



ธนาคารอิสลาม  
แห่งประเทศไทย  
ISLAMIC BANK OF THAILAND • البنك الإسلامي بتايلاند

MEDIA

BUSINESS

# แผนปฏิบัติการ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

## ประจำปี 2568 (ฉบับทบทวน)



(Strictly confidential)

ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร  
ในการประชุมคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 2/2568 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568



## สารบัญ

หน้า

|                                                                                                                                      |                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| สารบัญ .....                                                                                                                         | ข                            |
| สารบัญตาราง.....                                                                                                                     | Error! Bookmark not defined. |
| บทสรุปผู้บริหาร.....                                                                                                                 | 1                            |
| 1. ความเป็นมาของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย.....                                                                                       | 4                            |
| 2. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) .....                                                                                    | 9                            |
| 2.1 อัตรากำลัง.....                                                                                                                  | 9                            |
| 2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล .....                                                                                                     | 10                           |
| 3. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....                                                                                 | 11                           |
| 3.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว<br>รวมทั้งเป้าหมายในแต่ละระยะ ..... | 11                           |
| 4. แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย .....                                                                         | 15                           |
| 4.1 วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย .....                                                                                           | 15                           |
| 4.2 พันธกิจ .....                                                                                                                    | 15                           |
| 4.3 แนวนโยบายการดำเนินงาน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย.....                                                                             | 16                           |
| 4.4 การเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ.....                                       | 17                           |
| 4.5 ค่านิยม.....                                                                                                                     | 18                           |
| 4.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ .....                            | 18                           |
| 4.7 ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์.....                                                                | 22                           |
| 5. แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 .....                                                                                                   | 24                           |
| 5.1 สรุปรายชื่อแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568 .....                                                                                      | 24                           |
| 6. งบประมาณ ประจำปี 2568 .....                                                                                                       | 26                           |
| 6.1 ประมาณการค่าใช้จ่ายปี 2568 ภายใต้กรอบงบประมาณ ประจำปี 2568 (ทบทวน) .....                                                         | 26                           |
| 6.2 งบประมาณโครงการ ประจำปี 2568 (ทบทวน).....                                                                                        | 27                           |
| 6.3 งบประมาณโครงการ (PBBS) ปี2567 และระหว่างปี 2568 - 2572 .....                                                                     | 28                           |

## บทสรุปผู้บริหาร

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมทั้งประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) ซึ่งสะท้อนมาจาก Economic Profit (EP) ขององค์กร รวมทั้งสถานการณ์และแนวโน้มเศรษฐกิจไทย ปี 2568 ที่มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ธนาคารกำหนด ธนาคารจึงดำเนินการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ประจำปี 2568 - 2572 (ฉบับทบทวน) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568 (ฉบับทบทวน) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง 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 (ปี 2564 - 2568) รวมทั้งความเห็นของหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง (สศค.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ตลอดจนความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารฯ

**สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธนาคาร** ในปี 2568 เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากการเพิ่มขึ้นของแรงสนับสนุนจากการใช้จ่ายภาครัฐ การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของอุปสงค์ภาคเอกชนภายในประเทศทั้งการบริโภคและการลงทุน การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว รวมทั้งแนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการส่งออกสินค้า และการฟื้นตัวยังมีความเสี่ยงและข้อจำกัด ซึ่งอาจทำให้เศรษฐกิจขยายตัวต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ อันเป็นผลเนื่องมาจากความเสี่ยงของแนวโน้มเศรษฐกิจโลกที่อาจขยายตัวต่ำกว่าที่คาด ท่ามกลางความไม่แน่นอนของการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ความยืดหยุ่นของสถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ และแนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน ขณะเดียวกันเศรษฐกิจไทยยังมีข้อจำกัดของการขยายตัวอันเนื่องมาจากภาระหนี้สินภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจที่ยังอยู่ในระดับสูง และแนวโน้มความผันผวน โดยมีปัจจัยสนับสนุน ดังนี้ 1) การเพิ่มขึ้นของแรงสนับสนุนจากรายจ่ายภาครัฐโดยเฉพาะรายจ่ายลงทุน 2) การขยายตัวของอุปสงค์ภาคเอกชนภายในประเทศ 3) การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว 4) การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการส่งออกสินค้า และมีปัจจัยเสี่ยง ดังนี้ 1) แนวโน้มการขยายตัวต่ำกว่าที่คาดของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลก 2) ภาระหนี้สินครัวเรือนและภาคธุรกิจที่อยู่ในระดับสูง 3) แนวโน้มความผันผวนในภาคการเกษตรทั้งผลผลิตและราคาสินค้าเกษตรที่สำคัญ (ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดการณ์เศรษฐกิจไทยในปี 2568)

### ■ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ประจำปี 2568 - 2572

จะเห็นได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก วิเคราะห์ SWOT และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ประจำปี 2568 - 2572 ดังนี้

### วิสัยทัศน์

**“เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะห์ เพื่อความยั่งยืน”**

## พันธกิจ

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

## ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ประจำปี 2568 - 2572

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank and Alternative Bank for All)** มีเป้าประสงค์ที่จะสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินการตามพันธกิจ โดยธนาคารจะต้องสร้างการเติบโตของฐานรายได้ทางการเงินและรายได้ค่าธรรมเนียม ผ่านการเจาะกลุ่มลูกค้าศักยภาพและพัฒนาทบทวนผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายตอบโจทย์ลูกค้าปัจจุบันและดึงดูดลูกค้าอนาคต ธนาคารต้องการวางตำแหน่งของธนาคารให้เป็นธนาคารทางเลือกของประชาชนทุกศาสนา

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการเติบโตขึ้นในกลุ่มที่มีศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 1.1 การขยายสินเชื่อจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจ ที่มีศักยภาพต่อพันธกิจ กลุ่มลูกค้าพันธกิจ)

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายฐานลูกค้าธนาคาร

กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มความครอบคลุมและความหลากหลายของบริการทางการเงิน

กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงสถาบันการเงินของชาวมุสลิมภาคใต้

กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Digital Banking Services)** มีเป้าประสงค์ที่จะเร่งพัฒนา Mobile Application เพื่อผลักดันให้เป็น Digital Channel ปรับเปลี่ยนการให้บริการทางสาขา และ ATM และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในระยะยาว

### ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนา Mobile Application เพื่อผลักดันให้เป็น Digital Channel

กลยุทธ์ที่ 5.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีขององค์กร และ Mobile Application ให้มี Feature ที่ครอบคลุมทุกบริการ

### ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 6.1 การบริหารประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency)

กลยุทธ์ที่ 6.2 พัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 6.3 ยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking) มีเป้าหมายสร้างฐานลูกค้าในอนาคต ผ่านการสร้างความรู้เข้าใจในหลักการเงินอิสลาม ด้วยศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (Center of Excellence) และการจัดการ NPF และ BIS Ratio ของธนาคารที่จะส่งผลต่อความยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์ที่ 7 ส่งเสริมความเข้าใจหลักการเงินอิสลามและหลักชะรีอะฮ์**

กลยุทธ์ที่ 7.1 พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (COE)

**ยุทธศาสตร์ที่ 8 จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับอุตสาหกรรม**

กลยุทธ์ที่ 8.1 บริหารจัดการ NPF

กลยุทธ์ที่ 8.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพสินเชื่อ

**ยุทธศาสตร์ที่ 9 การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอที่ยั่งยืน สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต**

กลยุทธ์ที่ 9.1 บริหารจัดการ BIS Ratio

กลยุทธ์ที่ 9.2 การสรรหาพันธมิตร

ธนาคารมีการบริหารจัดการ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามรายงานผล ธนาคารได้ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568 โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนกำหนดทรัพยากร (งบประมาณ อัตราค่าจ้าง และเทคโนโลยี) มีการสื่อสารแผนปฏิบัติการไปยังผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้อง และได้กำหนดกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ อีกทั้งมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายในทุกแผนปฏิบัติการ และนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกเดือน



## 1. ความเป็นมาของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

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

หลังจากพระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยได้ผ่านการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรให้ออกเป็นกฎหมายในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 “ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย” (ธอท.) จึงได้ถูกจัดตั้งภายใต้พระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000 ล้านบาท ธอท. เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรกในวันที่ 12 มิถุนายน 2546 โดยมีสำนักงานใหญ่และสาขาแห่งแรกอยู่ที่คลองตัน จากนั้นเริ่มทยอยเปิดสาขาในกรุงเทพฯ และพื้นที่ภาคใต้ จนกระทั่งสิ้นปี พ.ศ. 2548 ธนาคารมีสาขารวมทั้งสิ้น 9 สาขา การดำเนินธุรกิจที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินการตามนโยบายการรวบรวมกิจการของกระทรวงการคลัง โดยการรับโอนกิจการบริการทางการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และมีพิธีลงนามสัญญาโอนกิจการบริการทางการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ของธนาคารกรุงไทย ในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548 ส่งผลให้ธนาคารฯ มีสาขาเพิ่มขึ้นอีก 18 สาขา รวมเป็น 27 สาขา ต่อมาในเดือนสิงหาคม 2549 ธนาคารฯ ได้ย้ายที่ตั้งสำนักงานใหญ่จากคลองตันมาที่อาคารคิวเฮาส์ อโศก เพื่อรองรับปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้น และเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และในเดือนตุลาคม 2550 กระทรวงการคลังได้เพิ่มทุนและเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคาร ทำให้ ธนาคารฯ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ในปี 2555 ธนาคารฯ เริ่มประสบปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (NPF) ส่งผลให้ ธนาคารฯ มีค่าใช้จ่ายสำรองหนี้สูญเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานขาดทุน และ BIS Ratio ตีลบ 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 กระทรวงการคลังได้จัดสรรเงินเพิ่มทุนให้กับธนาคารฯ จำนวน 2,949 ล้านบาท จากเงินงบประมาณปี 2556 จำนวน 449 ล้านบาท จากปีงบประมาณ 2557 จำนวน 2,500 ล้านบาท

แม้ว่าในปี 2556 ธนาคารฯ ได้เร่งแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน ภาพลักษณ์องค์กร และแก้ไขสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (NPF) ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปี ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวส่งผลให้สถานะผลการดำเนินงานโดยรวมปรับตัวดีขึ้น ทำให้ธนาคารฯ กลับมามีกำไรในปี 2556 อย่างไรก็ตาม ในปี 2557 NPF ได้กลับมาเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ณ สิ้นปี 2557 สินทรัพย์ด้อยคุณภาพมีจำนวน 47,875 ล้านบาท คิดเป็น 44% ของสินเชื่อทั้งสิ้น ส่งผลให้ธนาคารฯ ต้องตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญเป็นจำนวนสูงถึง 9,311 ล้านบาท มีผลการดำเนินงานขาดทุนเป็นจำนวน 9,478 ล้านบาท มีเงินกองทุนตีลบที่

8,578 ล้านบาท และ BIS Ratio ติดลบที่ 12.78% ดังนั้นเพื่อให้การแก้ไขปัญหาและฟื้นฟูสถานะการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ธนาคารฯ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ฟื้นฟูและแผนธุรกิจ ประจำปี 2558 - 2560 โดยได้นำส่งให้กระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2557

ในปี 2558 ธนาคารฯ ได้มุ่งเน้นการฟื้นฟูกิจการตามแนวทางที่ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีมติโดยกระทรวงการคลังได้มีหนังสือเลขที่ กค. 0805.4/ล.381 วันที่ 30 ธันวาคม 2557 แจ้งมติการประชุม คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ให้ธนาคารฯ ดำเนินการเพิ่มเติมจากแผนที่นำส่ง ธนาคารฯ จึงได้ปรับกลยุทธ์และทบทวนแผนโดยเฉพาะในเรื่องการบริหารงานสาขา การแก้ไข NPF และการศึกษาการจัดตั้ง AMC เพื่อให้มีการแก้ไขปัญหา NPF อย่างเบ็ดเสร็จ โดยธนาคารได้ทำการว่าจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial Advisor) ได้แก่ บริษัท หลักทรัพย์ ทิสโก้ จำกัด และบริษัท หลักทรัพย์ แมคควอรี (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมกับ บริษัท เบเคอร์ แอน แม็คเค็นซี จำกัด ที่ปรึกษากฎหมาย เพื่อศึกษาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ในการประชุม คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 8/2558 วันที่ 9 พฤศจิกายน 2558 ได้มีมติที่สำคัญคือ ให้ธนาคารฯ สรรหาพันธมิตรร่วมทุน โดยให้พันธมิตรเพิ่มทุนให้มีเงินกองทุนอยู่ในระดับ BIS Ratio ไม่ต่ำกว่า 8.5% และให้แยกหนี้เสียในส่วนของลูกค้าที่มีใช้ชาวมุสลิมสำหรับโอนไปยัง AMC ที่จัดตั้งโดยกระทรวงการคลัง ในราคามูลค่าตามบัญชีสุทธิ โดยให้จัดทำแผนรองรับกรณีไม่สามารถดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วย อย่างไรก็ตาม ในปี 2558 ธนาคารฯ มีข้อจำกัดในการขยายสินเชื่อต่อรายต่อกลุ่มที่มีวงเงินเกินกว่า 200 ล้านบาท ซึ่งเป็นข้อกำหนดของกระทรวงการคลังตั้งแต่ปี 2556 ทำให้ลูกค้าไม่สามารถขอสินเชื่อเพิ่มเติมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดได้ ทำให้การเติบโตสินเชื่อของธนาคารยังไม่สามารถทดแทนการชำระคืนของลูกค้ารายใหญ่ได้ทัน ซึ่งส่งผลต่อรายได้ อย่างมีนัยสำคัญ ธนาคารฯ จึงได้มุ่งเน้นในการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม โดยเฉพาะรายได้ค่าธรรมเนียมจาก Bank Assurance Takaful ซึ่งธนาคารสามารถเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมดังกล่าวได้กว่าเท่าตัวในปีที่ผ่านมา รวมทั้งยังได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้มีการปิดและควบรวมสาขาที่มีค่าเช่าพื้นที่สูงไม่สอดคล้องกับปริมาณธุรกิจ และบริหารการใช้พื้นที่เพื่อลดค่าเช่าสำนักงานใหญ่ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุนทางการเงิน ผ่านการบริหารเงินฝากให้สอดคล้องกับความต้องการสินเชื่อในแต่ละช่วงเวลา มุ่งเน้นการขยายเงินฝากประเภทบัญชีเดินสะพัดและออมทรัพย์ (CASA) และปรับลดอัตราผลตอบแทนเงินฝากอัตราพิเศษ เพื่อลดต้นทุนทางการเงิน ส่งผลให้ในปี 2558 ธนาคารฯ มีผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ 4,595 ล้านบาท ลดลง จำนวน 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 โดยเป็นการเพิ่มขึ้นจากการจัดชั้นเชิงคุณภาพ จำนวน 2,915 ล้านบาท และมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญจำนวน 828 ล้านบาท ส่งผลให้ในปี 2559 ธนาคารขาดทุนสุทธิ 3,524 ล้านบาท มีเงินกองทุนติดลบที่ 17,077 ล้านบาท และ BIS Ratio ติดลบที่ 31.02%

ในปี 2560 ธนาคารฯ ดำเนินการฟื้นฟูกิจการตามแผนฯ 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 โดยได้รับชำระเป็นตั๋วสัญญาใช้เงิน ซึ่งมีมูลค่าตามบัญชีจำนวน 22,606 ล้านบาท ส่งผลให้ธนาคารฯ มีจำนวน NPF





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 เป็นปีที่ธนาคารได้มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นลำดับแรก (Customer First) รวมทั้งเร่งดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก การดำเนินงานให้ความสำคัญและยึดมั่นแนวทางปฏิบัติตาม ธอท. Core Value เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ระลอกใหม่ สถานะการถดถอยของเศรษฐกิจที่ยืดเยื้อกว่าที่ประมาณการไว้เดิม ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัวอย่างชัดเจน ณ กันยายน 2564 ธนาคารมีลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว จำนวน 12,899 ราย จำนวนเงิน 22,906 ล้านบาท ทั้งนี้ ธนาคารมีผลประกอบการกำไรจากการดำเนินงาน 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 ธนาคารฯ ยังคงได้รับผลกระทบจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย ซึ่งโดยรวมยังคงมีความเปราะบางจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ยังคงส่งผลกระทบอย่างต่อเนื่อง การปรับเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ส่งผลต่อการระดมเงินรับฝาก อัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังมีความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความท้าทาย และความผันผวนอย่างต่อเนื่อง แต่ธนาคารฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าของธนาคารได้รับบริการและความเอาใจใส่ที่ดีภายใต้การดำเนินธุรกิจตามหลักการเงินอิสลาม ซึ่งที่ผ่านมาธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าชาวมุสลิมทุกช่วงอายุ (Muslim Life Cycle) และยึดมั่นดำเนินการบนหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคม

ธนาคารได้ออกมาตรการตามนโยบายภาครัฐเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติ มาตรการแก้หนี้ระยะยาว ด้วยการรีไฟแนนซ์ และการรวมหนี้ (Debt Consolidation) มาตรการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่มีสถานะเป็นหนี้ปกติ และหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ มาตรการช่วยเหลือผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) ธนาคารยังมุ่งมั่นดำเนินการตามพันธกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองตอบความต้องการของกลุ่มลูกค้าชาวมุสลิม ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สามารถยกระดับความเข้มแข็งของชุมชนชาวมุสลิมระดับฐานราก ผ่านโครงการชุมชนซ็อลฮ์ โดยให้วงเงินสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการผ่านช่องทางสยิด ในการเข้าถึงการให้บริการกลุ่มลูกค้าชาวมุสลิมตามพันธกิจ ณ สิ้นปีธนาคารไม่มีลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่เกิดจากโครงการดังกล่าว

ปี 2566 เป็นปีที่สำคัญของธนาคารในการดำเนินงานครบรอบ 20 ปี ถือเป็นโอกาสที่ดีในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีการปรับวิสัยทัศน์ของธนาคารใหม่ **“เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์เพื่อความยั่งยืน”** เพื่อยกระดับการให้บริการทางการเงินของธนาคารให้เท่าเทียมสถาบันการเงินอื่น ยึดมั่นในหลักศาสนาอิสลามหรือหลักชะรีอะฮ์ ซึ่งเป็นประโยชน์กับทุกศาสนิกชน ตลอดจนดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยดำเนินการจัดทำโครงการเพื่อช่วยเหลือพี่น้องชาวมุสลิมในชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศอย่างต่อเนื่องผ่านโครงการชุมชนซ็อลฮ์ เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินและสร้าง

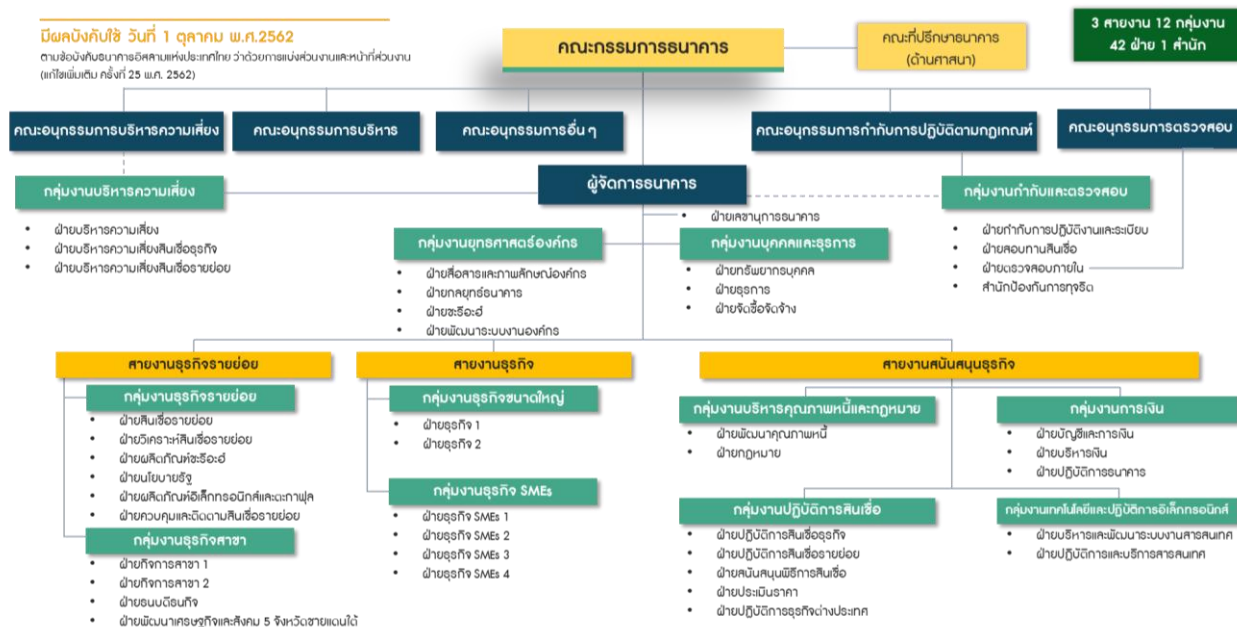
ความเป็นอยู่ที่ดีแก่พี่น้องชาวมุสลิม การเพิ่มช่องทางการให้บริการผ่าน Mobile Banking โดยการเข้าใช้ระบบกับธนาคารกรุงไทยบน Application “เปาตัง” รวมถึงใช้ระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูล เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจและเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่ธนาคาร

ปี 2567 ธนาคารได้ยกระดับการให้บริการ โดยปรับปรุงและพัฒนากระบวนการการทำงาน เพื่อรองรับต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มีการทบทวน SLA ในกระบวนการให้บริการด้านสินเชื่อ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น สินเชื่อ Halal Supply Chain, สินเชื่อ ESG, เงินฝากอัลฮัจญ์และอุมเราะห์ อีกทั้งยังมีการพัฒนา Feature บน Mobile Application อาทิเช่น การตั้งรายการโปรด และการพัฒนาระบบ Security ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า อีกทั้งยังมีการบริหารต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม พัฒนาศักยภาพพนักงานผ่านการอบรมทั้งส่วนกลางและสาขา เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ทั้งด้านการหารายได้ การบริหารจัดการองค์กร และการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPF: Non Performing Financing) นำไปสู่การพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืน รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

ปี 2568 ธนาคารฯ ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้วิสัยทัศน์ **“สถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์เพื่อความยั่งยืน”** ที่มีจุดมุ่งหมายผ่านวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank & Alternative Bank for All) สำหรับลูกค้ามุสลิมและลูกค้าทุกศาสนา ตามแนวคิด “โอแบงก์ ใคร ๆ ก็ใช้ได้” 2) ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัลและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Digital Banking Services) และ 3) มุ่งสร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์รวมถึงมุ่งยกระดับการพัฒนาองค์กรในทุกมิติ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความหลากหลาย สามารถแข่งขันได้ในตลาด และตรงตามความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า อีกทั้งได้พัฒนา ibank Application ให้สามารถ Scan จ่าย - ชำระค่าสินค้าและบริการ การชำระบิล รวมทั้งสามารถเปิดบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ e - Saving การขอสินเชื่อผ่าน e - Financing เป็นต้น เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งธนาคารมุ่งแก้ไขปัญหาระยะทางการเงิน เพื่อให้สถานะเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio) ของธนาคารให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น ผ่านการขยายสินเชื่อ การแก้ไขปัญหา NPF และการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานผ่านการ Re - Skills และ Up - Skills เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อร่วมทุน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งและยกระดับการให้บริการต่อลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การเพิ่มจำนวนลูกค้าของธนาคาร การขยายฐานสินเชื่อและเงินฝากของธนาคาร

## 2. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

ปัจจุบันธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยมีโครงสร้างการบริหารองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 สายงาน 12 กลุ่มงาน 42 ฝ่าย และ 1 สำนัก แสดงรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กร

### 2.1 อัตรากำลัง

จำนวนอัตรากำลังแยกตามหน่วยงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2567 ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 1,370 คน จากกรอบอัตรากำลังทั้งหมด 1,560 คน โดยแบ่งเป็นตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ 7 คน ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส/ผู้อำนวยการ 22 คน และพนักงานตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการฝ่ายลงมา 1,341 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ตำแหน่งงาน                                | กรอบอัตรากำลังประจำปี 2567 | จำนวนพนักงาน ณ ธ.ค. 67 | ขาด        | เกิน     |
|-------------------------------------------|----------------------------|------------------------|------------|----------|
| รองกรรมการผู้จัดการ                       | 3                          | 0                      | 3          | 0        |
| ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ                   | 12                         | 7                      | 5          | 0        |
| ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส/ผู้อำนวยการ         | 43                         | 22                     | 21         | 0        |
| พนักงานตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการฝ่ายลงมา | 1,502                      | 1,341                  | 161        | 0        |
| <b>รวมพนักงานทั้งหมด</b>                  | <b>1,560</b>               | <b>1,370</b>           | <b>190</b> | <b>0</b> |

ตารางที่ 1 อัตรากำลัง

## 2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อมูลสถานภาพปัจจุบันด้านบุคลากร ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยมีจำนวนพนักงานแบ่งตามเพศ พบว่ามีเพศหญิงทั้งสิ้น 873 คน เพศชาย 497 คน จำนวนพนักงานแบ่งตามศาสนา พบว่า ศาสนาอิสลาม 600 คน ศาสนาพุทธ 766 คน และศาสนาคริสต์ 4 คน จำนวนพนักงานแบ่งตามช่วงอายุพบว่า อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 8 คน อายุ 25 - 35 ปี จำนวน 89 คน อายุ 36-45 ปี จำนวน 644 คน อายุ 46 - 55 ปี จำนวน 465 คน และอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 164 คน ซึ่งช่วงอายุเฉลี่ยของพนักงานคือ 45 ปี และอัตราพนักงานลาออก (Turnover Rate) พบว่ามีจำนวนพนักงานลาออก/พ้นสภาพเดือน ม.ค. - ธ.ค. 2567 จำนวน 59 คน อัตราพนักงานลาออกเท่ากับ 4.30% (นับเฉพาะพนักงานที่แจ้งความประสงค์ลาออก ไม่นับรวมพนักงานที่เกษียณอายุ เสียชีวิต และเลิกจ้าง) แสดงรายละเอียดดังนี้

### 1) สัดส่วนพนักงานแบ่งตามเพศ

| เพศ  | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------|------------|--------|
| ชาย  | 497        | 36.0   |
| หญิง | 873        | 64.0   |

ตารางที่ 2 สัดส่วนพนักงานแบ่งตามเพศ

### 2) สัดส่วนพนักงานแบ่งตามศาสนา

| ศาสนา  | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------|------------|--------|
| อิสลาม | 600        | 43.8   |
| พุทธ   | 766        | 55.9   |
| คริสต์ | 4          | 0.3    |

ตารางที่ 3 สัดส่วนพนักงานแบ่งตามศาสนา

### 3) สัดส่วนพนักงานแบ่งตามช่วงอายุ พบว่าอายุเฉลี่ยของพนักงานคือ 45 ปี

| อายุ              | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------------|------------|--------|
| อายุต่ำกว่า 25 ปี | 8          | 0.6    |
| อายุ 25 - 35 ปี   | 89         | 6.5    |
| อายุ 36 - 45 ปี   | 644        | 47.0   |
| อายุ 46 - 55 ปี   | 465        | 33.9   |
| อายุมากกว่า 55 ปี | 164        | 12.0   |

ตารางที่ 4 สัดส่วนพนักงานแบ่งตามช่วงอายุ

### 4) อัตราพนักงานลาออก (Turnover Rate) พบว่ามีจำนวนพนักงานลาออก/พ้นสภาพเดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม 2567 จำนวน 59 คน อัตราพนักงานลาออกเท่ากับ 4.30% (นับรวมเฉพาะพนักงานที่แจ้งความประสงค์ลาออกด้วยตนเอง ไม่นับรวมพนักงานเกษียณอายุ เสียชีวิต และเลิกจ้าง)

### 3. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

3.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งเป้าหมายในแต่ละระยะ

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว จะแสดงให้เห็นถึงขอบเขต ตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง ผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ดังนี้

**ระยะสั้น (ปัจจุบัน - ปี 2568) เสริมความแข็งแกร่งของ ibank ในปัจจุบัน (Strengthen Foundation of Current Banking Business)**

- **ทิศทางที่ 1 ด้านการมุ่งหน้าเป็นธนาคารทางเลือก (Towards Alternative Banking)**
  - 1) สิ้นเชื่อเติบโตอย่างต่อเนื่อง
  - 2) เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ (Fee Base Income)
  - 3) จำนวนลูกค้าเงินฝาก 1.50 ล้านราย
  - 4) ขยายฐานลูกค้ากลุ่มศักยภาพ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่มีศักยภาพต่อพันธกิจ กลุ่มลูกค้าพันธกิจ
- **ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล (Digital Banking Services)**
  - 1) Cost to Income ไม่เกิน 63.22%
  - 2) Digital Transaction คิดเป็น 50% ของ Transaction ทั้งหมด
- **ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)**
  - 1) เตรียมความพร้อมศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (COE)
  - 2) สกัดกัน NPF เร่งปรับโครงสร้างติดตามหนี้อย่างทันท่วงที
  - 3) การบริหารจัดการ BIS Ratio

**ระยะกลาง (ปี 2569 - ปี 2570) พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมุ่งสู่ Digital Channel (Develop Products and Services toward Digital Channel)**

- **ทิศทางที่ 1 ด้านการมุ่งหน้าเป็นธนาคารทางเลือก (Towards Alternative Banking)**
  - 1) ผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายตามความต้องการลูกค้า (ตามหลักชะรีอะฮ์)
  - 2) จำนวนลูกค้าเงินฝาก 1.75 ล้านราย
  - 3) มุ่งเน้น Halal Supply Chain Financing
  - 4) ขยายฐานลูกค้ากลุ่มศักยภาพ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่มีศักยภาพต่อพันธกิจ กลุ่มลูกค้าพันธกิจ
- **ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล (Digital Banking Services)**
  - 1) Cost to Income ไม่เกิน 57.96%
  - 2) Digital Transaction คิดเป็น 70% ของ Transaction ทั้งหมด



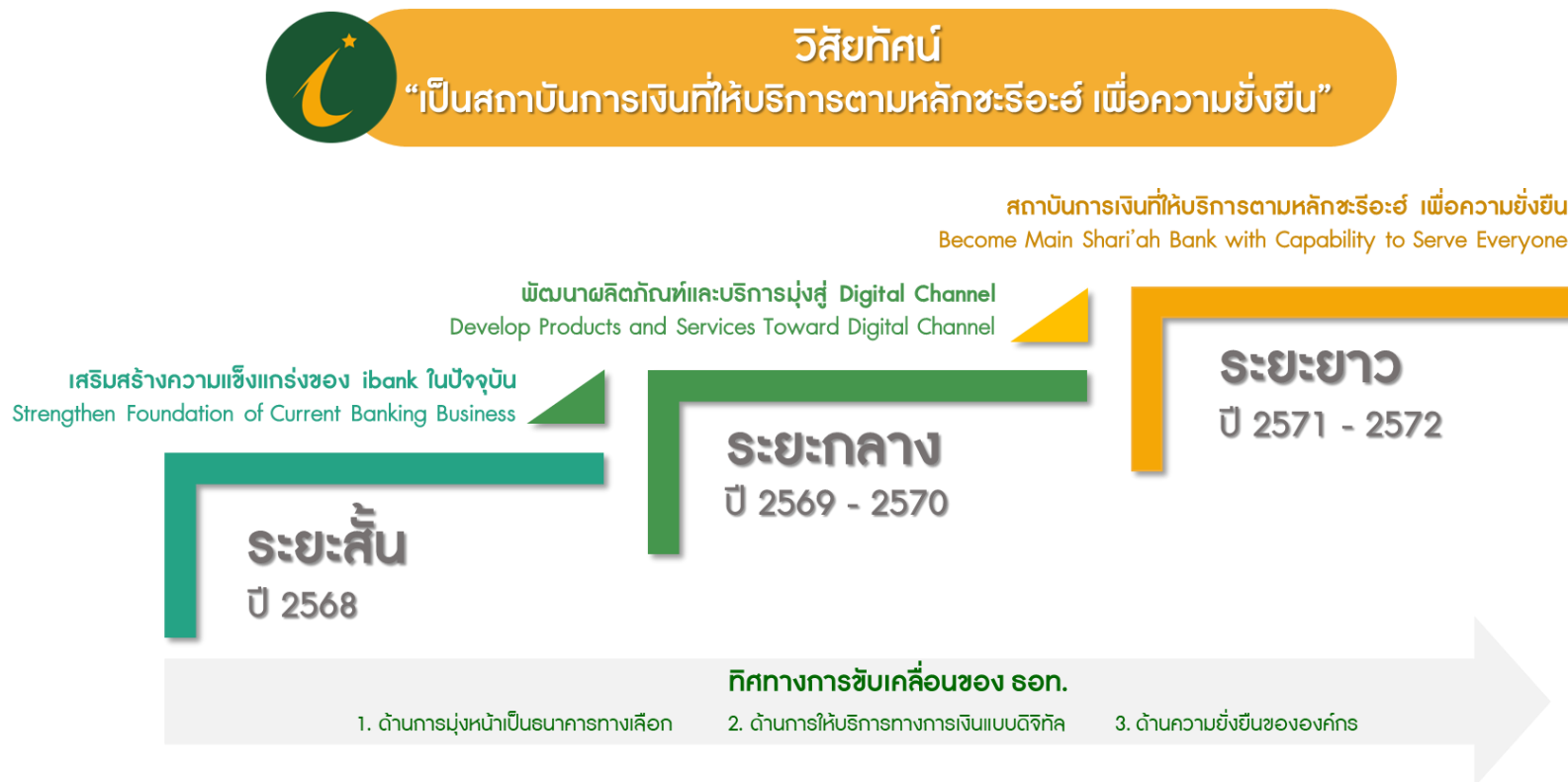
- ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)
  - 1) พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (COE)
  - 2) NPF ลดลงอย่างต่อเนื่อง มีอัตรากำลังจัดการหนี้ที่เพียงพอ
  - 3) การบริหารจัดการ BIS Ratio ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม

ระยะยาว (ปี 2570 - ปี 2572) สถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์เพื่อความยั่งยืน (Become Main Bank for Muslims with Capability to Serve Everyone)

- ทิศทางที่ 1 ด้านการมุ่งหน้าเป็นธนาคารทางเลือก (Towards Alternative Banking)
  - 1) Alternative Bank for All
  - 2) มีจำนวนผลิตภัณฑ์ตามหลักชะรีอะฮ์มากขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าพันธกิจ และลูกค้าทั่วไป
  - 3) ตอบสนองความต้องการของลูกค้าพันธกิจ และลูกค้าทั่วไป
  - 4) จำนวนลูกค้าเงินฝาก 2 ล้านราย
  - 5) อันดับ 1 Market Share ของ Halal Supply Chain Financing and Solutions
- ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล (Digital Banking Services)
  - 1) Cost to Income ไม่เกิน 43.70%
  - 2) Digital Transaction คิดเป็น 90% ของ Transaction ทั้งหมด
- ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)
  - 1) ยกระดับศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (COE) อย่างต่อเนื่อง
  - 2) NPF คงเหลือในระดับที่เหมาะสม
  - 3) BIS Ratio เทียบเท่าธนาคารพาณิชย์

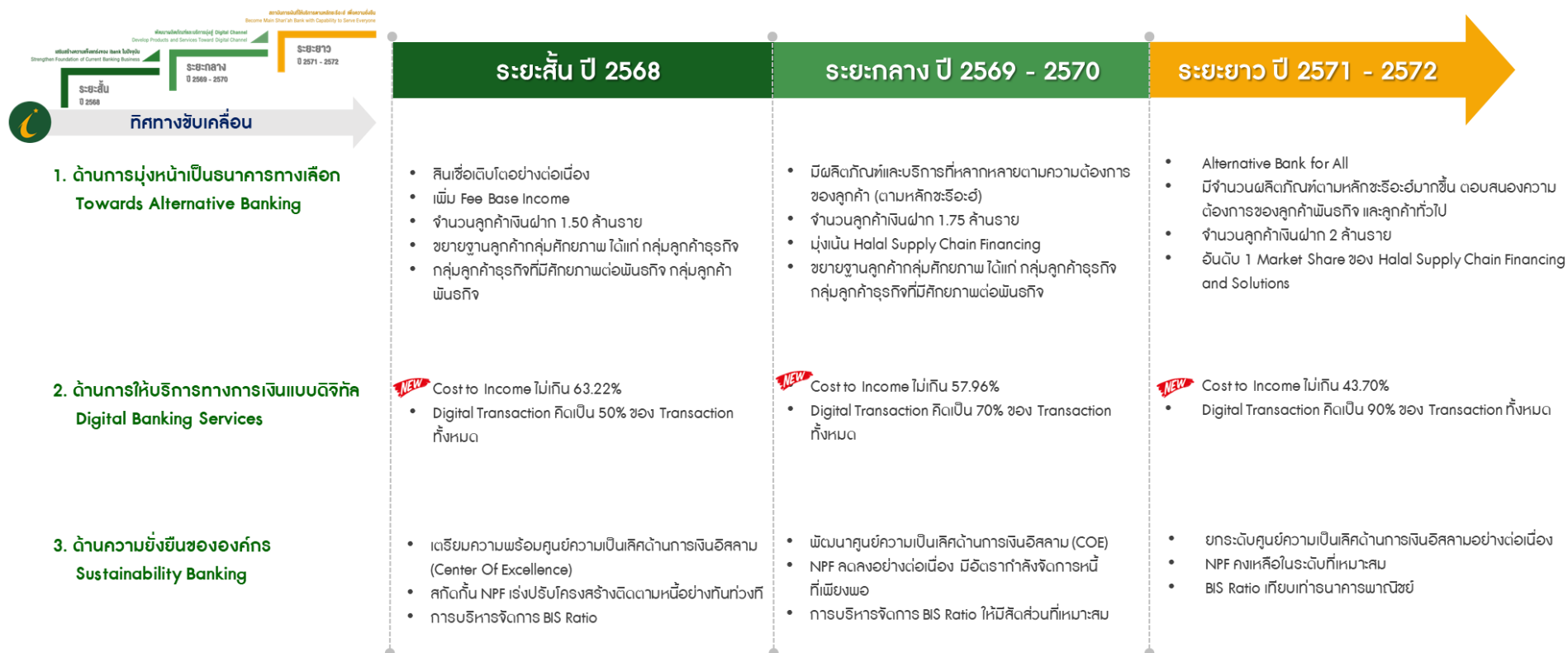
## ibank Strategic Positioning

ปี 2568 - 2572



ภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

Ѓ 2568 - 2572



ภาพที่ 3 ทิศทางการขับเคลื่อนตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ

## 4. แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

### 4.1 วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย

#### วิสัยทัศน์

“เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน”

| ตัวชี้วัด                            | คำอธิบาย                                                                                                                                                                                        | หน่วย   | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 | ปี 2571 | ปี 2572 |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| สัดส่วนลูกค้าชาวมุสลิม               | เป็นการชี้วัดสัดส่วนลูกค้าชาวมุสลิมต่อจำนวนลูกค้ารวมของธนาคาร เพื่อสะท้อนงานด้านพันธกิจของธนาคารที่ตั้งมาเพื่อให้บริการพี่น้องชาวมุสลิมเป็นหลัก                                                 | ร้อยละ  | 62      | 64      | 67      | 70      | 73      |
| สัดส่วนการครองตลาดภาคใต้ (5 จังหวัด) | เป็นการชี้วัดอัตราการครองตลาดในกลุ่มประชากรภาคใต้ 5 จังหวัด ที่เป็นเป้าหมายของธนาคาร โดยธนาคารต้องการมีส่วนแบ่งตลาดที่มากขึ้นในแต่ละปี                                                          | ร้อยละ  | 14.60   | 16      | 18      | 20      | 22      |
| กำไรสุทธิ                            | เป็นการชี้วัดผลประกอบการสุทธิของธนาคาร ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งความสามารถในการสร้างรายได้ (รายได้ทางการเงิน รายได้ค่าธรรมเนียม) ความสามารถในการบริหารต้นทุน เพื่อให้มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นในแต่ละปี | ล้านบาท | 998     | 637     | 1,242   | 1,787   | 2,391   |

ตารางที่ 5 ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์

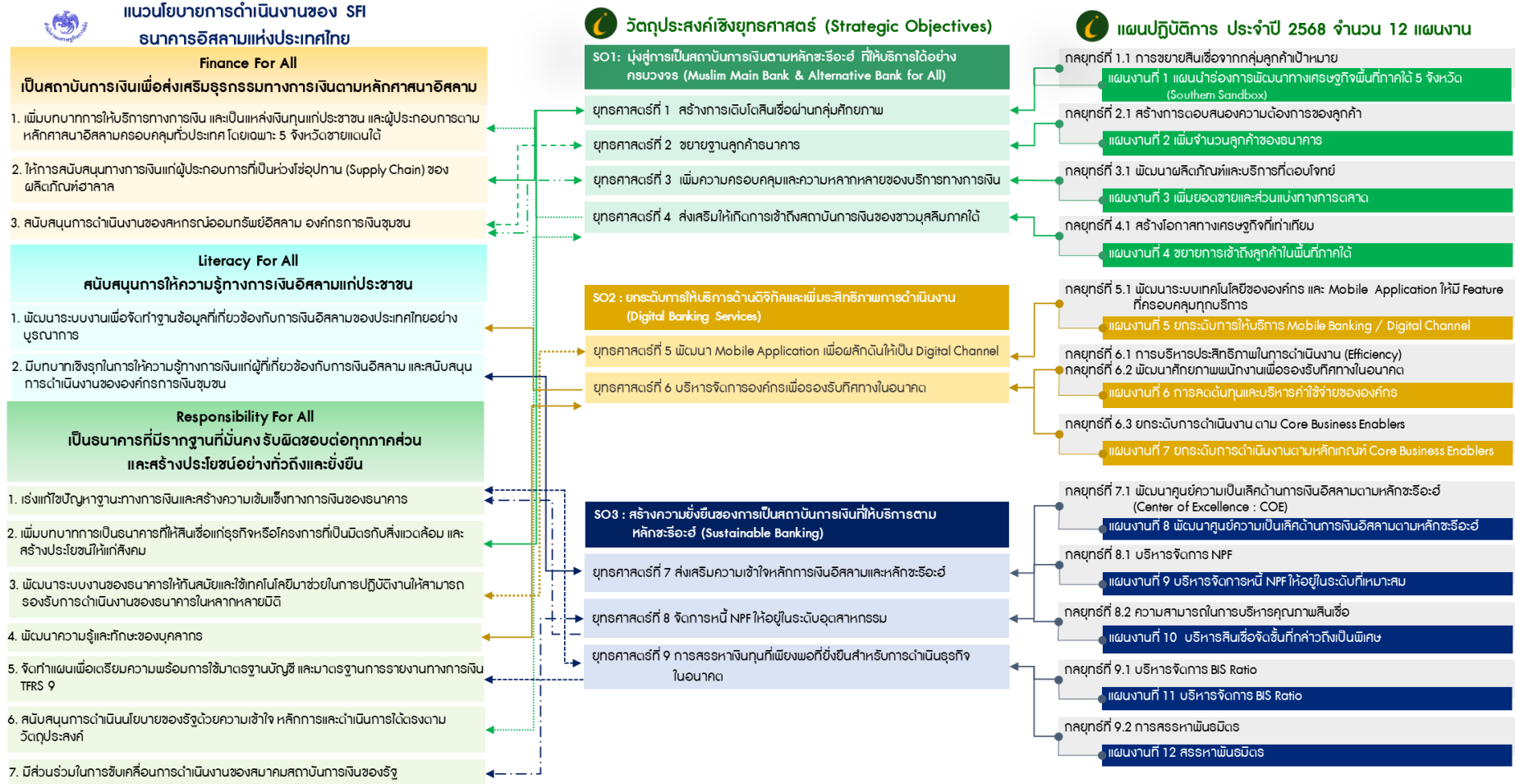
### 4.2 พันธกิจ

- มีระบบบริหารจัดการที่ดี ระบบงานได้มาตรฐาน บุคลากรมีคุณภาพ และดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ
- มีความโปร่งใสในการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- สถานะมั่นคง มีเสถียรภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุล
- สนับสนุนและเชื่อมโยงการทำธุรกิจของกลุ่มชาวมุสลิมและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคง พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

#### 4.3 แนวนโยบายการดำเนินงาน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

- **Finance For All** เป็นสถาบันการเงินเพื่อส่งเสริมธุรกรรมทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม
  - 1) เพิ่มบทบาทการให้บริการทางการเงิน และเป็นแหล่งเงินทุนแก่ประชาชน และผู้ประกอบการตามหลักศาสนาอิสลามครอบคลุมทั่วประเทศ โดยเฉพาะ 5 จังหวัดชายแดนใต้
  - 2) ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ประกอบการที่เป็นห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของผลิตภัณฑ์ฮาลาล
  - 3) สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์อิสลาม องค์การการเงินชุมชน
- **Literacy For All** สนับสนุนการให้ความรู้ทางการเงินอิสลามแก่ประชาชน
  - 1) พัฒนาระบบงานเพื่อจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินอิสลามของประเทศไทยอย่างบูรณาการ
  - 2) มีบทบาทเชิงรุกในการให้ความรู้ทางการเงินแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเงินอิสลาม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การการเงินชุมชน
- **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 4 ความเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานของกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ



#### 4.5 ค่านิยม

|                            |                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|
| I Integrity & Transparency | : การยึดมั่นในคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ         |
| B Best Shariah Practice    | : ความเป็นเลิศในการให้บริการทางการเงินตามหลักชะรีอะฮ์        |
| A Accountability           | : ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง             |
| N Networking               | : ความร่วมมือบนเครือข่ายเพื่อการทำงานอย่างสัมฤทธิ์ผลในองค์กร |
| K Knowledge & Innovation   | : องค์ความรู้และนวัตกรรมสู่ยุคดิจิทัล                        |

#### 4.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ตัวชี้วัดและเป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ประจำปี 2568 – 2572 ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) “สถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน” ที่มีจุดมุ่งหมายผ่านวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank & Alternative Bank for All) สำหรับลูกค้ามุสลิมและลูกค้าทุกศาสนา ตามแนวคิด “ไอแบงก์ ใคร ๆ ก็ใช้ได้” 2) ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัลและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Digital Banking Services) และ 3) มุ่งสร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainability Banking)

ธนาคารฯ ได้กำหนดองค์ประกอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ประจำปี 2568 - 2572 ให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งในส่วนของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategy) ที่มีความสอดคล้องกัน โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

##### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank & Alternative Bank for All)

**เป้าประสงค์** ธนาคารสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจและการดำเนินการตามพันธกิจ โดยธนาคารจะต้องสร้างการเติบโตของฐานรายได้ทางการเงินและรายได้ค่าธรรมเนียม ผ่านการเจาะกลุ่มลูกค้าศักยภาพและพัฒนาทบทวนผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายตอบโจทย์ลูกค้าปัจจุบันและดึงดูดลูกค้าอนาคต ธนาคารต้องการวางตำแหน่งธนาคารให้เป็นธนาคารทางเลือกของประชาชนทุกศาสนา

- 1) เพิ่มมูลค่าสินเชื่อบริการ (Outstanding)
- 2) เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ
- 3) เพิ่มสัดส่วนสินเชื่อบริการ สินเชื่อสนับสนุนรายได้อาชีพ และ Muslim Related
- 4) ขยายฐานเงินฝาก CASA (Outstanding)
- 5) เพิ่มสัดส่วนการครองตลาดภาคใต้ (5 จังหวัด)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร มีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ (S) กลยุทธ์ (T) ตัวชี้วัด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการเติบโตสินเชื่อบริการที่มีศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 1.1 การขยายสินเชื่อจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่มีศักยภาพต่อพันธกิจ กลุ่มลูกค้าพันธกิจ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายฐานลูกค้าธนาคาร

กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มความครอบคลุมและความหลากหลายของบริการทางการเงิน

กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาลิขสิทธิ์และบริการที่ตอบโจทย์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงสถาบันการเงินของชาวมุสลิมภาคใต้

กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัลและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Digital Banking Services)

เป้าประสงค์ เร่งพัฒนา Mobile Application เพื่อผลักดันให้เป็น Digital Channel ปรับเปลี่ยนการให้บริการทางสาขา และ ATM และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในระยะยาว

1) ลด Cost to Income

2) เพิ่มสัดส่วน Digital Transaction to Total Transaction

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล (Digital Banking Services) และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานมีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ (S) กลยุทธ์ (T) ตัวชี้วัด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนา Mobile Application เพื่อผลักดันให้เป็น Digital Channel

กลยุทธ์ที่ 5.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีขององค์กร และ Mobile Application ให้มี Feature ที่ครอบคลุมทุกบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 6.1 การบริหารประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency)

กลยุทธ์ที่ 6.2 พัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 6.3 ยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking)

เป้าประสงค์ สร้างฐานลูกค้าในอนาคต ผ่านการสร้างความเข้าใจในหลักการเงินอิสลามด้วยศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (Center Of Excellence) และการจัดการ NPF และ BIS Ratio ของธนาคารที่จะส่งผลต่อความยั่งยืน

1) เพิ่มมูลค่าสินเชื่อที่ได้รับอนุมัติจากศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์

2) NPF คงเหลือในระดับที่เหมาะสม

3) BIS Ratio ให้เทียบเท่าธนาคารพาณิชย์

4) ความสำเร็จในการการสรรหาพันธมิตร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking) มีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ (S) กลยุทธ์ (T) ตัวชี้วัด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ส่งเสริมความเข้าใจหลักการเงินอิสลามและหลักชะรีอะฮ์

กลยุทธ์ที่ 7.1 พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์  
(Center of Excellence)

ยุทธศาสตร์ที่ 8 จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ที่ 8.1 บริหารจัดการ NPF

กลยุทธ์ที่ 8.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพสินเชื่อ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอที่ยั่งยืน สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 9.1 บริหารจัดการ BIS Ratio

กลยุทธ์ที่ 9.2 การสรรหาพันธมิตร



ภาพที่ 5 ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของธนาคารในกรอบระยะเวลา 2568 - 2572

#### 4.7 ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

สรุปตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ประจำปี 2568 - 2572 ดังนี้

| ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์                                                                                 | หน่วย            | ค่าเป้าหมาย |        |         |         |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|--------|---------|---------|---------|
|                                                                                                                          |                  | 2568        | 2569   | 2570    | 2571    | 2572    |
| SO1 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะห์ ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank & Alternative Bank for All) |                  |             |        |         |         |         |
| 1. มูลค่าสินเชื้อมรวม (Outstanding)                                                                                      | ล้านบาท          | 82,140      | 94,395 | 108,539 | 124,376 | 141,479 |
| 2. รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ                                                                                           | ล้านบาท          | 205         | 217    | 230     | 244     | 259     |
| 3. สัดส่วนสินเชื่อมุสลิม สินเชื่อสนับสนุนชายแดนภาคใต้ และ Muslim Related                                                 | ร้อยละ           | 40          | 42     | 44      | 47      | 50      |
| 4. CASA & Special Rate (Outstanding)                                                                                     | ล้านบาท          | 26,598      | 33,142 | 38,790  | 45,031  | 51,746  |
| 5. สัดส่วนการครองตลาดภาคใต้ (5 จังหวัด)                                                                                  | ร้อยละ           | 14.60       | 16     | 18      | 20      | 22      |
| SO2 ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล (Digital Banking Services) และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน                            |                  |             |        |         |         |         |
| 1. Cost to Income                                                                                                        | ร้อยละ           | 63.22       | 70.15  | 57.96   | 49.87   | 43.70   |
| 2. สัดส่วน Digital Transaction to Total Transaction                                                                      | ร้อยละ           | 50          | 60     | 70      | 80      | 90      |
| SO3 สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะห์ (Sustainable Banking)                             |                  |             |        |         |         |         |
| 1. มูลค่าสินเชื้อมรวมจากลูกค้าที่ได้รับบริการจากศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะห์                        | ล้านบาท          | 60          | 120    | 150     | 180     | 210     |
| 2. NPF คงเหลือ                                                                                                           | ล้านบาท          | 6,915       | 5,584  | 5,260   | 5,129   | 5,064   |
| 3. BIS Ratio                                                                                                             | ร้อยละ           | (1.99)      | (1.05) | 0.27    | 1.75    | 3.32    |
| 4. การสรรหาพันธมิตร                                                                                                      | ร้อยละความสำเร็จ | 100         | 100    | N/A     | N/A     | N/A     |

ตารางที่ 6 สรุปตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

#### 4.8 ความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ไปยังแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

### 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 9 ยุทธศาสตร์ 13 กลยุทธ์ 12 แผนงาน

#### S01 : มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะห์ ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank & Alternative Bank for All)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างการเติบโตสินเชื่อผ่านกลุ่มศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 1.1 : การขยายสินเชื่อจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

- แผนงานที่ 1 : นำร่องการพัฒนาทางเศรษฐกิจ  
พื้นที่ภาคใต้ 5 จังหวัด (Southern Sandbox)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยกระดับลูกค้าธนาคาร

กลยุทธ์ที่ 2.1 : สร้างการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

- แผนงานที่ 2 : เพิ่มจำนวนลูกค้าของธนาคาร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มความครอบคลุมและความหลากหลาย  
ของบริการทางการเงิน

กลยุทธ์ที่ 3.1 : พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์

- แผนงานที่ 3 : เพิ่มยอดขายและส่วนแบ่ง  
ทางการตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงสถาบันการเงิน  
ของชาวมุสลิมภาคใต้

กลยุทธ์ที่ 4.1 : สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม

- แผนงานที่ 4 : ขยายการเข้าถึงลูกค้าในพื้นที่ภาคใต้

#### S02 : ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล (Digital Banking Services) และเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนา Mobile Application เพื่อผลักดัน  
ให้เป็น Digital Channel

กลยุทธ์ที่ 5.1 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีขององค์กร และ Mobile-

Application ให้มี Feature ที่ครอบคลุมทุกบริการ

- แผนงานที่ 5 : ยกระดับการให้บริการ Mobile  
Banking / Digital Channel

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : บริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับทิศทาง  
ในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 6.1 : การบริหารประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

(Efficiency)

กลยุทธ์ที่ 6.2 : พัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อรองรับทิศทาง

ในอนาคต

- แผนงานที่ 6 : การลดต้นทุนและบริหารค่าใช้จ่าย  
ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 6.3 : ยกระดับการดำเนินงาน ตาม Core Business  
Enablers

- แผนงานที่ 7 : ยกระดับการดำเนินงานตาม  
หลักเกณฑ์ Core Business Enablers

#### S03 : สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงิน ที่ให้บริการตามหลักชะรีอะห์ (Sustainable Banking)

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : ส่งเสริมความเข้าใจหลักการเงิน  
อิสลามและหลักชะรีอะห์

กลยุทธ์ที่ 7.1 : พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศ (COE)

ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะห์

- แผนงานที่ 8 : พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศ  
(COE) ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะห์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 : จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ที่ 8.1 : บริหารจัดการ NPF

- แผนงานที่ 9 : บริหารจัดการหนี้ NPF  
ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 8.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพสินเชื่อ

- แผนงานที่ 10 : บริหารสินเชื่อจัดชั้นที่กล่าวถึง  
เป็นพิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 : การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอที่ยั่งยืน  
สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 9.1 บริหารจัดการ BIS Ratio

- แผนงานที่ 11 : บริหารจัดการ BIS Ratio

กลยุทธ์ที่ 9.2 การสรรหาพันธมิตร

- แผนงานที่ 12 : การสรรหาพันธมิตร

ภาพที่ 1 ภาพความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ไปยังแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง



## 5. แผนปฏิบัติการประจำปี 2568

### 5.1 สรุปรายชื่อแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์                                                                                              | ยุทธศาสตร์                                                                      | กลยุทธ์                                                                                                 | No. | แผนปฏิบัติการ                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------|
| SO1 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank & Alternative Bank for All) | ยุทธศาสตร์ที่ 1<br>สร้างการเติบโตสินเชื่อผ่านกลุ่มศักยภาพ                       | กลยุทธ์ที่ 1.1<br>การขยายสินเชื่อจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย                                                 | 1   | แผนงานนำร่องการพัฒนาทางเศรษฐกิจพื้นที่ภาคใต้ 5 จังหวัด (Southern Sandbox) |
|                                                                                                                         | ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>ขยายฐานลูกค้าธนาคาร                                          | กลยุทธ์ที่ 2.1<br>สร้างการตอบสนองความต้องการของลูกค้า                                                   | 2   | แผนงานเพิ่มจำนวนลูกค้าของธนาคาร                                           |
|                                                                                                                         | ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>เพิ่มความครอบคลุมและความหลากหลายของบริการทางการเงิน          | กลยุทธ์ที่ 3.1<br>พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์                                                    | 3   | แผนงานเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด                                    |
|                                                                                                                         | ยุทธศาสตร์ที่ 4<br>ส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงสถาบันการเงินของชาวมุสลิมภาคใต้     | กลยุทธ์ที่ 4.1<br>สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม                                                     | 4   | แผนงานขยายการเข้าถึงลูกค้าในพื้นที่ภาคใต้                                 |
| SO2 ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล (Digital Banking Services) และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน                           | ยุทธศาสตร์ที่ 5<br>พัฒนา Mobile Application เพื่อผลักดันให้เป็น Digital Channel | กลยุทธ์ที่ 5.1<br>พัฒนาระบบเทคโนโลยีขององค์กร และ Mobile Application ให้มี Feature ที่ครอบคลุมทุกบริการ | 5   | แผนงานยกระดับการให้บริการ Mobile Banking / Digital Channel                |
|                                                                                                                         | ยุทธศาสตร์ที่ 6<br>บริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต                   | กลยุทธ์ที่ 6.1<br>การบริหารประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency)                                       | 6   | แผนงานการลดต้นทุนและบริหารค่าใช้จ่าย                                      |
|                                                                                                                         |                                                                                 | กลยุทธ์ที่ 6.2<br>พัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อรองรับทิศทางในอนาคต                                           |     |                                                                           |
|                                                                                                                         |                                                                                 | กลยุทธ์ที่ 6.3<br>ยกระดับการดำเนินงานตาม Core Business Enablers                                         | 7   | แผนงานยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers (CBE)        |

| วัตถุประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์                                                                                     | ยุทธศาสตร์                                                                             | กลยุทธ์                                                                                                | No. | แผนปฏิบัติการ                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO3 สร้างความ<br>ยั่งยืนของการเป็น<br>สถาบันการเงินที่<br>ให้บริการตามหลัก<br>ชะรีอะฮ์<br>(Sustainable<br>Banking) | ยุทธศาสตร์ 7<br>ส่งเสริมความเข้าใจหลักการเงินอิสลาม<br>และหลักชะรีอะฮ์                 | กลยุทธ์ที่ 7.1<br>พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้าน<br>การเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์<br>(Center of Excellence) | 8   | แผนงานพัฒนาศูนย์ความเป็น<br>เลิศ ด้านการเงินอิสลามตาม<br>หลักชะรีอะฮ์<br>(Center of Excellence) |
|                                                                                                                    | ยุทธศาสตร์ 8<br>จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับ<br>อุตสาหกรรม                            | กลยุทธ์ที่ 8.1<br>บริหารจัดการ NPF                                                                     | 9   | แผนงานบริหารจัดการหนี้ NPF<br>ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม                                          |
|                                                                                                                    |                                                                                        | กลยุทธ์ที่ 8.2<br>ความสามารถในการบริหาร<br>คุณภาพสินเชื่อ                                              | 10  | แผนงานบริหารสินเชื่อจัดชั้นที่<br>กล่าวถึงเป็นพิเศษเป็นพิเศษ                                    |
|                                                                                                                    |                                                                                        | กลยุทธ์ที่ 8.3<br>บริหารจัดการ BIS Ratio                                                               | 11  | แผนงานบริหารจัดการ<br>BIS Ratio                                                                 |
|                                                                                                                    | ยุทธศาสตร์ที่ 9<br>การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอที่ยั่งยืน<br>สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต | กลยุทธ์ที่ 9.2<br>การสรรหาพันธบัตร                                                                     | 12  | แผนงานการสรรหาพันธบัตร                                                                          |

ตารางที่ 7 รายชื่อแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568

## 6. งบประมาณ ประจำปี 2568

### 6.1 ประมาณการค่าใช้จ่ายปี 2568 ภายใต้กรอบงบประมาณ ประจำปี 2568 (ทบทวน)

| ลำดับ | รายการ                                    | กรอบงบประมาณ ประจำปี 2568 ตามที่ได้รับอนุมัติจาก<br>กธ. พิเศษ ครั้งที่ 3/2567 เมื่อวันที่ 10 ก.ย. 2567 |                                               |                                                                            | กรอบงบประมาณ<br>ประจำปี 2568 (ทบทวน) |                                               | ค่าใช้จ่ายที่<br>เกิดขึ้นจริง<br>ปี 2567 | ประมาณการ<br>ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/<br>(ลดลง)จาก กธ.<br>พิเศษครั้งที่ 3/2567 | ประมาณการค่าใช้จ่าย<br>เพิ่มขึ้น/(ลดลง)จาก<br>ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง<br>ปี 2567 |
|-------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                           | กรอบงบประมาณ<br>ประจำปี 2568                                                                           | ประมาณการ<br>ค่าใช้จ่าย<br>ปี 2568<br><br>(1) | งบประมาณที่ได้รับ<br>อนุมัติจัดสรร<br>จากผู้จัดการ ภายใต้<br>กรอบงบประมาณฯ | กรอบงบประมาณ<br>ประจำปี 2568         | ประมาณการ<br>ค่าใช้จ่าย<br>ปี 2568<br><br>(2) |                                          |                                                                            |                                                                                    |
| 1     | ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รวมโบนัส)            | 2,025                                                                                                  | 1,981                                         | 2,028                                                                      | 2,069                                | 2,006                                         | 1,571                                    | 24                                                                         | 435                                                                                |
|       | ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน                | 1,011                                                                                                  | 1,011                                         | 1,005                                                                      | 1,021                                | 1,021                                         | 974                                      | 10                                                                         | 47                                                                                 |
|       | ค่าตอบแทนกรรมการฯ                         | 17                                                                                                     | 16                                            | 17                                                                         | 17                                   | 16                                            | 15                                       | 0                                                                          | 1                                                                                  |
|       | ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์ | 508                                                                                                    | 502                                           | 508                                                                        | 532                                  | 513                                           | 394                                      | 11                                                                         | 119                                                                                |
|       | ค่าภาษีอากร                               | 145                                                                                                    | 145                                           | 145                                                                        | 137                                  | 137                                           | 118                                      | (8)                                                                        | 19                                                                                 |
|       | ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย                  | 31                                                                                                     | 22                                            | 31                                                                         | 36                                   | 30                                            | 18                                       | 8                                                                          | 12                                                                                 |
|       | ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม                         | 11                                                                                                     | 11                                            | 11                                                                         | 11                                   | 11                                            | 4                                        | 0                                                                          | 8                                                                                  |
|       | ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง                    | 17                                                                                                     | 17                                            | 17                                                                         | 17                                   | 17                                            | 16                                       | 0                                                                          | 1                                                                                  |
|       | ค่าบริการวิชาชีพ                          | 176                                                                                                    | 157                                           | 176                                                                        | 175                                  | 156                                           | 70                                       | (1)                                                                        | 86                                                                                 |
|       | ขาดทุนจากการประมาณการหนี้สินอื่น          | 0                                                                                                      | 0                                             | 0                                                                          | 0                                    | 0                                             | (93)                                     | 0                                                                          | 93                                                                                 |
|       | ค่าใช้จ่ายอื่น                            | 110                                                                                                    | 100                                           | 119                                                                        | 124                                  | 104                                           | 55                                       | 4                                                                          | 49                                                                                 |
| 2     | ค่าใช้จ่ายทางการเงิน                      | 1,890                                                                                                  | 1,890                                         | 1,890                                                                      | 1,641                                | 1,641                                         | 1,526                                    | (249)                                                                      | 115                                                                                |
| 3     | ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ           | 56                                                                                                     | 56                                            | 53                                                                         | 53                                   | 53                                            | 33                                       | (4)                                                                        | 20                                                                                 |
| 4     | หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ                  | 98                                                                                                     | 98                                            | 98                                                                         | 64                                   | 64                                            | 242                                      | (34)                                                                       | (178)                                                                              |
| 5     | งบลงทุนในทรัพย์สิน                        | 263                                                                                                    | 253                                           | 263                                                                        | 303                                  | 285                                           | (518)                                    | 32                                                                         | 803                                                                                |

ตารางที่ 8 งบประมาณตามประมาณการค่าใช้จ่าย ประจำปี 2568

## 6.2 งบประมาณโครงการ ประจำปี 2568 (ทบทวน)

| ลำดับ                                   | ชื่อโครงการ                                                                                         | โครงการ   |                           |      |         | กำหนดให้<br>ดำเนินการโดย | จำนวน<br>โครงการ | ระยะเวลา<br>ดำเนินโครงการ | งบประมาณ ปี 2568 |       |       |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|------|---------|--------------------------|------------------|---------------------------|------------------|-------|-------|
|                                         |                                                                                                     | ต่อเนื่อง | เดิม<br>(ยังไม่แล้วเสร็จ) | ใหม่ | ประจำปี |                          |                  |                           | ค่าใช้จ่าย       | ลงทุน | รวม   |
| โครงการที่ดำเนินการตามกฎเกณฑ์ทางการเงิน |                                                                                                     |           |                           |      |         |                          |                  |                           |                  |       |       |
| 1                                       | โครงการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการ<br>รายงานทางการเงิน (กลุ่มเครื่องมือทางการเงิน) | ●         |                           |      |         | สภาวิชาชีพ<br>บัญชี      | 1                | 1 ม.ค. 59 -31 ธ.ค. 68     | 1.00             | 7.00  | 8.00  |
| รวม                                     |                                                                                                     |           |                           |      |         |                          | 1                |                           | 1.00             | 7.00  | 8.00  |
| โครงการที่สนับสนุนธุรกิจ                |                                                                                                     |           |                           |      |         |                          |                  |                           |                  |       |       |
| 2                                       | โครงการระบบ Mobile Banking                                                                          | ●         |                           |      |         | ธนาคาร                   | 1                | 1 ม.ค. 66 - 31 ธ.ค. 68    | 6.00             | -     | 6.00  |
| 3                                       | โครงการ : NCB Data Submission System                                                                |           |                           | ●    |         | ธนาคาร                   | 1                | 1 ม.ค. 68 - 31 ธ.ค. 68    | 0.50             | 4.50  | 5.00  |
| 4                                       | โครงการพัฒนาแบบจำลอง consumer Bureau Application                                                    |           |                           | ●    |         | ธนาคาร                   | 1                | 1 เม.ย. 68 -31 ธ.ค. 68    | -                | 15.00 | 15.00 |
| รวม                                     |                                                                                                     |           |                           |      |         |                          | 3                |                           | 6.50             | 19.50 | 26.00 |
| รวมทั้งสิ้น                             |                                                                                                     |           |                           |      |         |                          | 4                |                           | 7.50             | 26.50 | 34.00 |

ภาพที่ 2 งบประมาณโครงการ ประจำปี 2568 (ทบทวน)

### 6.3 งบประมาณโครงการ (PBBS) ปี2567 และระหว่างปี 2568 - 2572

| ลำดับ<br>ที่                             | ชื่อโครงการ                                                                                     | Total Project |        |        | Year 2567 |       |       | เบิกใช้ไปแล้ว<br>(ระหว่างปี 2555-2567)<br>ข้อมูล ณ 31 ธ.ค. 67 |       |       | Year 2568 |       |       | Year 2569 |       |       | Year 2570 |       |       | Year 2571 |       |     | Year 2572 |       |     | ระยะเวลา<br>ดำเนินโครงการ |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|--------|-----------|-------|-------|---------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|-------|-------|-----------|-------|-------|-----------|-------|-------|-----------|-------|-----|-----------|-------|-----|---------------------------|
|                                          |                                                                                                 | คชจ.          | ลงทุน  | รวม    | คชจ.      | ลงทุน | รวม   | คชจ.                                                          | ลงทุน | รวม   | คชจ.      | ลงทุน | รวม   | คชจ.      | ลงทุน | รวม   | คชจ.      | ลงทุน | รวม   | คชจ.      | ลงทุน | รวม | คชจ.      | ลงทุน | รวม |                           |
| - โครงการที่ดำเนินการตามกฎหมายกระทรวงการ |                                                                                                 |               |        |        |           |       |       |                                                               |       |       |           |       |       |           |       |       |           |       |       |           |       |     |           |       |     |                           |
| 1                                        | โครงการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (กลุ่มเครื่องมือทางการเงิน) | 35.00         | 90.00  | 125.00 | 10.00     | 10.00 | 20.00 | 27.95                                                         | 39.61 | 67.56 | 1.00      | 7.00  | 8.00  | 4.50      | 6.30  | 10.80 | -         | -     | -     | -         | -     | -   | -         | -     | -   | ม.ค. 59 - ธ.ค. 68         |
| 2                                        | โครงการจัดจ้างผู้สอบบัญชีสำหรับรายงานการเงินรอบปีบัญชี 2568 - 2570                              | 26.00         | -      | 26.00  | -         | -     | -     | -                                                             | -     | -     | 8.00      |       | 8.00  | 8.00      | -     | 8.00  | 10.00     | -     | 10.00 | -         | -     | -   | -         | -     | -   | ม.ค. 67 - พ.ค. 71         |
| รวม                                      |                                                                                                 | 61.00         | 90.00  | 151.00 | 10.00     | 10.00 | 20.00 | 27.95                                                         | 39.61 | 67.56 | 9.00      | 7.00  | 16.00 | 12.50     | 6.30  | 18.80 | 10.00     | -     | 10.00 | -         | -     | -   | -         | -     | -   |                           |
| - โครงการที่สนับสนุนธุรกิจ               |                                                                                                 |               |        |        |           |       |       |                                                               |       |       |           |       |       |           |       |       |           |       |       |           |       |     |           |       |     |                           |
| 3                                        | โครงการเข้าใช้บริการ Mobile Banking Application พร้อมการบำรุงรักษา                              | 17.00         | 45.00  | 62.00  | 6.00      | 22.25 | 28.25 | 6.10                                                          | 22.50 | 28.60 | 6.00      | 11.25 | 17.25 | 6.00      | -     | 6.00  | 4.00      | -     | 4.00  | -         | -     | -   | -         | -     | -   | ม.ค. 66 - ธ.ค. 68         |
| 4                                        | โครงการ : NCB Data Submission System                                                            | 0.50          | 4.50   | 5.00   | -         | -     | -     | -                                                             | -     | -     | 0.50      | 4.50  | 5.00  | -         | -     | -     | -         | -     | -     | -         | -     | -   | -         | -     | -   | ม.ค. 68 - ธ.ค. 68         |
| 5                                        | โครงการพัฒนาแบบจำลอง Consumer Bureau Application                                                | -             | 15.00  | 15.00  | -         | -     | -     | -                                                             | -     | -     | -         | 15.00 | 15.00 | -         | -     | -     | -         | -     | -     | -         | -     | -   | -         | -     | -   | เม.ย. 68 - ธ.ค. 68        |
| รวม                                      |                                                                                                 | 17.50         | 64.50  | 82.00  | 6.00      | 22.25 | 28.25 | 6.10                                                          | 22.50 | 28.60 | 6.50      | 30.75 | 37.25 | 6.00      | -     | 6.00  | 4.00      | -     | 4.00  | -         | -     | -   | -         | -     | -   |                           |
| รวมงบประมาณโครงการทั้งสิ้น               |                                                                                                 | 78.50         | 154.50 | 233.00 | 16.00     | 32.25 | 48.25 | 34.05                                                         | 62.11 | 96.16 | 15.50     | 37.75 | 53.25 | 18.50     | 6.30  | 24.80 | 14.00     | -     | 14.00 | -         | -     | -   | -         | -     | -   |                           |

ภาพที่ 3 งบประมาณโครงการ (PBBS) ปี2567 และระหว่างปี 2568 - 2572



