



ธนาคารอิสลาม
แห่งประเทศไทย
ISLAMIC BANK OF THAILAND • البنك الإسلامي بتايلاند

แผนยุทธศาสตร์ และแผนธุรกิจ ปี 2569-2573



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

ฉบับเผยแพร่

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจประจำปี พ.ศ. 2569 – 2573 ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน โดยมีแนวทางที่สำคัญในการนำนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง เป็นกรอบในการดำเนินงาน ของ ธอท. การทบทวนประเด็นสำคัญในการมุ่งดำเนินการตามพันธกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งธนาคาร กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมีการมุ่งเน้นความสอดคล้องของการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการกับผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการประเมินผลสำเร็จที่สามารถสะท้อนถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้

ทั้งนี้ได้มีการนำหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่กำหนด เกิดการเชื่อมโยงครอบคลุมในมิติสำคัญ และมีการขับเคลื่อนนำไปสู่การปฏิบัติที่ ชัดเจน และได้กำหนดให้มีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีแนวทางการประเมินโดยการคาดการณ์ ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งตัวชี้วัด ดังกล่าวได้กำหนดให้มีการถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับแผนงานและโครงการ มีการเชื่อมโยงความสำเร็จของ แผนงานและ/หรือโครงการดังกล่าวเข้ากับระบบประเมินผลของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสื่อสารกระบวนการ ติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการผ่านการประชุมคณะอนุกรรมการจัดการเป็นประจำทุกเดือน

กัณยายน พ.ศ.2568

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทสรุปผู้บริหาร	1
1. ความเป็นมาของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย.....	4
2. ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา.....	6
2.1 ภาพรวมข้อมูลสำคัญของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	6
3. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	9
3.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบทิศทางการขับเคลื่อนหลัก (Key Driver) 3 ประการ	9
3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งเป้าหมายในแต่ละระยะ.....	10
4. แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย.....	14
4.1 วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย	14
4.2 พันธกิจ.....	14
4.3 แนวนโยบายการดำเนินงาน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	15
4.4 การเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	16
4.5 ค่านิยม.....	17
4.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactics) เป้าประสงค์และตัวชี้วัด	17
4.7 ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	21
15. งบประมาณ ประจำปี 2569	23
15.1 ประมาณการค่าใช้จ่ายปี 2569 ภายใต้กรอบงบประมาณ ประจำปี 2569.....	23
15.2 งบประมาณโครงการ ประจำปี 2569	24
15.3 งบประมาณโครงการ (PBBS) ปี 2569 และระหว่างปี 2569 - 2573.....	25
15.7 การดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) โดยมี Output และ Outcome	26

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 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารฯ

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 และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) รวมทั้งความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) นำไปสู่การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategies) รวมทั้งกลยุทธ์ (Tactics) ประจำปี 2569 - 2573 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 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ไปยังผู้ปฏิบัติ พร้อมทั้งมีกระบวนการติดตามและรายงานผลอย่างเป็นระบบ โดยธนาคารได้ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 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 และเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคารทำให้ 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” (นำเสนอกระทรวงการคลังในวันที่ 29 มีนาคม 2556) ซึ่งเป็นแผนที่จัดทำเพิ่มเติมจากแผนยุทธศาสตร์ ปี 2556 - 2560 และแผนธุรกิจประจำปี 2556 (ฉบับปรับปรุง) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหา โดยเน้นการฟื้นฟู 4 ด้านหลัก ได้แก่ การฟื้นฟูคุณภาพสินทรัพย์ การคุ้มครองเงินฝากและการดำรงอยู่ของธนาคารฯ การฟื้นฟูความมั่นคงทางการเงิน และการฟื้นฟูด้านการบริหารจัดการองค์กร

ในปี 2558 ธอท. ได้มุ่งเน้นการฟื้นฟูกิจการตามแนวทางที่ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีมติ โดยกระทรวงการคลังได้มีหนังสือเลขที่ กค. 0805.4/ล.381 วันที่ 30 ธันวาคม 2557 แจ้งมติการประชุม คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ให้ ธอท. ดำเนินการเพิ่มเติมจากแผนที่นำเสนอ ธอท. จึงได้ปรับกลยุทธ์และทบทวนแผนโดยเฉพาะในเรื่องการบริหารงานสาขา การแก้ไข NPF และการศึกษาการจัดตั้ง AMC เพื่อให้มีการแก้ปัญหา NPF อย่างเบ็ดเสร็จ

ปี 2566 เป็นปีที่สำคัญของ ธอท. ในการดำเนินงานครบรอบ 20 ปี ถือเป็นโอกาสที่ดีในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีการปรับวิสัยทัศน์ของธนาคารใหม่ “**เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์เพื่อความยั่งยืน**” เพื่อยกระดับการให้บริการทางการเงินของธนาคารให้เท่าเทียมสถาบันการเงินอื่น ยึดมั่นในหลัก

ศาสนาอิสลามหรือหลักชะรีอะฮ์ ซึ่งเป็นประโยชน์กับทุกศาสนิกชน ตลอดจนดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยดำเนินการจัดทำโครงการเพื่อช่วยเหลือพี่น้องชาวมุสลิมในชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศอย่างต่อเนื่องผ่านโครงการชุมชนซื่อสัตย์ เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีแก่พี่น้องชาวมุสลิม การเพิ่มช่องทางการให้บริการผ่าน Mobile Banking โดยการเข้าใช้ระบบกับธนาคารกรุงไทยบน Application “เป่าตัง” รวมถึงใช้ระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูล เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจและเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ธนาคาร

ธอท. ได้ยกระดับการให้บริการ โดยปรับปรุงและพัฒนากระบวนการการทำงาน เพื่อรองรับต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 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 และในปี 2568 ธนาคารฯ มุ่งยกระดับการพัฒนาองค์กรในทุกมิติ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ให้มีความหลากหลาย สามารถแข่งขันได้ในตลาด และพัฒนา Feature บน ibank Mobile Application ให้สามารถ Scan จ่าย ชำระค่าสินค้าและบริการ การชำระบิล รวมทั้งสามารถเปิดบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ e - Savings การขอสินเชื่อผ่าน e - Financings เป็นต้น พร้อมนำร่องโครงการ Southern Sandbox เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจในพื้นที่ภาคใต้ และจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (Center of Excellence: CoE) เพื่อให้บริการลูกค้าให้เข้าถึงการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์

และในปี 2569 ธอท. ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้วิสัยทัศน์ **“สถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน”** พร้อมเตรียมความพร้อมในการไปสู่ Digital Banking มีการพัฒนาที่ผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการ 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 ควบคุมค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและประเมินผลลัพธ์จากการลงทุนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการยกระดับศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (Center of Excellence: CoE) เพื่อให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้หลากหลายมิติ ควบคู่กับการขยายฐานสินเชื่อที่มีคุณภาพ ขยายฐานเงินฝากรายย่อย เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ สกัดกั้นและแก้ไข NPF ให้มีประสิทธิภาพ เร่งแก้ไขปัญหาฐานะทางการเงิน เพื่อให้สถานะเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio) ของ ธอท. อยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น ตลอดจนการสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อร่วมทุน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งให้ ธอท. ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

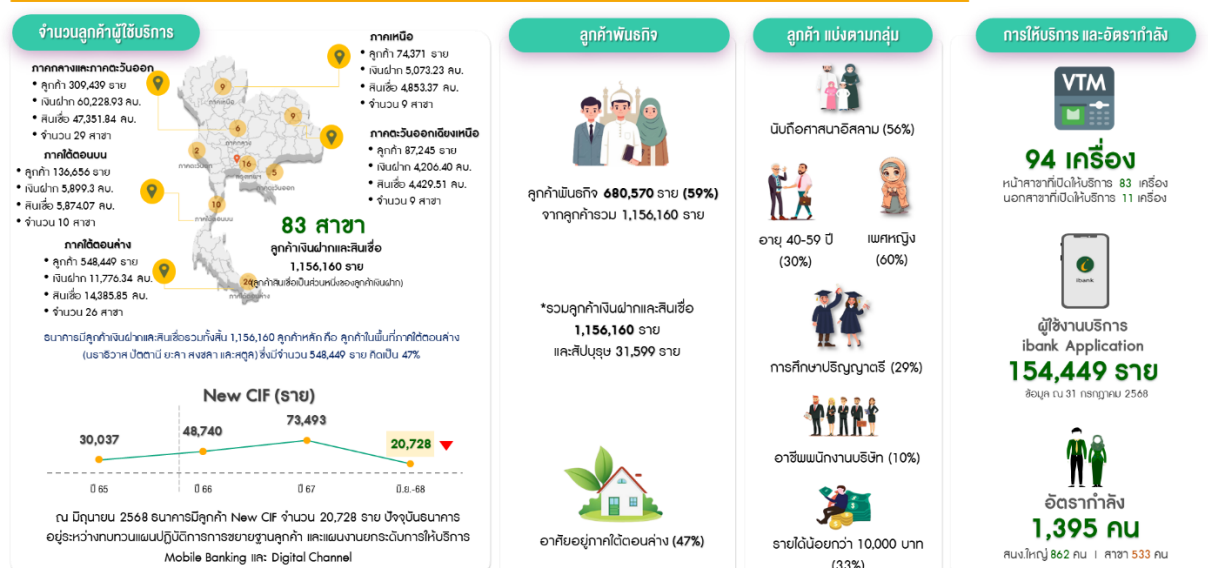
2. ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา

2.1 ภาพรวมข้อมูลสำคัญของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ณ มิถุนายน ปี 2568 ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเปิดให้บริการผ่านสาขาทั่วประเทศ จำนวน 83 สาขา และมีเครื่อง VTM ที่ให้บริการลูกค้าหน้าสาขาจำนวน 83 เครื่อง อีกทั้งยังให้บริการธุรกรรมทางการเงินดิจิทัลผ่าน iBank Mobile Application บนระบบ “เปาตัง” โดย ธอท.มีลูกค้าเงินฝากและสินเชื่อรวมทั้งสิ้น 1,156,160 ราย มีกลุ่มลูกค้าหลักในพื้นที่ภาคใต้ตอนล่าง 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา จังหวัดสงขลา และจังหวัดสตูล ซึ่งมีจำนวน 548,449 ราย คิดเป็นร้อยละ 47 ต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมดขอธนาคาร และมีจำนวนลูกค้าใหม่ในปี 2568 จำนวน 20,728 ราย

ธอท. มีเงินรับฝากรวม 87,184 ล้านบาท ลูกค้าหลัก คือ บุคคลธรรมดา และมีสินเชื่อเพิ่มสุทธิจำนวน 4,866 ล้านบาท ส่งผลให้มีสินเชื่อคงค้างรวม 76,895 ล้านบาท ซึ่งมีจำนวน NPF คงเหลือจำนวน 10,786 ล้านบาท ซึ่งมีสัดส่วน NPF Ratio คิดเป็นร้อยละ 14.03 ของสินเชื่อทั้งหมด มีจำนวนลูกค้าตามพันธกิจจำนวน 680,570 ราย คิดเป็นร้อยละ 59 จำแนกกลุ่มด้วยช่วงอายุ พบว่า อยู่ในช่วงช่วงอายุ 40 - 59 ปี เป็นส่วนมากคิดเป็นร้อยละ 30 แบ่งกลุ่มด้วยเพศ พบว่าลูกค้า ธอท. ส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60 แบ่งกลุ่มตามการศึกษา พบว่าลูกค้าส่วนมากจบการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29 ประกอบอาชีพเป็นพนักงานและลูกจ้างเอกชนเป็น และกลุ่มลูกค้าของธนาคารส่วนมากมีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท คิดเป็น 33%

กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2568

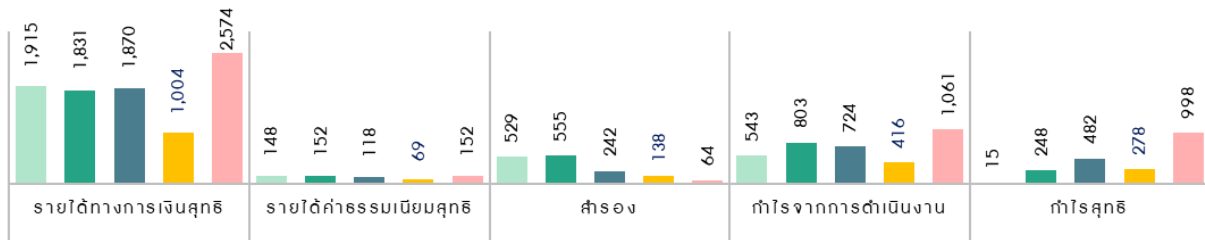


ภาพที่ 1 ภาพรวมข้อมูลสำคัญของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ณ มิถุนายน ปี 2568

ผลประกอบการ รอก.

หน่วย : ล้านบาท

ร.ก.65 ร.ก.66 ร.ก.67 ม.ย.68 เป้าปี 68



งบกำไร (ขาดทุน)	ผลการดำเนินงานเป้าหมาย			ผลเทียบเป้าหมาย	
	ร.ก.67	ม.ย.68*	ปี 68	+ / (-)	(%)
รายได้ทางการเงินสุทธิ	1,870	1,004	2,574	(1,570)	(61%)
รายได้ค่าธรรมเนียมสุทธิ	118	69	152	(83)	(55%)
รายได้จากการดำเนินงานอื่น	306	151	159	(8)	(5%)
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	1,571	809	1,825	(1,016)	(56%)
กำไรจากการดำเนินงาน	724	416	1,061	(646)	(61%)
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	242	138	64	74	116%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	482	278	998	(720)	(72%)

Balance Sheet	ผลการดำเนินงานเป้าหมาย			ผลเทียบเป้าหมาย	
	ร.ก.67	ม.ย.68	ปี 68	+ / (-)	(%)
สินทรัพย์รวม	84,306	95,023	97,922	(2,899)	(3%)
เงินให้สินเชื่อรวม	72,029	76,895	82,140	(5,245)	(6%)
ค่าเผ่อนี้	10,877	10,924	10,941	(17)	(0.2%)
หนี้สินรวม	86,898	97,340	98,647	(1,307)	(1%)
เงินฝากรวม	81,890	87,184	93,890	(6,706)	(7%)
ส่วนของถือหุ้น**	(2,591)	(2,316)	(725)	(1,591)	(219%)

หมายเหตุ : * งบการเงินก่อนปรับตามความเห็นของผู้ตรวจสอบบัญชี ซึ่งเงินรางวัลพนักงานจากประกันค่าผูกมัดรวมอยู่ในค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน

** ไม่รวมการปันไทย

ภาพที่ 2 ภาพรวมข้อมูลสำคัญของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ณ มิถุนายน ปี 2568

สรุปการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติการจัดตั้งธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

1. เพื่อประกอบธุรกิจทางการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ 2. เพื่อประกอบกิจการอื่นอันเป็นการส่งเสริมวิถีชีวิตของลูกค้านักตามพันธกิจ 3. เพื่อประกอบกิจการตามที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด โดยไม่ขัดกับหลักชะรีอะฮ์

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580)



ความมั่นคง



สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน



พัฒนาและเสริมสร้าง
ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์



สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม



สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิต
ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



ปรับสมดุลและพัฒนา
ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580)

แผนแม่บทที่ 1 ความมั่นคง	แผนแม่บทที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ	แผนแม่บทที่ 17 ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม
แผนแม่บทที่ 2 การต่างประเทศ	แผนแม่บทที่ 10 การปรับเปลี่ยนค่าเงินและวัฒนธรรม	แผนแม่บทที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน
แผนแม่บทที่ 3 การเกษตร	แผนแม่บทที่ 11 การพัฒนาคุณภาพคนตลอดช่วงชีวิต	แผนแม่บทที่ 19 การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ
แผนแม่บทที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต	แผนแม่บทที่ 12 การพัฒนาการเรียนรู้	แผนแม่บทที่ 20 การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ
แผนแม่บทที่ 5 การท่องเที่ยว	แผนแม่บทที่ 13 การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี	แผนแม่บทที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
แผนแม่บทที่ 6 พื้นที่และเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน	แผนแม่บทที่ 14 ศักยภาพการศึกษา	แผนแม่บทที่ 22 กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม
แผนแม่บทที่ 7 โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล	แผนแม่บทที่ 15 เมืองก้าวหน้า	แผนแม่บทที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
แผนแม่บทที่ 8 ผู้ประกอบการและ SME ยุคใหม่	แผนแม่บทที่ 16 เศรษฐกิจฐานราก	

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

หมายเหตุที่ 1 ประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง หมายเหตุที่ 2 จุดหมายของการท่องเที่ยวที่เป็นคุณภาพและยั่งยืน หมายเหตุที่ 3 ฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก หมายเหตุที่ 4 ศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง หมายเหตุที่ 5 ประสิทธิภาพการขนส่งและยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่สำคัญของภูมิภาค หมายเหตุที่ 6 ศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ และอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน หมายเหตุที่ 7 วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง สามารถแข่งขันได้	หมายเหตุที่ 9 พื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่มีคุณภาพและปลอดภัยอย่างยั่งยืน หมายเหตุที่ 10 เศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ หมายเหตุที่ 11 ลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หมายเหตุที่ 12 กำลังคนสมรรถนะสูง นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต หมายเหตุที่ 13 ภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน
---	--

แผนปฏิบัติการด้านขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564-2570)

สร้างความยั่งยืนของฐาน ทรัพยากร ความหลากหลาย ทางชีวภาพและวัฒนธรรม	พัฒนาชุมชน และเศรษฐกิจฐาน รากให้เข้มแข็ง	ยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรม ภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถ แข่งขันได้อย่างยั่งยืน	สร้างความสามารถใน การตอบสนองต่อกระแส การเปลี่ยนแปลงของโลก
---	--	---	---

แผนปฏิบัติการราชการ กระทรวงการคลัง (พ.ศ. 2566-2570)

สนับสนุนศักยภาพ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และสังคม	รักษาความยั่งยืน ทางการคลัง
---	---	--------------------------------

แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ปี 2566 - 2570 (ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก หมายเหตุที่ 7 พัฒนาการให้บริการ การเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ SMEs และอาชีวะ ที่เข้มแข็งธุรกิจ ภายใต้การกำกับของรัฐบาล หมายเหตุที่ 9 การเข้าถึงแหล่งทุนควบคู่กับการส่งเสริมการออม สร้างวินัย ทางการเงินและให้โอกาสทางการเงิน	หมายเหตุที่ 10 พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืน (BCG Model) ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก หมายเหตุที่ 11 บริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และการให้บริการประชาชน อนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และมีแหล่งเงินทุนสำหรับ ผู้ประกอบการรายย่อย หมายเหตุที่ 12 พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการปรับเปลี่ยนและลดต้นทุนให้คง การพัฒนารัฐวิสาหกิจ หมายเหตุที่ 13 รัฐบาลและภาคเอกชนร่วมกันพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี บริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใส การบูรณาการร่วมกับของรัฐบาล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
---	---

แนวนโยบายการดำเนินงานของ SFI's (ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

- เป็นสถาบันการเงินเพื่อส่งเสริมธุรกรรมทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม
- สนับสนุนการให้ความรู้ทางการเงินอิสลามแก่ประชาชน
- เป็นธนาคารที่มีมาตรฐานที่มั่นคง รับผิดชอบต่อทุกภาคส่วน และสร้างประโยชน์อย่างทั่วถึงและยั่งยืน



ธนาคารอิสลาม
แห่งประเทศไทย
ISLAMIC BANK OF THAILAND • بنك اسلام في تايلاند

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ปี 2569 – 2573

วิสัยทัศน์ : เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน

มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงิน
ตามหลักชะรีอะฮ์พร้อมความแข็งแกร่ง
ในการดำเนินงาน

ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล
และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบัน
การเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์

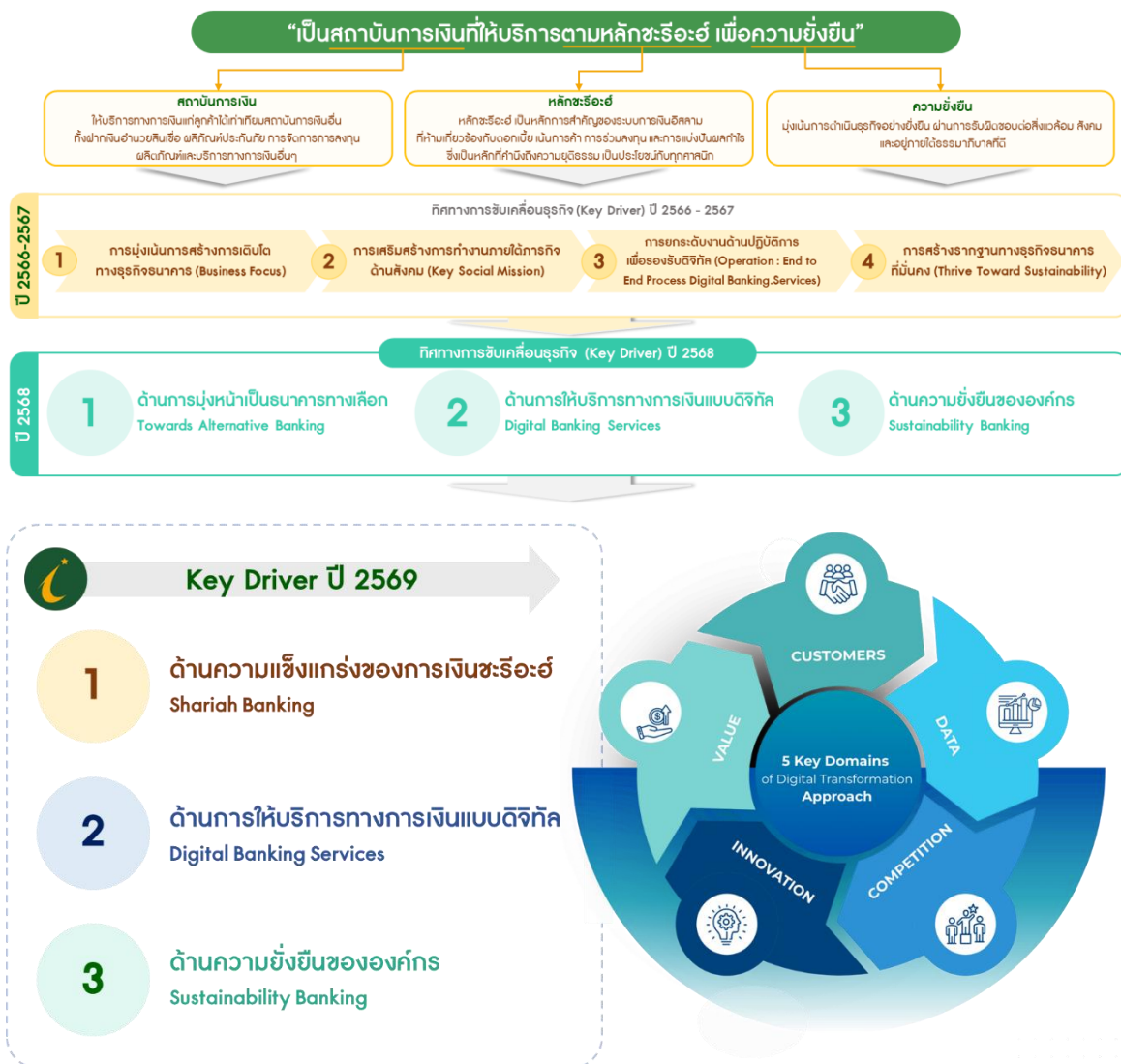
ภาพที่ 3 สรุปการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

3.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบทิศทางการขับเคลื่อนหลัก (Key Driver) 3 ประการ

ธอท. ได้วิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยในขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีการใช้ข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก ซึ่งได้วิเคราะห์ SWOT พร้อมหลักฐานเชิงประจักษ์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) นำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ให้เกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร ดังนี้

ในการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว จะแสดงให้เห็นถึงขอบเขต ตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง ผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ และต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ภายใต้กรอบทิศทางการขับเคลื่อนหลัก (Key Driver) 3 ประการ ที่สะท้อนภาพอนาคตและทิศทางของธอท. ดังนี้



ภาพที่ 4 กรอบทิศทางการขับเคลื่อนหลัก (Key Driver) 3 ประการ

3.2 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) มูลค่าสินเชื่อกับคุณภาพของธนาคารเพิ่มขึ้น
 - 2) NPF ลดลงอย่างต่อเนื่อง

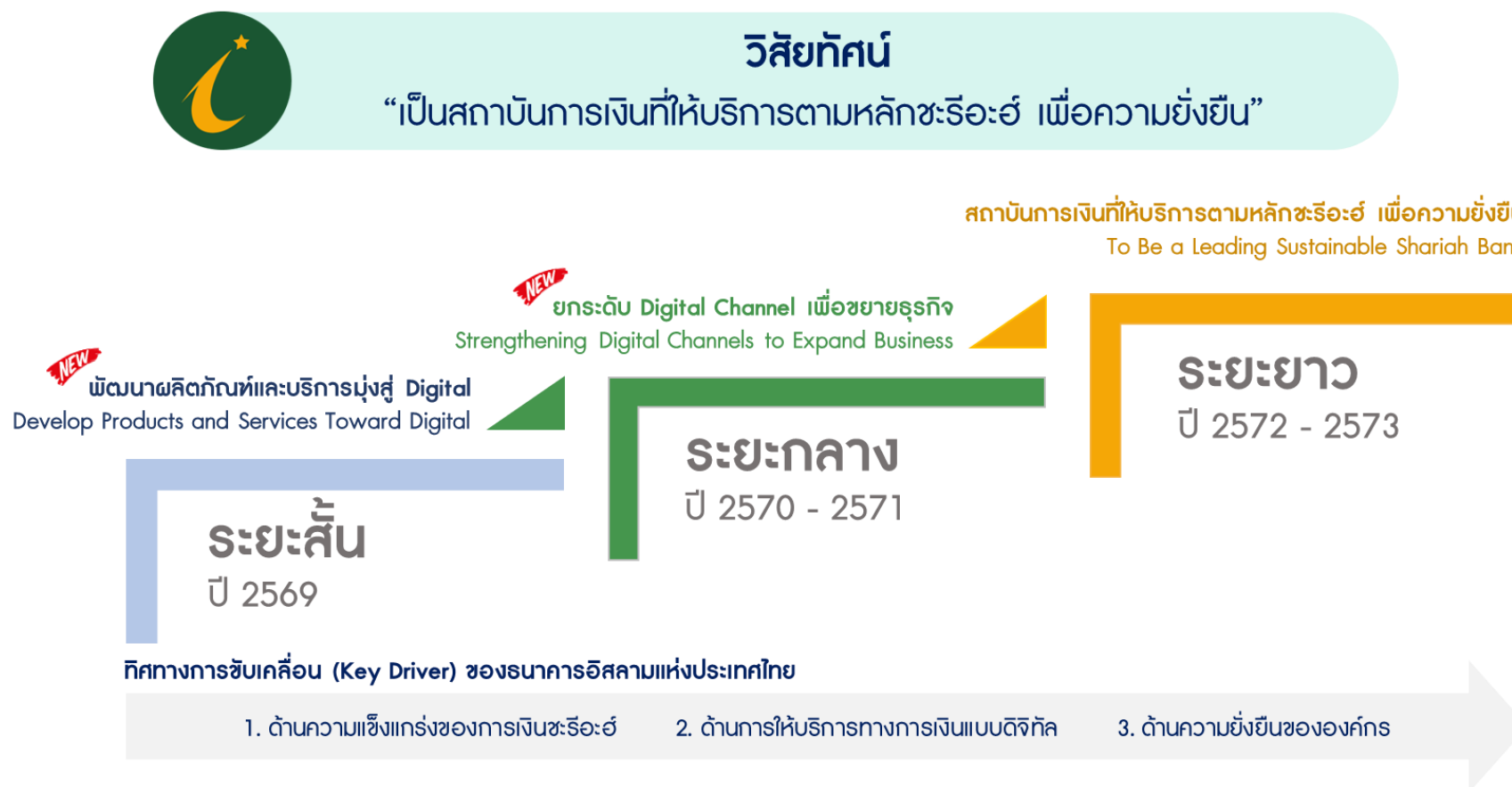
3) การบริหารจัดการ BIS Ratio ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม

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

- **ทิศทางที่ 1 ด้านความแข็งแกร่งของการเงินชะรีอะฮ์ Shariah Banking**
 - 1) ยกระดับศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลาม (CoE) อย่างต่อเนื่อง
 - 2) มีจำนวนผลิตภัณฑ์และบริการตามหลักชะรีอะฮ์มากขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
 - 3) จำนวนลูกค้าเงินฝาก 2 ล้านราย (ลูกค้า Muslim 1 ล้านราย, Non - Muslim 1 ล้านราย)
 - 4) อันดับ 1 Market Share โดยมีสัดส่วนสินเชื่อกุสลิม (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) มูลค่าสินเชื่อกที่มีคุณภาพของธนาคารเพิ่มขึ้น
 - 2) NPF คงเหลือในระดับที่เหมาะสม
 - 3) BIS Ratio เทียบเท่าธนาคารพาณิชย์

ibank Strategic Positioning ปี 2569 - 2573

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



ภาพที่ 5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ปี 2569 - 2573



ภาพที่ 6 ทิศทางการขับเคลื่อนตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ

4. แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

4.1 วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์

“เป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน”

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573
สัดส่วนการครองตลาดภาคใต้ (5 จังหวัด)	เป็นการชี้วัดอัตราการครองตลาดในกลุ่มประชากรภาคใต้ 5 จังหวัด ที่เป็นเป้าหมายของธนาคาร โดยธนาคารต้องการมีส่วนแบ่งตลาดที่มากขึ้นในแต่ละปี	ร้อยละ 16	ร้อยละ 18	ร้อยละ 20	ร้อยละ 22	ร้อยละ 24
จำนวนลูกค้านรวมของธนาคาร	เป็นการชี้วัดการขยายฐานลูกค้าของธนาคาร จากผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสะท้อนให้เห็นการขยายตัว รวมทั้งการสร้างโอกาสของธุรกิจ	1.35 ล้านราย	1.55 ล้านราย	1.75 ล้านราย	1.87 ล้านราย	2.00 ล้านราย
อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio)	เป็นการชี้วัด อัตราส่วนที่แสดงถึงความมั่นคงของธนาคาร โดยวัดจากเงินกองทุนที่ธนาคารมีเทียบกับสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	ร้อยละ (2.04)	ร้อยละ (0.31)	ร้อยละ 1.41	ร้อยละ 3.39	ร้อยละ 5.17

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์

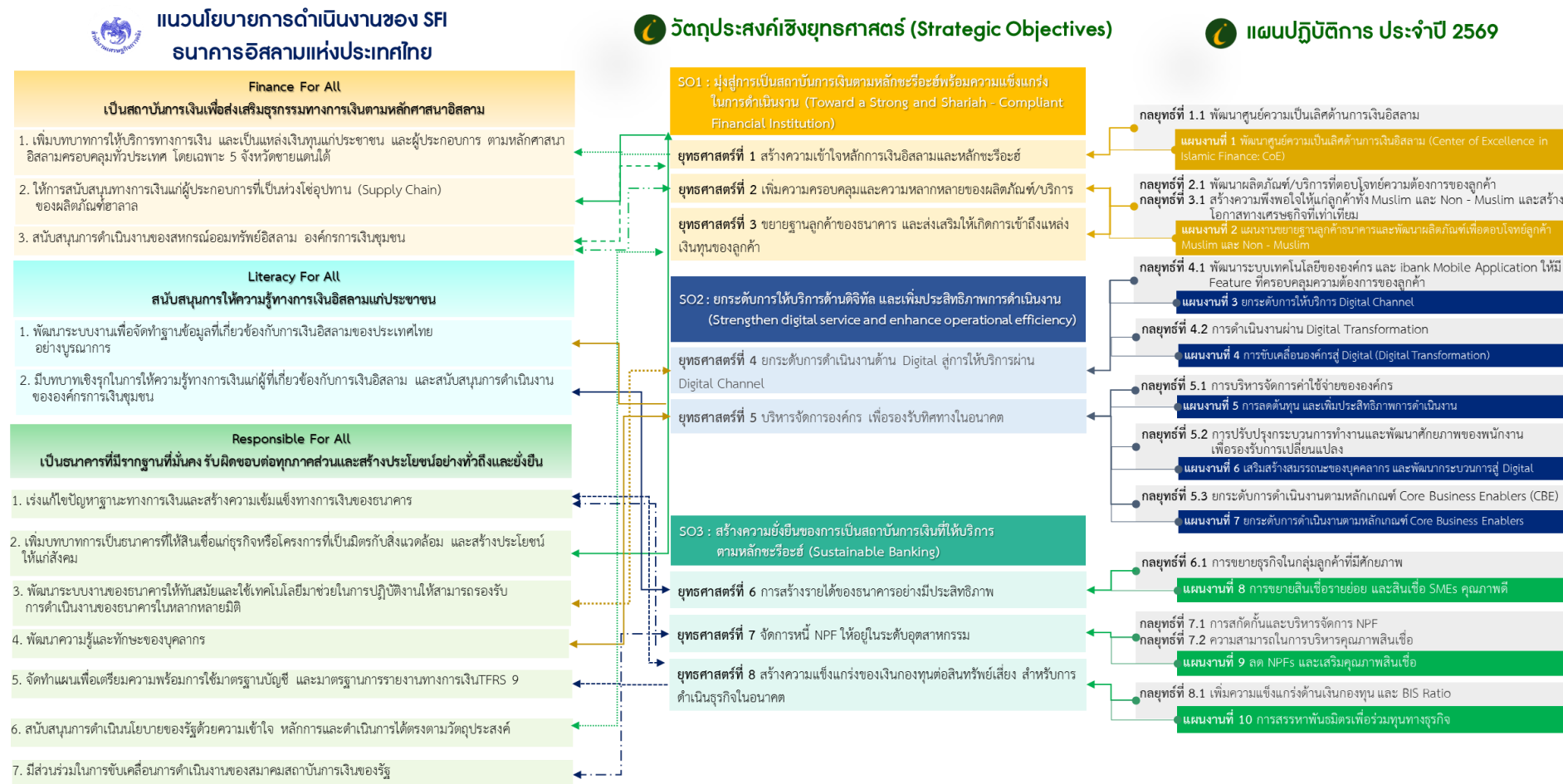
4.2 พันธกิจ

- มีระบบบริหารจัดการที่ดี ระบบงานได้มาตรฐาน บุคลากรมีคุณภาพ และดำเนินธุรกิจอย่างมีอาชีพ
- 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 องค์กรการเงินชุมชน
- **Literacy For All** สนับสนุนการให้ความรู้ทางการเงินอิสลามแก่ประชาชน
 - 1) พัฒนาระบบงานเพื่อจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินอิสลามของประเทศไทยอย่างบูรณาการ
 - 2) มีบทบาทเชิงรุกในการให้ความรู้ทางการเงินแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเงินอิสลาม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชน
- **Responsible For All** เป็นธนาคารที่มีรากฐานที่มั่นคง รับผิดชอบต่อทุกภาคส่วน และสร้างประโยชน์อย่างทั่วถึงและยั่งยืน
 - 1) เร่งแก้ไขปัญหาคูหาฐานะทางการเงินและสร้างความเข้มแข็งทางการเงินของธนาคาร
 - 2) เพิ่มบทบาทการเป็นธนาคารที่ให้สินเชื่อแก่ธุรกิจหรือโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม
 - 3) พัฒนาระบบงานของธนาคารให้ทันสมัยและใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานให้สามารถรองรับการดำเนินงานของธนาคารในหลากหลายมิติ
 - 4) พัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร
 - 5) จัดทำแผนเพื่อเตรียมความพร้อมการใช้มาตรฐานบัญชี และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน TFRS 9
 - 6) สนับสนุนการดำเนินนโยบายของรัฐด้วยความเข้าใจ หลักการและดำเนินการได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 - 7) มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสมาคมสถาบันการเงินของรัฐ

4.4 การเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ



ภาพที่ 7 ความเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

4.5 ค่านิยม

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

ธอท. กำหนดองค์ประกอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ประจำปี 2569 - 2573 ให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งในส่วนของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategies) และกลยุทธ์ (Tactics) ที่มีความสอดคล้องกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ พร้อมความแข็งแกร่ง ในการดำเนินงาน (Toward a Strong and Shariah - Compliant Financial Institution)

เป้าประสงค์ เพื่อเป็นสถาบันการเงินที่มีความแข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ ภายใต้ระบบการเงินที่ยึดมั่นในหลักชะรีอะฮ์อย่างเคร่งครัด มุ่งสู่การเป็น Muslim Main Bank ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) เพิ่มมูลค่าสินเชื่อที่ได้รับอนุมัติจากศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลาม (CoE)
- 2) เพิ่มสัดส่วนสินเชื่อบุคคล สินเชื่อสนับสนุนรายได้อื่นๆ และ Muslim Related
- 3) เพิ่มสัดส่วนการครองตลาดภาคใต้ (5 จังหวัด)
- 4) การบริหารจัดการชะรีอะฮ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้าใจหลักการการเงินอิสลามและหลักชะรีอะฮ์

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 สู่การให้บริการผ่าน 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 8 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 นอกกระบวนการ)	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

4.8 ความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ไปยังแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

แผนยุทธศาสตร์ฯ ปี 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569

3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 8 ยุทธศาสตร์ 12 กลยุทธ์ 10 แผนงาน

SO1 : มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะห์ พร้อมความแข็งแกร่งในการดำเนินงาน (Toward a Strong and Shariah - Compliant Financial Institution)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้าใจหลักการเงินอิสลาม และหลักชะรีอะห์

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

แผนปฏิบัติการที่ 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 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม

แผนปฏิบัติการที่ 2 : แผนงานขยายฐานลูกค้าธนาคารและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบโจทย์ลูกค้า

SO2 : 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

แผนปฏิบัติการที่ 3 : ยกระดับการให้บริการ Digital Channel

กลยุทธ์ที่ 4.2 การดำเนินงานผ่าน Digital Transformation

แผนปฏิบัติการที่ 4 : การขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital (Digital Transformation)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารจัดการองค์กร เพื่อรองรับทิศทางในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 5.1 การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายขององค์กร

แผนปฏิบัติการที่ 5 : การลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 5.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

แผนปฏิบัติการที่ 6 : เสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร และพัฒนาระบบการสู่ Digital

กลยุทธ์ที่ 5.3 ยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers (CBE)

แผนปฏิบัติการที่ 7 : ยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enablers

SO3 : สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงิน ที่ให้บริการตามหลักชะรีอะห์ (Sustainable Banking)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างรายได้ที่มีคุณภาพและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 6.1 การขยายสินเชื่อที่มีคุณภาพ

แผนปฏิบัติการที่ 8 : การขยายสินเชื่อรายย่อย และสินเชื่อ SMEs คุณภาพดี

ยุทธศาสตร์ที่ 7 จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ที่ 7.1 การสกัดกั้นและบริหารจัดการ NPF

กลยุทธ์ที่ 7.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพสินเชื่อ

แผนปฏิบัติการที่ 9 : ลด NPFs และเสริมคุณภาพสินเชื่อ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอและยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 8.1 เพิ่มความแข็งแกร่งด้านเงินกองทุน และ BIS Ratio

แผนปฏิบัติการที่ 10 : การสรรหาพันธมิตรเพื่อร่วมทุนทางธุรกิจ

ภาพที่ 9 ภาพความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ไปยังแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

5. งบประมาณ ประจำปี 2569

5.1 ประมาณการค่าใช้จ่ายปี 2569 ภายใต้กรอบงบประมาณ ประจำปี 2569

ลำดับ	รายการ	กรอบงบประมาณ ประจำปี 2569	ประมาณการ ค่าใช้จ่ายปี 2569 (1)	ค่าใช้จ่าย ที่เกิดขึ้นจริง ณ มิ.ย. 2568	ประมาณการ ค่าใช้จ่ายปี 2568 (2)	ประมาณการค่าใช้จ่าย ปี 2569 - ปี 2568 (1) - (2)
1	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รวมโบนัส)	2,246	2,170	809	1,728	442
	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	1,079	1,079	508	1,003 *	76
	ค่าตอบแทนกรรมการ / คณะกรรมการชุดย่อย / คณะที่ปรึกษาศาสนา	16	16	5	12	4
	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์ (รวมสิทธิ ตัดจ่าย สิทธิการเช่า)	633	592	204	453	140
	ค่าภาษีอากร	141	141	62	126	15
	ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย	32	25	7	23	1
	ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม	10	10	4	10	0
	ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง	18	17	6	14	3
	ค่าบริการวิชาชีพ	195	183	12	39	144
	ขาดทุนจากการประมาณการหนี้สินอื่น	0	0	(42)	(42)	42
	ค่าใช้จ่ายอื่น	123	108	43	90	17
2	ค่าใช้จ่ายทางการเงิน	1,812	1,812	772	1,593	219
3	ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	54	54	11	42	12
4	หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	262	262	138	642	(380)
5	งบลงทุนในทรัพย์สิน	410	390	52	187	203

ตารางที่ 3 ประมาณการค่าใช้จ่ายปี 2569 ภายใต้กรอบงบประมาณ ประจำปี 2569

5.2 งบประมาณโครงการ ประจำปี 2569

(หน่วย : ล้านบาท)

ลำดับ ที่	ชื่อโครงการ	โครงการ				กำหนดให้ ดำเนินการโดย	จำนวน โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินโครงการ	งบประมาณ ปี 2569		
		ต่อเนื่อง	เดิม (ยังไม่แล้วเสร็จ)	ใหม่	ประจำปีทุกปี				ค่าใช้จ่าย	ลงทุน ในทรัพย์สิน	รวม
โครงการที่ดำเนินการตามกฎเกณฑ์ทางการเงิน											
1	โครงการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (กลุ่มเครื่องมือทางการเงิน)	✓	-	-	-	สภาวิชาชีพบัญชี	1	1 ม.ค. 59 - 31 ธ.ค. 69	20.00	23.70	43.70
รวม							1		20.00	23.70	43.70
โครงการที่สนับสนุนธุรกิจ											
2	โครงการระบบ Mobile Banking	✓	-	-	-	ธนาคาร	1	1 ม.ค. 66 - 31 ธ.ค. 69	4.00	-	4.00
3	โครงการ Risk Model Analytics & Tools	-	-	✓	-	ธนาคาร	1	1 พ.ค. 69 - 31 ธ.ค. 69	-	8.70	8.70
4	โครงการเข้าใช้บริการระบบสำนักงานดิจิทัล (Digital Office Service)	-	-	✓	-	ธนาคาร	1	1 ม.ค. 69 - 31 ธ.ค. 69	12.50	0.70	13.20
รวม							3		16.50	9.40	25.90
โครงการที่สนับสนุนการพัฒนา และ/หรือ ซ่อมแซมโครงสร้างพื้นฐาน											
5	โครงการปิดและควบรวมสาขา สาขาขนาดใหญ่	-	-	✓	-	ธนาคาร	1	1 ม.ค. 69 - 31 มี.ค. 69	1.56	-	1.56
รวม							1		1.56	-	1.56
รวมทั้งสิ้น							5		38.06	33.10	71.16

ตารางที่ 4 งบประมาณโครงการ ประจำปี 2569

5.3 งบประมาณโครงการ (PBBS) ปี 2569 และระหว่างปี 2569 - 2573

(หน่วย : ล้านบาท)

ลำดับ ที่	ชื่อโครงการ	Total Project			Year 2568			เบิกใช้ไปแล้ว (ระหว่างปี 2555 - 2568) ข้อมูล ณ 31 ก.ค. 68			Year 2569			Year 2570			Year 2571			Year 2572			Year 2573			ระยะเวลาดำเนินโครงการ
		คชจ.	ลงทุน	รวม	คชจ.	ลงทุน	รวม	คชจ.	ลงทุน	รวม	คชจ.	ลงทุน	รวม	คชจ.	ลงทุน	รวม	คชจ.	ลงทุน	รวม	คชจ.	ลงทุน	รวม	คชจ.	ลงทุน	รวม	
- โครงการที่ดำเนินการตามกฎเกณฑ์ทางการ																										
1	โครงการพัฒนาระบบงานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (กลุ่มเครื่องมือทางการเงิน)	35.00	90.00	125.00	1.00	7.00	8.00	28.35	39.61	67.96	20.00	23.70	43.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 ม.ค. 59 - 31 ธ.ค. 69
รวม		35.00	90.00	125.00	1.00	7.00	8.00	28.35	39.61	67.96	20.00	23.70	43.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- โครงการที่สนับสนุนธุรกิจ																										
2	โครงการระบบ Mobile Banking	17.00	45.00	62.00	6.00	-	6.00	7.62	39.37	46.99	4.00	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 ม.ค. 66 - 31 ธ.ค. 69
3	โครงการ Risk Model Analytics & Tools	-	8.70	8.70	-	-	-	-	-	-	-	8.70	8.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 พ.ค. 69 - 31 ธ.ค. 69
4	โครงการเข้าใช้บริการระบบสำนักงานดิจิทัล (Digital Office Service)	12.50	0.70	13.20	-	-	-	-	-	-	12.50	0.70	13.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 ม.ค. 69 - 31 ธ.ค. 69
รวม		29.50	54.40	83.90	6.00	-	6.00	7.62	39.37	46.99	16.50	9.40	25.90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- โครงการที่สนับสนุนการพัฒนา และ/หรือ ซ่อมแซมโครงสร้างพื้นฐาน																										
5	โครงการปิดและควบรวมสาขา สาขาใหญ่	1.56	-	1.56	-	-	-	-	-	-	1.56	-	1.56	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 ม.ค. 69 - 31 มี.ค. 69
รวม		1.56	-	1.56	-	-	-	-	-	-	1.56	-	1.56	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
รวมงบประมาณโครงการทั้งสิ้น		66.06	144.40	210.46	7.00	7.00	14.00	35.97	78.98	114.95	38.06	33.10	71.16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

ตารางที่ 5 งบประมาณโครงการ (PBBS) ปี2569 และระหว่างปี 2569 – 2573

5.4 การดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) โดยมี Output และ Outcome

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์โครงการ	Output และ Outcome
1. โครงการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (กลุ่มเครื่องมือทางการเงิน) (โครงการต่อเนื่อง)	เพื่อให้รายงานทางการเงินของธนาคารแสดงตามมาตรฐานการบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่กำหนด และแสดงถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงิน และตามหลักธรรมาภิบาล	Output - ธนาคารมีระบบงานที่นำมาช่วยในการคำนวณสำรอง ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของมาตรฐาน Outcome - ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำงบการเงิน ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางการเงิน เพื่อให้ได้การรับรองผู้สอบบัญชี เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งบการเงิน
2. โครงการระบบ Mobile Banking (โครงการต่อเนื่อง)	เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการลูกค้าที่มีการทำธุรกรรมผ่าน Mobile Application มากขึ้น และขยายฐานลูกค้ารายย่อย	Output - เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มสัดส่วน CASA ช่วยรักษฐานลูกค้าเก่า/ ขยายฐานลูกค้าใหม่ Outcome - เพื่อให้ลูกค้าของธนาคารทั้งลูกค้าทั่วไป และลูกค้ามุสลิมสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินผ่าน Mobile Application ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย ทำธุรกรรมได้ทุกที่ทุกเวลา - ธนาคารมีช่องทางการให้บริการลูกค้าเพิ่มขึ้น
3. โครงการ Risk Model Analytics & Tools	เพื่อให้บุคลากรด้านความเสี่ยงของธนาคารสามารถพัฒนาเครื่องมือเครดิตสกอร์ ทั้งฝ่ายงานความเสี่ยงสินเชื่อย่อย (Model developer) และฝ่ายงานบริหารความเสี่ยง (Model Validator) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อธนาคารในการพัฒนาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมืออาชีพ ช่วยลดระยะเวลาการทำงานรวมทั้งมีความปลอดภัยในการเก็บรักษาข้อมูลของลูกค้า	Output - เครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาและอนุมัติสินเชื่อย่อยตามคุณภาพลูกค้า และตามปัจจัยเสี่ยง Outcome - เพิ่มประสิทธิภาพในการประมวลผล และการบริหารจัดการฐานข้อมูล

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์โครงการ	Output และ Outcome
4. โครงการเช่าใช้บริการระบบสำนักงานดิจิทัล (Digital Office Service)	■ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ■ เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ■ สนับสนุนการทำงานแบบ Hybrid และ Mobile Workforce	Output - สามารถยกเลิกค่าใช้จ่ายลิขสิทธิ์เข้าซื้อของ Google Workspace และ Microsoft Office แบบ Standalone Outcome - เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ทันสมัยและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง - รองรับการทำงานแบบ Hybrid Work ได้อย่างสมบูรณ์แบบและปลอดภัย
5. โครงการปิดและควบรวมสาขาสาขาดใหญ่	■ เพื่อลดความเสี่ยงในกรณีที่เจ้าของพื้นที่ไม่ต่อทำสัญญาเช่า และเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	Output - เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต Outcome - เพิ่มประสิทธิภาพให้กับพนักงานโดยจัดสรรพนักงานไปปฏิบัติงานในด้านอื่นที่เหมาะสม และเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร

ตารางที่ 6 การดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) โดยมี Output และ Outcome



ธนาคารอิสลาม แห่งประเทศไทย

ISLAMIC BANK OF THAILAND • البنك الإسلامي بتايلاند