 การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายขององค์กร
- กลยุทธ์ที่ 5.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- กลยุทธ์ที่ 5.3 ยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers (CBE)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3

สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างรายได้ที่มีคุณภาพและยั่งยืน

- กลยุทธ์ที่ 6.1 การขยายธุรกิจในกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับอุตสาหกรรม

- กลยุทธ์ที่ 7.1 การสกัดกั้นและบริหารจัดการ NPF
- กลยุทธ์ที่ 7.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพสินเชื่อ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอและยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

- กลยุทธ์ที่ 8.1 เพิ่มความแข็งแกร่งด้านเงินกองทุน และ BIS Ratio

ทั้งนี้ ธนาคารมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ประจำปี 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 ไปยังผู้ปฏิบัติ พร้อมทั้งมีกระบวนการติดตามและรายงานผลอย่างเป็นระบบ โดยธนาคารได้ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 จำนวน 10 แผนงาน มีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนกำหนดทรัพยากร (งบประมาณ อัตรากำลัง และเทคโนโลยี) อีกทั้ง มีการสื่อสารแผนปฏิบัติการไปยังผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และได้กำหนดกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ อีกทั้งมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายในทุกแผนปฏิบัติการ และนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

1. ความเป็นมาของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

แนวความคิดการจัดตั้งธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีจุดเริ่มต้นใน พ.ศ. 2537 เมื่อรัฐบาลไทยได้ลงนามในโครงการพัฒนาสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นโครงการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย จากการที่ประชากรในพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นชาวไทยชาวมุสลิม ที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินจากธนาคารทั่วไป โดยในระยะเริ่มแรกรัฐบาลได้เชิญชวนให้ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ และสถาบันการเงินของรัฐ เปิดช่องทางการให้บริการทางการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อเป็นการนำไปสู่การจัดตั้งธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยอย่างเต็มรูปแบบและถูกต้องตามกฎหมาย

หลังจากพระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยได้ผ่านการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรให้ออกเป็นกฎหมายในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 “ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย” (ธอท.) จึงได้ถูกจัดตั้งภายใต้พระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000 ล้านบาท ธนาคารฯ เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรกในวันที่ 12 มิถุนายน 2546 โดยมีสำนักงานใหญ่และสาขาแห่งแรกอยู่ที่คลองตัน จากนั้นเริ่มทยอยเปิดสาขาในกรุงเทพฯ และพื้นที่ภาคใต้ จนกระทั่งสิ้นปี พ.ศ. 2548 ธนาคารมีสาขารวมทั้งสิ้น 9 สาขา การดำเนินธุรกิจที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินการตามนโยบายการควบรวมกิจการของกระทรวงการคลัง โดยการรับโอนกิจการบริการทางการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และมีพิธีลงนามสัญญาโอนกิจการบริการของธนาคารกรุงไทย ในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548 ส่งผลให้ธนาคารฯ มีสาขาเพิ่มขึ้นอีก 18 สาขา รวมเป็น 27 สาขา ต่อมาในเดือนสิงหาคม 2549 ธนาคารฯ ได้ย้ายที่ตั้งสำนักงานใหญ่จากคลองตันมาที่ อาคารคิวเฮาส์ อโศก เพื่อรองรับปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้น และเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และในเดือนตุลาคม 2550 กระทรวงการคลังได้เพิ่มทุน และเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้ ธอท. มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ในปี 2555 ธอท. เริ่มประสบปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (NPF) ส่งผลให้ธนาคารฯ มีค่าใช้จ่ายสำรองหนี้สูญเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานขาดทุน และ BIS Ratio ตีตก จากปัญหาดังกล่าวธนาคารฯ จึงได้เร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยในปี 2556 คณะกรรมการธนาคารในการประชุมครั้งที่ 1/2556 วันที่ 16 มกราคม 2556 ได้อนุมัติ “แผนยุทธศาสตร์ฟื้นฟู ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย” (นำส่งกระทรวงการคลังในวันที่ 29 มีนาคม 2556) ซึ่งเป็นแผนที่จัดทำเพิ่มเติมจากแผนยุทธศาสตร์ ปี 2556 - 2560 และแผนธุรกิจประจำปี 2556 (ฉบับปรับปรุง) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหา โดยเน้นการฟื้นฟู 4 ด้านหลัก ได้แก่ การฟื้นฟูคุณภาพสินทรัพย์ การคุ้มครองเงินฝากและการดำรงอยู่ของธนาคารฯ การฟื้นฟูความมั่นคงทางการเงิน และการฟื้นฟูด้านการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้จากการจัดทำแผนฟื้นฟูฯ ดังกล่าว กระทรวงการคลังได้จัดสรรเงินเพิ่มทุนให้กับ ธอท. จำนวน 2,949 ล้านบาท จากเงินงบประมาณปี 2556 จำนวน 449 ล้านบาท จากปีงบประมาณ 2557 จำนวน 2,500 ล้านบาท

แม้ว่าในปี 2556 ธอท. ได้เร่งแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน ภาพลักษณ์องค์กร และแก้ไขสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (NPF) ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปี ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวส่งผลให้สถานะผลการดำเนินงานโดยรวมปรับตัวดีขึ้น ทำให้ ธอท. กลับมามีกำไร ในปี 2556 อย่างไรก็ตาม ในปี 2557 NPF ได้กลับมาเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ณ สิ้นปี 2557 สินทรัพย์ด้อยคุณภาพ มีจำนวน 47,875 ล้านบาท คิดเป็น 44% ของสินเชื่อทั้งสิ้น ส่งผลให้ธนาคารฯ ต้องตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญเป็นจำนวนสูงถึง 9,311 ล้านบาท มีผลการดำเนินงานขาดทุนเป็นจำนวน 9,478 ล้านบาท มีเงินกองทุนติดลบที่ 8,578

ล้านบาท และ BIS Ratio ติดลบที่ 12.78% ดังนั้นเพื่อให้การแก้ไขปัญหาและฟื้นฟูสถานะการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ธนาคารฯ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ฟื้นฟูและแผนธุรกิจ ประจำปี 2558 - 2560 โดยได้นำส่งให้กระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2557

ในปี 2558 ธอท. ได้มุ่งเน้นการฟื้นฟูกิจการตามแนวทางที่ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีมติโดยกระทรวงการคลังได้มีหนังสือเลขที่ กค. 0805.4/ล.381 วันที่ 30 ธันวาคม 2557 แจ้งมติการประชุม คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ให้ ธอท. ดำเนินการเพิ่มเติมจากแผนที่นำส่ง ธอท. จึงได้ปรับกลยุทธ์และ ทบทวนแผนโดยเฉพาะในเรื่องการบริหารงานสาขา การแก้ไข NPF และการศึกษาการจัดตั้ง AMC เพื่อให้มีการแก้ปัญหา NPF อย่างเบ็ดเสร็จ โดยธนาคารได้ทำการว่าจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial Advisor) ได้แก่ บริษัท หลักทรัพย์ ทิสโก้ จำกัด และบริษัท หลักทรัพย์ แมคควอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมกับ บริษัท เบเคอร์ แอน แม็คเค็นซี จำกัด ที่ปรึกษากฎหมาย เพื่อศึกษาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ในการประชุม คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 8/2558 วันที่ 9 พฤศจิกายน 2558 ได้มีมติที่สำคัญคือให้ธนาคารฯ สรรหาพันธมิตรร่วมทุน โดยให้พันธมิตรเพิ่มทุนให้มีเงินกองทุนอยู่ในระดับ BIS Ratio ไม่ต่ำกว่า 8.5% และให้แยกหนี้เสียในส่วนของลูกค้าที่มีใช้ชาวมุสลิมสำหรับโอนไปยัง AMC ที่จัดตั้งโดยกระทรวงการคลัง ในราคามูลค่าตามบัญชีสุทธิ โดยให้จัดทำแผนรองรับกรณีไม่สามารถดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วย อย่างไรก็ตาม ในปี 2558 ธนาคารฯ มีข้อจำกัดในการขายสินเชื่อด้อยต่อกลุ่มที่มีวงเงินเกินกว่า 200 ล้านบาท ซึ่งเป็นข้อกำหนดของกระทรวงการคลังตั้งแต่ปี 2556 ทำให้ลูกค้าไม่สามารถขอสินเชื่อเพิ่มเติมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดได้ ส่งผลให้การเติบโตสินเชื่อของธนาคารฯ ยังไม่สามารถทดแทนการชำระคืนของลูกค้ารายใหญ่ได้ทัน ซึ่งส่งผลต่อรายได้ อย่างมีนัยสำคัญ ธอท. จึงได้มุ่งเน้นในการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม โดยเฉพาะรายได้ค่าธรรมเนียมจาก Bank Assurance Takaful ซึ่ง ธอท. สามารถเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมดังกล่าวได้กว่าเท่าตัวในปีที่ผ่านมา รวมทั้งยังได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้มีการปิดและควบรวมสาขาที่มีค่าเช่าพื้นที่สูงไม่สอดคล้องกับปริมาณธุรกิจ และบริหารการใช้พื้นที่เพื่อลดค่าเช่าสำนักงานใหญ่ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุนทางการเงิน ผ่านการบริหารเงินฝากให้สอดคล้องกับความต้องการสินเชื่อในแต่ละช่วงเวลา มุ่งเน้นการขายเงินฝากประเภทบัญชีเดินสะพัดและออมทรัพย์ (CASA) และปรับลดอัตราผลตอบแทนเงินฝากอัตราพิเศษเพื่อลดต้นทุนทางการเงิน ส่งผลให้ในปี 2558 ธอท. มีผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ 4,595 ล้านบาท ลดลงจำนวน 4,950 ล้านบาท หรือลดลง 52% จากสิ้นปี 2557 ที่ขาดทุนสุทธิ 9,545 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลจากการควบคุมค่าใช้จ่ายหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ นอกจากนี้ ผลขาดทุนจากการดำเนินงานได้ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 123 ล้านบาท จากที่ขาดทุนจำนวน 162 ล้านบาท ในปี 2557 เป็นขาดทุน จำนวน 39 ล้านบาท ในปี 2558 มีเงินกองทุนติดลบที่ 14,946.54 ล้านบาท และ BIS Ratio ติดลบที่ 23.87% อย่างไรก็ตาม ในปี 2559 ธนาคารฯ มี NPF จำนวน 53,721 ล้านบาท คิดเป็น 57% ของสินเชื่อรวม โดยเป็นการเพิ่มขึ้นจากการจัดชั้นเชิงคุณภาพจำนวน 2,915 ล้านบาท และมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญจำนวน 828 ล้านบาท ส่งผลให้ในปี 2559 ธนาคารขาดทุนสุทธิ 3,524 ล้านบาท มีเงินกองทุนติดลบที่ 17,077 ล้านบาท และ BIS Ratio ติดลบที่ 31.02%

ในปี 2560 ธอท. ดำเนินการฟื้นฟูกิจการตามแผน โดยเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2560 คณะรัฐมนตรี (ครม.) ได้อนุมัติตามที่กระทรวงการคลังเสนอ ในการดำเนินการส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาลดหนี้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ และในวันที่ 30 มิถุนายน 2560 ธนาคารฯ ได้ดำเนินการโอน NPF ไปยัง บริษัท บริหารสินทรัพย์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (IAM) แล้วเสร็จจำนวน 49,076 ล้านบาท โดยได้รับชำระเป็นเงินสดมูลค่าตามบัญชีจำนวน 22,606 ล้านบาท ส่งผลให้ธนาคารฯ มีจำนวน NPF

ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ณ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารฯ มี NPF จำนวน 11,052 ล้านบาท ขณะที่กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทยได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับลูกหนี้รายใหญ่ (Single Lending Limit) ของธนาคารให้สามารถอนุมัติสินเชื่อต่อรายต่อกลุ่มเกินกว่า 200 ล้านบาท และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2560 ส่งผลให้การขยายสินเชื่อ มีแนวโน้มที่ดีขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้ จากการดำเนินการ สิ่งที่ต้องเร่งแก้ไขให้แล้วเสร็จภายในปี 2560 อาทิเช่น การทบทวนและปรับปรุงรายงานทางการเงินให้สะท้อน มูลค่าที่แท้จริง การเร่งแก้ไขและสกัด NPF การปรับปรุงกระบวนการอนุมัติสินเชื่อ การพัฒนา/ทบทวนผลิตภัณฑ์ สินเชื่อและ การออก Product Program ให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า การทบทวนกรอบ อัตราค่าจ้างและโครงสร้างองค์กร การแก้ปัญหา IT - Data Center การขอสนับสนุนวงเงินเพื่อเสริมสภาพคล่อง และ เจริญเพื่อขอรับชำระค่าโอน NPF ให้ผลตอบแทนจากตัว P/N - IAM รวมเงินสบทบกองทุนสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ในอัตรา 0.25% ต่อปี ส่งผลให้ธนาคารฯ มีโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมสำหรับการขยายธุรกิจได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธอท. มีสินทรัพย์รวม จำนวน 71,703 ล้านบาท และมีผลขาดทุนสุทธิ 2,926 ล้านบาท ลดลงจำนวน 598 ล้านบาทหรือ ลดลง 17% จาก ณ สิ้นปี 2559 ที่ขาดทุน 3,524 ล้านบาท

ปี 2561 จากการดำเนินการสิ่งที่จะต้องเร่งแก้ไขให้แล้วเสร็จภายในปี 2560 และการออกมาตรการแก้ไข ปัญหาหนี้รายย่อย ส่งผลให้ ธอท. สามารถพลิกฟื้นกลับมามีกำไรตั้งแต่เดือนมกราคม เป็นต้นมา ประกอบกับการ ดำเนินการตามแผนในปี 2561 ที่มุ่งเน้นการรักษาสินเชื่อคุณภาพสูงและความเสี่ยงต่ำ โดยใช้กลยุทธ์อัตรากำไรส่วน เพิ่ม (Marginal Profit Concept) ขณะเดียวกันก็พยายามบริหารค่าใช้จ่ายทางการเงินและค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงและการดำรงสภาพคล่องส่วนเกินโดยการใช้นโยบายเงินฉุกเฉินจากธนาคารกรุงไทย การแก้ไข หนี้เสียและสกัดกันสินเชื่อที่มีปัญหาด้านคุณภาพ ทำให้สามารถมีกำไรจากการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2561 เท่ากับ 623 ล้านบาท และกำไรสุทธิเท่ากับ 531 ล้านบาท มีสินทรัพย์รวม 78,627 ล้านบาท NPF คงเหลือ 8,877 ล้านบาท ลดลงจาก ณ สิ้นปี 2560 จำนวน 2,175 ล้านบาท

ในวันที่ 17 มกราคม 2562 ที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 1/2562 ได้มีมติให้ ธอท. ออกจากแผนฟื้นฟูและออกจากกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่ต้องจัดทำแผนการแก้ไขปัญหาองค์กร เนื่องจากฐานะทางการเงิน ของธนาคาร มีความแข็งแกร่งแล้วจากการเพิ่มทุนในช่วงปลายปี 2561 และในปี 2562 ผลประกอบการมีกำไรที่สูง กว่าแผนงาน ถึงแม้หนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPF) จะสูงกว่าแผนเล็กน้อย ซึ่งถือเป็นการทำกำไรครั้งแรกหลังจากประสบ ปัญหาการขาดทุนในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารมีการพัฒนากระบวนการและระบบงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการกำกับดูแล ซึ่งจะช่วยสนับสนุนในการสร้างความยั่งยืนทางการเงินสู่การเติบโตของ ธนาคารในอนาคตอย่างต่อเนื่อง จากการดำเนินงานดังกล่าว และความพยายามบริหารค่าใช้จ่ายทางการเงินและ ค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ทำให้ มีกำไรจากการดำเนินงานสะสม ณ เดือนธันวาคม 2562 เท่ากับ 832 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 209 ล้านบาท เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน และมีกำไรสุทธิสะสมเท่ากับ 566 ล้านบาท สินทรัพย์รวม 81,316 ล้านบาท NPF คงเหลือ 10,540 ล้านบาท

ปี 2563 ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบ ต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัวอย่างชัดเจน ณ ธันวาคม 2563 ธนาคารฯ มีลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว จำนวน 10,697 ราย จำนวนเงิน 18,577 ล้านบาท รวมถึง ผลกระทบจากลูกหนี้รัฐวิสาหกิจรายใหญ่ที่ประสบปัญหาทางการเงินคุณภาพสินเชื่อลดลง จำนวน 2,500 ล้านบาท ส่งผลให้ธนาคารต้องตั้งสำรองฯ ลูกหนี้รายดังกล่าวเพิ่มขึ้น จำนวน 2,480 ล้านบาท โดย ณ ธันวาคม 2563 ธนาคาร มีผลประกอบการขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 166 ล้านบาท ผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ 2,767 ล้านบาท

มีสินทรัพย์รวม 76,361 ล้านบาท รายได้ทางการเงินทั้งหมดต่อสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ทางการเงินเฉลี่ย (ต่อปี) (NIM) เท่ากับ 1.70% NPF คงเหลือ เท่ากับ 13,517 ล้านบาท อัตราส่วน NPF ต่อสินเชื่อรวม (NPF Ratio) เท่ากับ 23.79% อย่างไรก็ตาม การอนุมัติสินเชื่อใหม่เป็นไปด้วยความระมัดระวังและคำนึงถึงคุณภาพเป็นหลัก

ปี 2564 เป็นปีที่ ธอท. ได้มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นลำดับแรก (Customer First) รวมทั้งเร่งดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักการดำเนินงานให้ความสำคัญและยึดมั่นแนวทางปฏิบัติตาม ธอท. Core Value เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ระลอกใหม่ สถานะการถดถอยของเศรษฐกิจที่ยืดเยื้อกว่าที่ประมาณการไว้เดิม ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัวอย่างชัดเจน ณ กันยายน 2564 ธนาคารมีลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว จำนวน 12,899 ราย จำนวนเงิน 22,906 ล้านบาท ทั้งนี้ธนาคารมีผลประกอบการกำไรจากการดำเนินงาน จำนวน 360 ล้านบาท ผลกำไรจากการดำเนินงานสุทธิ 179 ล้านบาท มีสินทรัพย์รวม 74,478 ล้านบาท รายได้ทางการเงินทั้งหมดต่อสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ทางการเงินเฉลี่ย (ต่อปี) (NIM) กรณีไม่รวม NPF เท่ากับ 2.96% NPF คงเหลือเท่ากับ 12,048 ล้านบาท อัตราส่วน NPF ต่อสินเชื่อรวม (NPF Ratio) เท่ากับ 20.89%

ปี 2565 ธอท. ยังคงได้รับผลกระทบจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย ซึ่งโดยรวมยังคงมีความเปราะบางจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ยังคงส่งผลกระทบอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนของอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ส่งผลต่อการระดมเงินรับฝาก อัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังมีความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความท้าทาย และความผันผวนอย่างต่อเนื่อง แต่ธนาคารฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าของธนาคารได้รับบริการและความเอาใจใส่ที่ดีภายใต้การดำเนินธุรกิจตามหลักการเงินอิสลาม ซึ่งที่ผ่านมาธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าชาวมุสลิมทุกช่วงอายุ (Muslim Life Cycle) และยึดมั่นดำเนินการบนหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคม

อีกทั้ง ธอท. ได้ออกมาตรการตามนโยบายภาครัฐเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติ มาตรการแก้หนี้ระยะยาว ด้วยการรีไฟแนนซ์ และการรวมหนี้ (Debt Consolidation) มาตรการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่มีสถานะเป็นหนี้ปกติ และหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ มาตรการช่วยเหลือผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) ธนาคารยังมุ่งมั่นดำเนินการตามพันธกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อสนองตอบความต้องการของกลุ่มลูกค้าชาวมุสลิม ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สามารถยกระดับความเข้มแข็งของชุมชนชาวมุสลิมระดับฐานราก ผ่านโครงการชุมชนซื่อสัตย์ โดยให้วงเงินสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการรายย่อยในการเข้าถึงการให้บริการกลุ่มลูกค้าชาวมุสลิมตามพันธกิจ ณ สิ้นปี ธอท. ไม่มีลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่เกิดจากโครงการดังกล่าว

ปี 2566 เป็นปีที่สำคัญของ ธอท. ในการดำเนินงานครบรอบ 20 ปี ถือเป็นโอกาสที่ดีในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีการปรับวิสัยทัศน์ของธนาคารใหม่ **“เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะห์เพื่อความยั่งยืน”** เพื่อยกระดับการให้บริการทางการเงินของธนาคารให้เท่าเทียมสถาบันการเงินอื่น ยึดมั่นในหลักศาสนาอิสลามหรือหลักชะรีอะห์ ซึ่งเป็นประโยชน์กับทุกศาสนิกชน ตลอดจนดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยดำเนินการจัดทำโครงการเพื่อช่วยเหลือพี่น้องชาวมุสลิมในชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศอย่างต่อเนื่องผ่านโครงการชุมชนซื่อสัตย์ เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินและสร้าง

ความเป็นอยู่ที่ดีแก่พี่น้องชาวมุสลิม การเพิ่มช่องทางการให้บริการผ่าน Mobile Banking โดยการเข้าใช้ระบบกับธนาคารกรุงไทยบน Application “เป่าตัง” รวมถึงใช้ระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูล เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจและเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่ธนาคาร

ปี 2567 ธอท. ได้ยกระดับการให้บริการ โดยปรับปรุงและพัฒนากระบวนการการทำงาน เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มีการทบทวน SLA ในกระบวนการให้บริการด้านสินเชื่อ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น สินเชื่อ Halal Supply Chain, สินเชื่อ ESG, เงินฝากอัลฮัจญ์และอุมเราะห์ อีกทั้งยังมีการพัฒนา Feature บน Mobile Application อาทิ การตั้งรายการโปรด และการพัฒนาระบบ Security ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า อีกทั้งยังมีการบริหารต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม พัฒนาศักยภาพพนักงานผ่านการอบรมทั้งส่วนกลางและสาขา เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ทั้งด้านการหารายได้ การบริหารจัดการองค์กร และการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Financings : NPFs) นำไปสู่การพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืน รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

ปี 2568 ธอท. มีจุดมุ่งหมายผ่านวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank & Alternative Bank for All) สำหรับลูกค้ามุสลิมและลูกค้าทุกศาสนา ตามแนวคิด “ไอแบงก์ ใคร ๆ ก็ใช้ได้” 2) ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัลและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Digital Banking Services) และ 3) สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking) รวมทั้งมุ่งยกระดับการพัฒนาองค์กรในทุกมิติ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ให้มีความหลากหลาย สามารถแข่งขันได้ในตลาด และพัฒนา Feature บน ibank Mobile Application ให้สามารถ Scan จ่ายชำระค่าสินค้าและบริการ การชำระบิล รวมทั้งสามารถเปิดบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ e - Savings การขอสินเชื่อผ่าน e - Financings เป็นต้น พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานผ่านการ Re - Skills และ Up - Skills เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจ มีการนำร่องโครงการ Southern Sandbox เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจในพื้นที่ภาคใต้ และจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (Center of Excellence: CoE) เพื่อให้บริการลูกค้าให้เข้าถึงการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์

และในปี 2569 ธอท. ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้วิสัยทัศน์ “สถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน” พร้อมเตรียมความพร้อมในการไปสู่ Digital Banking มีการพัฒนาที่ผลิตภัณฑ์/บริการให้ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และรองรับการให้บริการในทุกช่องทาง ทั้งช่องทางสาขา ตู้ VTM และ ibank Mobile Application พัฒนาระบบเทคโนโลยี ทั้งระบบ CBS, e-KYC, e-Document, ระบบ Onboarding เพื่อรองรับการให้บริการลูกค้าในอนาคต พัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานอย่างเข้มข้นผ่านการ Re - Skill/Up - Skill รองรับการทำงานรูปแบบใหม่ พร้อมทั้งบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ควบคุมค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและประเมินผลสัมฤทธิ์จากการลงทุนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการยกระดับศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (Center of Excellence: CoE) เพื่อให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้หลากหลายมิติ ควบคู่กับการขยายฐานสินเชื่อที่มีคุณภาพ ขยายฐานเงินฝากรายย่อย เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ สกัดกั้นและแก้ไข NPF ให้มีประสิทธิภาพ เร่งแก้ไขปัญหารู้นทางทางการเงินเพื่อให้สถานะเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio) ของ ธอท. อยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น ตลอดจนการสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อร่วมทุน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งให้ ธอท. ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

1.1. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งเป้าหมายในแต่ละระยะ

ระยะสั้น (ปัจจุบัน - ปี 2569) พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมุ่งสู่ Digital Develop Products
and Services Toward Digital

- **ทิศทางที่ 1 ด้านความแข็งแกร่งของการเงินชะรีอะฮ์ Shariah Banking**
 - 1) พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลาม (CoE)
 - 2) มีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้า
 - 3) จำนวนลูกค้าเงินฝาก 1.35 ล้านราย
 - 4) มีสัดส่วนสินเชื่อบุคคลมุสลิม (Muslim Related) มากกว่า 42%
 - 5) สัดส่วนการครองตลาดภาคใต้ (5 จังหวัด) มากกว่า 16%
- **ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล Digital Banking Services**
 - 1) Cost to Income ไม่เกิน 65.69%
 - 2) ปรับกระบวนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อมุ่งสู่ Digital
 - 3) พนักงานมีทักษะด้านดิจิทัล
 - 4) Digital Transaction คิดเป็น 65% ของ Transaction ทั้งหมด
- **ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)**
 - 1) มูลค่าสินเชื่อกับคุณภาพของธนาคารเพิ่มขึ้น
 - 2) NPF คงเหลือ อยู่ในระดับที่เหมาะสม
 - 3) การบริหารจัดการ BIS Ratio ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม

ระยะกลาง (ปี 2570 - ปี 2571) ยกระดับ Digital Channel เพื่อขยายธุรกิจ Strengthening Digital
Channels to Expand Business

- **ทิศทางที่ 1 ด้านความแข็งแกร่งของการเงินชะรีอะฮ์ Shariah Banking**
 - 1) ยกระดับศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลาม (CoE)
 - 2) มีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้า และแข่งขันในตลาดได้
 - 3) จำนวนลูกค้าเงินฝาก 1.75 ล้านราย
 - 4) มีสัดส่วนสินเชื่อบุคคลมุสลิม (Muslim Related) มากกว่า 47%
 - 5) สัดส่วนการครองตลาดภาคใต้ (5 จังหวัด) มากกว่า 20%
- **ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล Digital Banking Services**
 - 1) Cost to Income ลดลงอย่างต่อเนื่อง
 - 2) พัฒนา Mobile Application สู่ Digital Channel
 - 3) ขยายฐานลูกค้าผ่านช่องทางการให้บริการบน Digital Channel
 - 4) Digital Transaction คิดเป็น 80% ของ Transaction ทั้งหมด

- **ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)**

- 1) มูลค่าสินเชื่อที่มีคุณภาพของธนาคารเพิ่มขึ้น
- 2) NPF ลดลงอย่างต่อเนื่อง
- 3) การบริหารจัดการ BIS Ratio ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม

ระยะยาว (ปี 2572 - ปี 2573) สถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะห์เพื่อความยั่งยืน
To Be a Leading Sustainable Shariah Bank

- **ทิศทางที่ 1 ด้านความแข็งแกร่งของการเงินชะรีอะห์ Shariah Banking**

- 1) ยกระดับศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลาม (CoE) อย่างต่อเนื่อง
- 2) มีจำนวนผลิตภัณฑ์และบริการตามหลักชะรีอะห์มากขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 3) จำนวนลูกค้าเงินฝาก 2 ล้านราย (ลูกค้า Muslim 1 ล้านราย, Non - Muslim 1 ล้านราย)
- 4) อันดับ 1 Market Share โดยมีสัดส่วนสินเชื่อมุสลิมฯ (Muslim Related) มากกว่า 53%
- 5) สัดส่วนการครองตลาดภาคใต้ (5 จังหวัด) มากกว่า 24%

- **ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล Digital Banking Services**

- 1) Cost to Income ไม่เกิน 50%
- 2) ระบบงานรองรับ Digital Channel
- 3) Digital Transaction คิดเป็น 100% ของ Transaction ทั้งหมด

- **ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)**

- 1) มูลค่าสินเชื่อที่มีคุณภาพของธนาคารเพิ่มขึ้น
- 2) NPF คงเหลือในระดับที่เหมาะสม
- 3) BIS Ratio เทียบเท่าธนาคารพาณิชย์

ibank Strategic Positioning ปี 2569 - 2573

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



วิสัยทัศน์

“เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน”

สถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน
To Be a Leading Sustainable Shariah Bank



ภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ปี 2569 - 2573

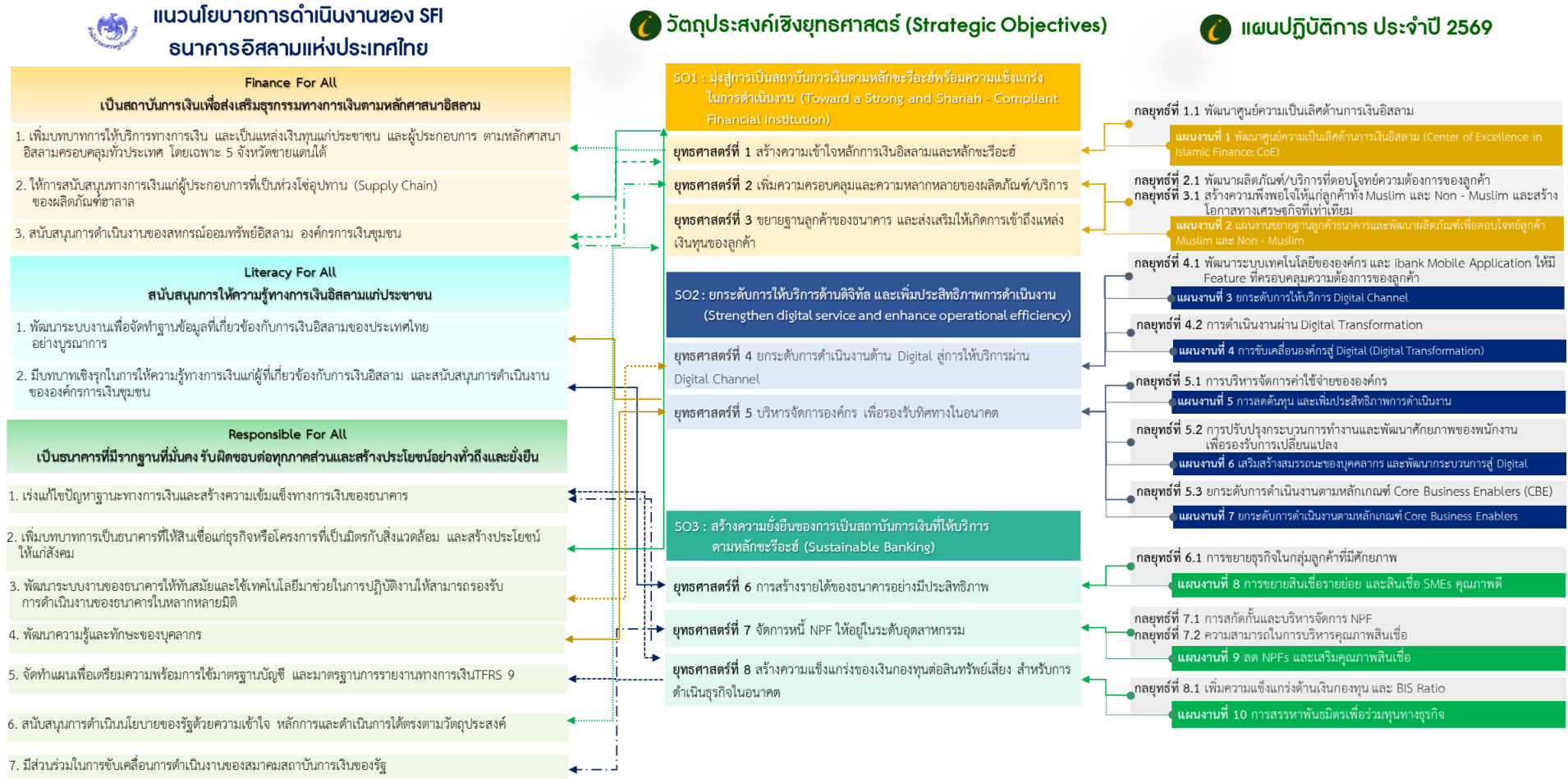


ภาพที่ 2 ทิศทางการขับเคลื่อนตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ

4.3 แผนนโยบายการดำเนินงาน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

- **Finance For All** เป็นสถาบันการเงินเพื่อส่งเสริมธุรกรรมทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม
 - 1) เพิ่มบทบาทการให้บริการทางการเงิน และเป็นแหล่งเงินทุนแก่ประชาชน และผู้ประกอบการตามหลักศาสนาอิสลามครอบคลุมทั่วประเทศ โดยเฉพาะ 5 จังหวัดชายแดนใต้
 - 2) ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ประกอบการที่เป็นห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของผลิตภัณฑ์ฮาลาล
 - 3) สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อิสลาม องค์กรการเงินชุมชน
- **Literacy For All** สนับสนุนการให้ความรู้ทางการเงินอิสลามแก่ประชาชน
 - 1) พัฒนาระบบงานเพื่อจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินอิสลามของประเทศไทยอย่างบูรณาการ
 - 2) มีบทบาทเชิงรุกในการให้ความรู้ทางการเงินแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเงินอิสลาม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชน
- **Responsible For All** เป็นธนาคารที่มีรากฐานที่มั่นคง รับผิดชอบต่อทุกภาคส่วน และสร้างประโยชน์อย่างทั่วถึงและยั่งยืน
 - 1) เร่งแก้ไขปัญหาระบบงานทางการเงินและสร้างความเข้มแข็งทางการเงินของธนาคาร
 - 2) เพิ่มบทบาทการเป็นธนาคารที่ให้สินเชื่อแก่ธุรกิจหรือโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม
 - 3) พัฒนาระบบงานของธนาคารให้ทันสมัยและใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานให้สามารถรองรับการดำเนินงานของธนาคารในหลากหลายมิติ
 - 4) พัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร
 - 5) จัดทำแผนเพื่อเตรียมความพร้อมการใช้มาตรฐานบัญชี และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน TFRS 9
 - 6) สนับสนุนการดำเนินนโยบายของรัฐด้วยความเข้าใจ หลักการและดำเนินการได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 - 7) มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสมาคมสถาบันการเงินของรัฐ

4.4 การเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ



ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

4.5 ค่านิยม

I Integrity & Transparency	: การยึดมั่นในคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ
B Best Shariah Practice	: ความเป็นเลิศในการให้บริการทางการเงินตามหลักชะรีอะฮ์
A Accountability	: ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง
N Networking	: ความร่วมมือบนเครือข่ายเพื่อการทำงานอย่างสัมฤทธิ์ผลในองค์กร
K Knowledge & Innovation	: องค์กรความรู้และนวัตกรรมสู่ยุคดิจิทัล
+ R Risk Culture	: ตระหนักถึงการบริหารจัดการด้านความเสี่ยง มีทัศนคติ และพฤติกรรมที่คำนึงความเสี่ยงในทุก การปฏิบัติงาน

4.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactics) เป้าประสงค์และตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ประจำปี 2569 - 2573 ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) “สถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน” ที่มีจุดมุ่งหมายผ่าน 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ พร้อมความแข็งแกร่งในการดำเนินงาน (Toward a Strong and Shariah - Compliant Financial Institution) 2) ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Strengthen Digital Service and Enhance Operational Efficiency) 3) สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking)

ข้อท. กำหนดองค์ประกอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ประจำปี 2569 - 2573 ให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งในส่วน of วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategies) และกลยุทธ์ (Tactics) ที่มีความสอดคล้องกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1

มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ พร้อมความแข็งแกร่งในการดำเนินงาน
(Toward a Strong and Shariah - Compliant Financial Institution)

เป้าประสงค์ เพื่อเป็นสถาบันการเงินที่มีความแข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ ภายใต้ระบบการเงินที่ยึดมั่นในหลักชะรีอะฮ์อย่างเคร่งครัด มุ่งสู่การเป็น Muslim Main Bank ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) เพิ่มมูลค่าสินเชื่อที่ได้รับอนุมัติจาก CoE
- 2) เพิ่มสัดส่วนสินเชื่อมุสลิม สินเชื่อสนับสนุนชายแดนภาคใต้ และ Muslim Related
- 3) เพิ่มสัดส่วนการครองตลาดภาคใต้ (5 จังหวัด)
- 4) การบริหารจัดการชะกาด

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้าใจหลักการเงินอิสลามและหลักชะรีอะฮ์

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลาม (Center of Excellence in Islamic Finance: CoE)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มความครอบคลุมและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์/บริการ

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขยายฐานลูกค้า และส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2

ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

(Strengthen Digital Service and Enhance Operational Efficiency)

เป้าประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การให้บริการทางการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ให้เข้าถึงง่าย รวดเร็ว และทันสมัย

ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) ลดสัดส่วน Cost to Income
- 2) เพิ่มสัดส่วน Digital Transaction to Total Transaction

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการดำเนินงานด้าน Digital ส่งเสริมให้บริการผ่าน Digital Channel

กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีขององค์กร และ ibank Mobile Application ให้มี Feature ที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 4.2 การดำเนินงานผ่าน Digital Transformation

ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 5.1 การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 5.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 5.3 ยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers (CBE)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3

สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์

(Sustainable Banking)

เป้าประสงค์ เพื่อขยายธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง โปร่งใส รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการทำงานภายใต้ธรรมาภิบาลที่ดี

ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) มูลค่าสินเชื่อเพิ่มสุทธิ (Net Growth)
- 2) สัดส่วน CASA (Outstanding)
- 3) NPF คงเหลือในระดับที่เหมาะสม
- 4) การบริหารจัดการ BIS Ratio
- 5) ความสำเร็จในการการสรรหาพันธมิตร

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างรายได้ที่มีคุณภาพและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 6.1 การขยายธุรกิจในกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ที่ 7.1 การสกัดกั้นและบริหารจัดการ NPF

กลยุทธ์ที่ 7.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพสินเชื่อ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอและยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 8.1 เพิ่มความแข็งแกร่งด้านเงินกองทุน และ BIS Ratio



ภาพที่ 4 ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของธนาคารในกรอบระยะเวลา 2569 - 2573

4.7 ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

สรุปตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ประจำปี 2569 - 2573 ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	หน่วย	ค่าเป้าหมาย				
		2569	2570	2571	2572	2573
SO1 : มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะห์พร้อมความแข็งแกร่งในการดำเนินงาน						
1. มูลค่าสินเชื่รวมจากลูกค้าที่ได้รับบริการจากศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะห์ (COE)	ล้านบาท	120.00	150.00	180.00	210.00	240.00
2. สัดส่วนสินเชื่อมุสลิม สินเชื่อสนับสนุนชายแดนภาคใต้ และ Muslim Related	ร้อยละ	42.00	44.00	47.00	50.00	53.00
3. สัดส่วนการครองตลาดภาคใต้ (5 จังหวัด)	ร้อยละ	16.00	18.00	20.00	22.00	24.00
4. การบริหารจัดการชะกาด	ล้านบาท	3.00	3.50	4.00	4.50	5.00
SO2 : ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน						
5. สัดส่วน Cost to Income	ร้อยละ	65.69	55.57	52.90	48.05	44.73
6. สัดส่วน Digital Transaction ต่อ Total Transaction	ร้อยละ	65.00	70.00	80.00	90.00	100.00
SO3 : สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะห์						
7. มูลค่าสินเชื่อเพิ่มสุทธิ (Net Growth) (ไม่รวม พคน พนง. HP นอกระบบ)	ล้านบาท	8,000	8,600	9,100	9,600	10,200
8. สัดส่วน CASA (Outstanding)	ร้อยละ	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
9. NPF คงเหลือ	ล้านบาท	9,486	9,016	8,486	7,896	7,246
10. การบริหารจัดการ BIS Ratio	ร้อยละ	(2.04)	(0.31)	1.41%	3.29%	5.17
11. ความสำเร็จในการการสรรหาพันธมิตร	ร้อยละ ความสำเร็จ	100.00	N/A	N/A	N/A	N/A

ตารางที่ 2 สรุปตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

5. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569

5.1 การเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	No.	แผนปฏิบัติการ
SO1 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ พร้อมความแข็งแกร่งในการดำเนินงาน (Toward a Strong and Shariah - Compliant Financial Institution)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้าใจหลักการเงินอิสลาม และหลักชะรีอะฮ์	กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลาม (Center of Excellence in Islamic Finance : CoE)	1	แผนงานพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลาม (Center of Excellence in Islamic Finance: CoE)
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มความครอบคลุมและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ	กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า	2	แผนงานขยายฐานลูกค้าธนาคารและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบโจทย์ลูกค้า
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขยายฐานลูกค้า และส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงแหล่งเงินทุน	กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	No.	แผนปฏิบัติการ
SO2 ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Strengthen Digital Service and Enhance Operational Efficiency)	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการดำเนินงานด้าน Digital ช่องทางการให้บริการผ่าน Digital Channel	กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีขององค์กร และ ibank Mobile Application ให้มี Feature ที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า	3	แผนงานยกระดับการให้บริการ Digital Channel
		กลยุทธ์ที่ 4.2 การดำเนินงานผ่าน Digital Transformation	4	แผนงานการขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital (Digital Transformation)
	ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารจัดการองค์กร เพื่อรองรับทิศทางในอนาคต	กลยุทธ์ที่ 5.1 การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายขององค์กร	5	แผนงานการลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
		กลยุทธ์ที่ 5.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	6	แผนงานเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรและพัฒนากระบวนการสู่ Digital
		กลยุทธ์ที่ 5.3 ยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers (CBE)	7	แผนงานยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	No.	แผนปฏิบัติการ
SO3 สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking)	ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างรายได้ที่มีคุณภาพและยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ 6.1 การขยายสินเชื่อที่มีคุณภาพ	8	แผนงานขยายสินเชื่อรายย่อย และสินเชื่อ SMEs คุณภาพดี
	ยุทธศาสตร์ที่ 7 จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับอุตสาหกรรม	กลยุทธ์ที่ 7.1 การสกัดกั้นและบริหารจัดการ NPF	9	แผนงานลด NPFs และเสริมคุณภาพสินเชื่อ
		กลยุทธ์ที่ 7.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพสินเชื่อ		
	ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอและยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต	กลยุทธ์ที่ 8.1 เพิ่มความแข็งแกร่งด้านเงินกองทุนและ BIS Ratio	10	แผนงานสรรหาพันธมิตรเพื่อร่วมทุนทางธุรกิจ

ตารางที่ 3 การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569



ธนาคารอิสลาม แห่งประเทศไทย

ISLAMIC BANK OF THAILAND • البنك الإسلامي بتايلاند