



ธนาคารอิสลาม
แห่งประเทศไทย

ISLAMIC BANK OF THAILAND • البنك الإسلامي بتايلاند

MEDIA

BUSINESS

แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ประจำปี 2568 - 2572 (ฉบับทบทวน)



(Strictly confidential)

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

WORLD



คำนำ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจประจำปี พ.ศ. 2568 – 2572 (ฉบับทบทวน) ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ เพื่อความยั่งยืน โดยมีแนวทางที่สำคัญในการนำนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงการคลังเป็นกรอบในการดำเนินงาน ของ ธอท. การทบทวนประเด็นสำคัญในการมุ่งดำเนินการตามพันธกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งธนาคาร กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมีการมุ่งเน้นความสอดคล้องของการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการกับผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการประเมินผลสำเร็จที่สามารถสะท้อนถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้

ทั้งนี้ได้มีการนำหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่กำหนด เกิดการเชื่อมโยงครอบคลุมในมิติสำคัญ และมีการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน และได้กำหนดให้มีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีแนวทางการประเมินโดยการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวได้กำหนดให้มีการถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับแผนงานและโครงการ มีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงานและ/หรือโครงการดังกล่าวเข้ากับระบบประเมินผลของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการผ่านการประชุมคณะอนุกรรมการจัดการเป็นประจำทุกเดือน

ฝ่ายกลยุทธ์ธนาคาร

กุมภาพันธ์ พ.ศ.2568

สารบัญ

หน้า

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทสรุปผู้บริหาร	1
1. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	4
1.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งเป้าหมายในแต่ละระยะ	4
2. แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย.....	8
2.1 วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย	8
2.2 พันธกิจ	8
2.3 แนวนโยบายการดำเนินงาน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	9
2.4 การเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	10
2.5 ค่านิยม.....	11
2.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ตัวชี้วัดและเป้าประสงค์	11
2.7 ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์.....	15
3. แผนปฏิบัติการประจำปี 2568.....	17
3.1 สรุปรายชื่อแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568	17
4. งบประมาณ ประจำปี 2568	19
4.1 ประมาณการค่าใช้จ่ายปี 2568 ภายใต้กรอบงบประมาณ ประจำปี 2568 (ทบทวน)	19
4.2 งบประมาณโครงการ ประจำปี 2568 (ทบทวน).....	20
4.3 งบประมาณโครงการ (PBBS) ปี2567 และระหว่างปี 2568 - 2572.....	21

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

สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของธนาคาร ในปี 2568 มีเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากการเพิ่มขึ้นของแรงสนับสนุนจากการใช้จ่ายภาครัฐ การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของอุปสงค์ภาคเอกชนภายในประเทศทั้งการบริโภคและการลงทุน การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว รวมทั้งแนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการส่งออกสินค้า และการฟื้นตัวยังมีความเสี่ยงและข้อจำกัด ซึ่งอาจทำให้เศรษฐกิจขยายตัวต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ 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 คาดการณ์เศรษฐกิจไทยในปี 2568)

■ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ประจำปี 2568 – 2572

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

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ประจำปี 2568 - 2572

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร (Muslim Main Bank and Alternative Bank for All) มีเป้าประสงค์ที่จะสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจและการดำเนินการตามพันธกิจ โดยธนาคารจะต้องสร้างการเติบโตของฐานรายได้ทางการเงินและรายได้ค่าธรรมเนียมผ่านการเจาะกลุ่มลูกค้าศักยภาพและพัฒนาทบทวนผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายตอบโจทย์ลูกค้าปัจจุบันและดึงดูดลูกค้าอนาคต ธนาคารต้องการวางตำแหน่งของธนาคารให้เป็นธนาคารทางเลือกของประชาชนทุกศาสนา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการเติบโตขึ้นในกลุ่มที่มีศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 1.1 การขยายสินเชื่อจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่มีศักยภาพต่อพันธกิจ 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) มีเป้าประสงค์สร้างฐานลูกค้าในอนาคต ผ่านการสร้างความเข้าใจในหลักการการเงินอิสลาม ด้วยศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (Center of Excellence) และการจัดการ NPF และ BIS Ratio ของธนาคารที่จะส่งผลต่อความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ส่งเสริมความเข้าใจหลักการการเงินอิสลามและหลักชะรีอะฮ์

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 และ เป้าหมายให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนกำหนดทรัพยากร (งบประมาณ อัตราค่าจ้าง และเทคโนโลยี) มีการสื่อสารแผนปฏิบัติการไปยังผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้อง และได้กำหนดกระบวนการ ติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ อีกทั้งมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ในทุกแผนปฏิบัติการ และนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกเดือน

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

1.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งเป้าหมายในแต่ละระยะ

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ใช้รูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำและวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธนาคารจากการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้น กลาง ยาว โดยในขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีการใช้ข้อมูลบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน (ทรัพยากร ผลการดำเนินงาน) และภายนอก (บริบทของตลาด กลุ่มเป้าหมาย คู่แข่ง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า) เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์หาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และสมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) และนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ให้เกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว จะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตตำแหน่งเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง ผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (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) สกัดกั้น 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

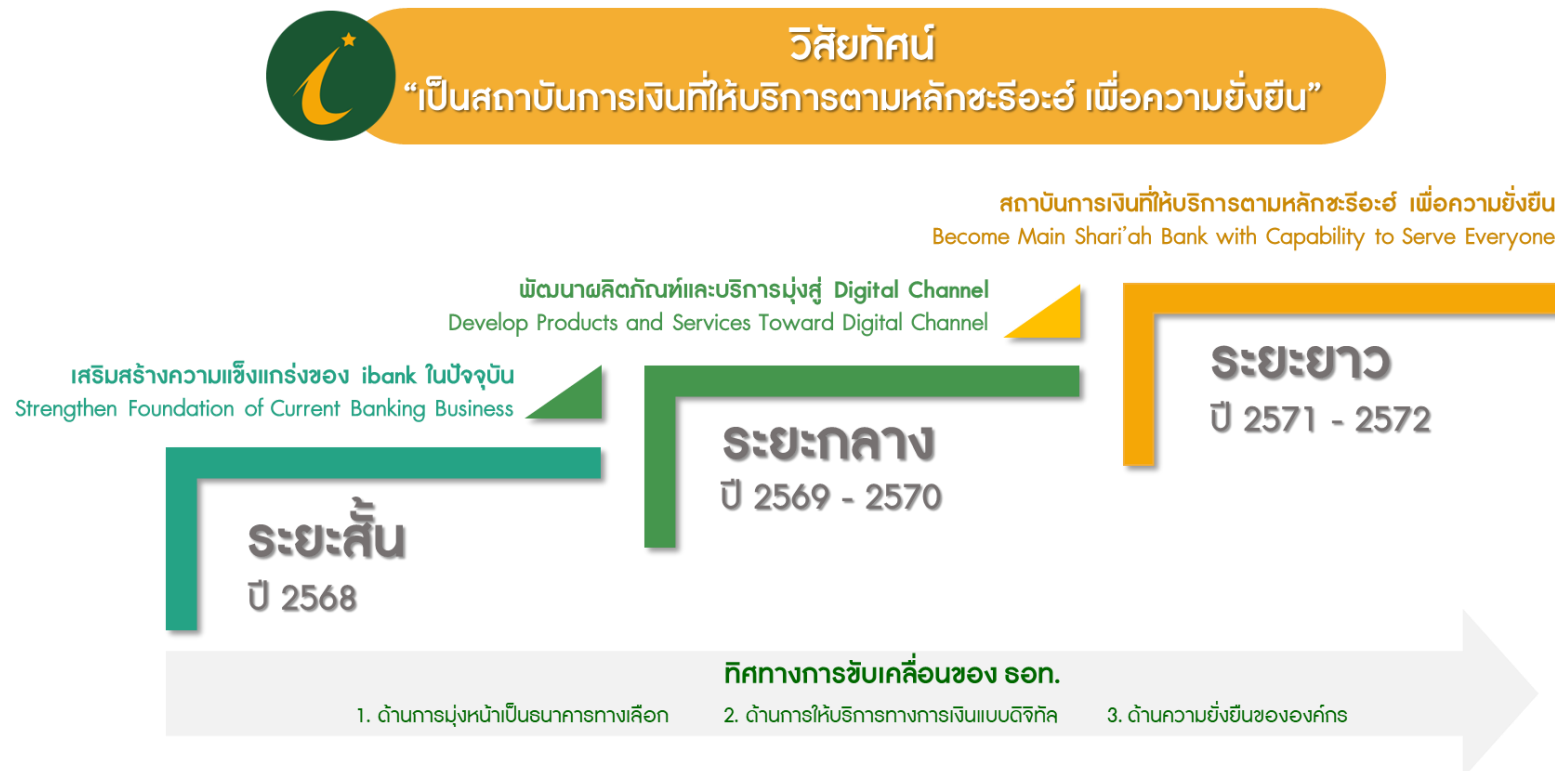
- 4) ขยายฐานลูกค้ากลุ่มศักยภาพ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่มีศักยภาพต่อพันธกิจ กลุ่มลูกค้าพันธกิจ
- **ทิศทางที่ 2 ด้านการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล (Digital Banking Services)**
 - 1) Cost to Income ไม่เกิน 57.96%
 - 2) Digital Transaction คิดเป็น 70% ของ Transaction ทั้งหมด
- **ทิศทางที่ 3 ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Banking)**
 - 1) พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (COE)
 - 2) NPF ลดลงอย่างต่อเนื่อง มีอัตราการจัดการหนี้ที่เพียงพอ
 - 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

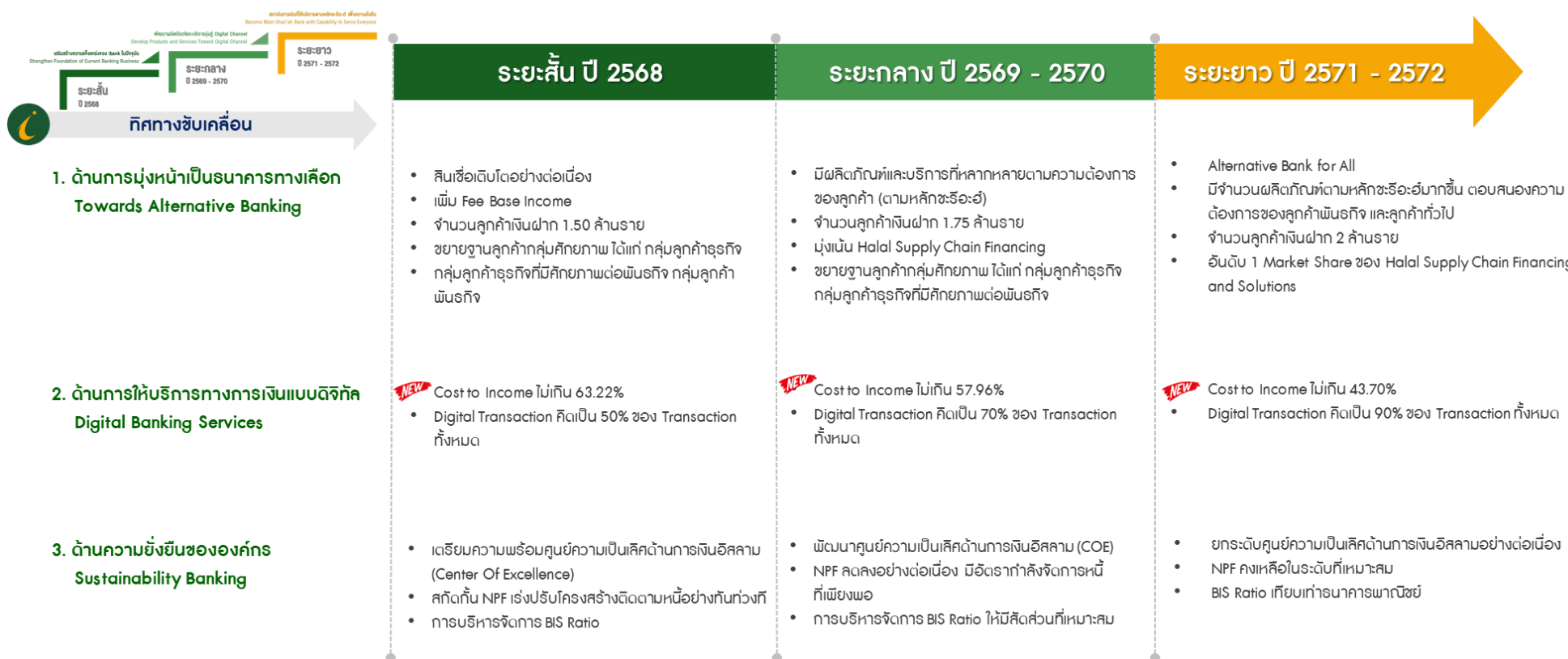
ปี 2568 - 2572



ภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ทิศทางการขับเคลื่อน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ฉบับทบทวน)

ปี 2568 - 2572



ภาพที่ 2 ทิศทางการขับเคลื่อนตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ

2. แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

2.1 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 จังหวัดที่เป็นเป้าหมายของธนาคาร โดยธนาคารต้องการมีส่วนร่วมแบ่งตลาดที่มากขึ้นในแต่ละปี	ร้อยละ	14.60	16	18	20	22
กำไรสุทธิ	เป็นการชี้วัดผลประกอบการสุทธิของธนาคาร ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งความสามารถในการสร้างรายได้ (รายได้ทางการเงิน รายได้ค่าธรรมเนียม) ความสามารถในการบริหารต้นทุน เพื่อให้มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ล้านบาท	998	637	1,242	1,787	2,391

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์

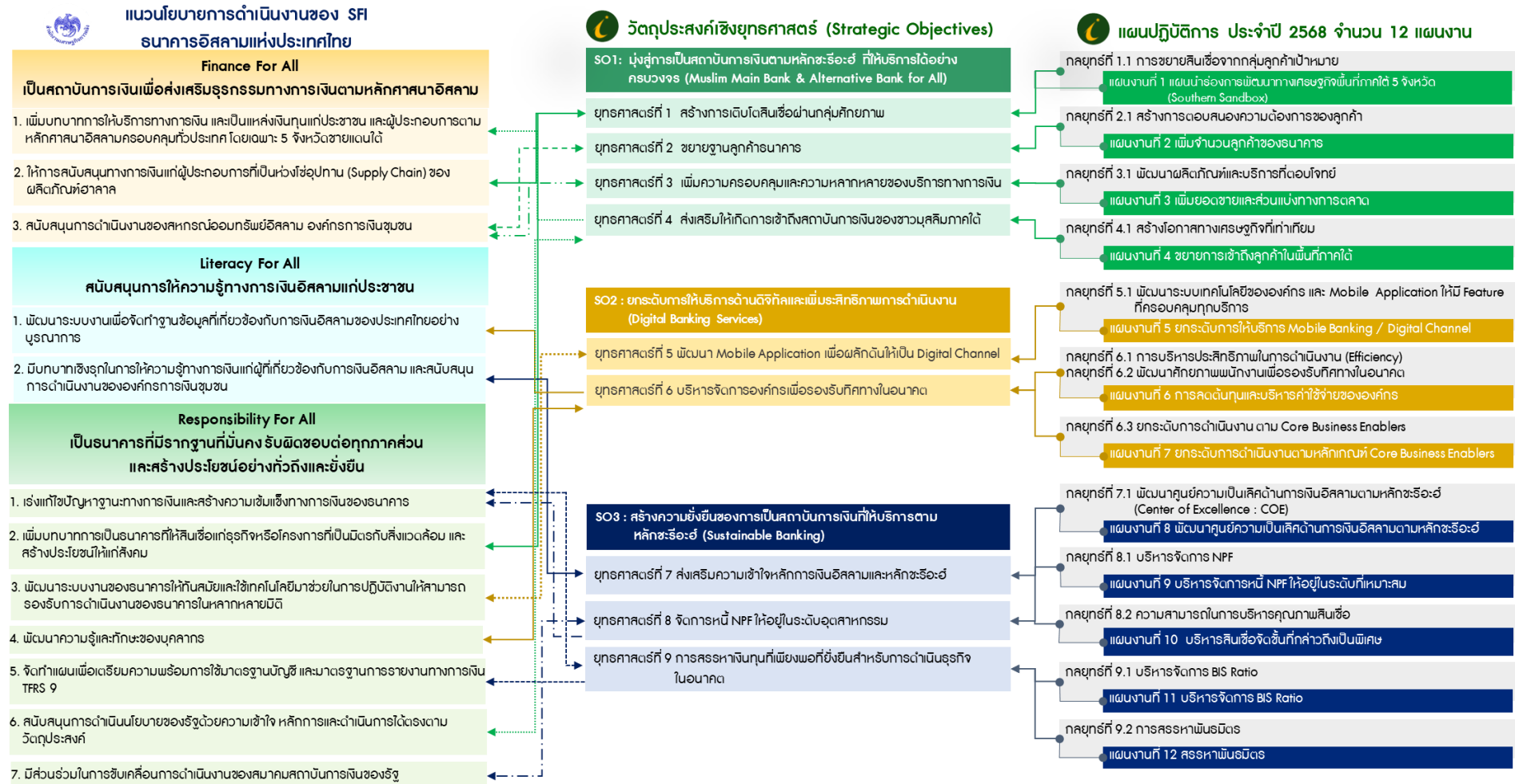
2.2 พันธกิจ

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

2.3 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) เร่งแก้ไขปัญหาระบบงานทางการเงินและสร้างความเข้มแข็งทางการเงินของธนาคาร
 - 2) เพิ่มบทบาทการเป็นธนาคารที่ให้สินเชื่อแก่ธุรกิจหรือโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม
 - 3) พัฒนาระบบงานของธนาคารให้ทันสมัยและใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานให้สามารถรองรับการดำเนินงานของธนาคารในหลากหลายมิติ
 - 4) พัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร
 - 5) จัดทำแผนเพื่อเตรียมความพร้อมการใช้มาตรฐานบัญชี และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน TFRS 9
 - 6) สนับสนุนการดำเนินนโยบายของรัฐด้วยความเข้าใจ หลักการและดำเนินการได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 - 7) มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสมาคมสถาบันการเงินของรัฐ

2.4 การเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ



ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างแนวนโยบายการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

2.5 ค่านิยม

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

2.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ตัวชี้วัดและเป้าประสงค์

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

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

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

เป้าประสงค์ ธนาคารสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจและการดำเนินการตามพันธกิจ โดยธนาคารจะต้องสร้างการเติบโตของฐานรายได้ทางการเงินและรายได้ค่าธรรมเนียม ผ่านการเจาะกลุ่มลูกค้าศักยภาพและพัฒนา ทบทวนผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายตอบโจทย์ลูกค้าปัจจุบันและดึงดูดลูกค้าอนาคต ธนาคารต้องการวางตำแหน่งธนาคารให้เป็นธนาคารทางเลือกของประชาชนทุกศาสนา

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

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการเติบโตสินเชื่อผ่านกลุ่มที่มีศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 1.1 การขยายสินเชื่อจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่มลูกค้าธุรกิจ กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่มี
ศักยภาพต่อพันธกิจ กลุ่มลูกค้าพันธกิจ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายฐานลูกค้าธนาคาร

กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มความครอบคลุมและความหลากหลายของบริการทางการเงิน

กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงสถาบันการเงินของชาวมุสลิมภาคใต้

กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัลและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Digital Banking Services)

เป้าประสงค์ เร่งพัฒนา Mobile Application เพื่อผลักดันให้เป็น Digital Channel ปรับเปลี่ยนการ
ให้บริการทางสาขา และ ATM และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในระยะยาว

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการให้บริการด้านดิจิทัล (Digital Banking Services) และเพิ่มประสิทธิภาพ
การดำเนินงานมีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ (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 ผ่านการสร้างความสำเร็จในหลักการการเงินอิสลามด้วยศูนย์ความเป็น
เลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (Center Of Excellence) และการจัดการ NPF และ BIS Ratio ของ
ธนาคารที่จะส่งผลต่อความยั่งยืน

- 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 : 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



ภาพที่ 4 ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของธนาคารในกรอบระยะเวลา 2568 - 2572

2.7 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. มูลค่าสินเชื่อบริการ (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. มูลค่าสินเชื่อบริการจากลูกค้าที่ได้รับบริการจากศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะห์ (COE)	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 2 สรุปตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2.8 ความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ไปยังแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 9 ยุทธศาสตร์ 13 กลยุทธ์ 12 แผนงาน

S01 : มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินตามหลักชะรีอะฮ์ 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 : ขยายฐานลูกค้าธนาคาร

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 ที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking)

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : ส่งเสริมความเข้าใจหลักการเงิน
อิสลามและหลักชะรีอะฮ์

กลยุทธ์ที่ 7.1 : พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศ (COE)

ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์

- แผนงานที่ 8 : พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศ
(COE) ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์

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 : การสรรหาเงินทุนที่ยั่งยืน
สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 9.1 บริหารจัดการ BIS Ratio

- แผนงานที่ 11 : บริหารจัดการ BIS Ratio

กลยุทธ์ที่ 9.2 การสรรหาพันธมิตร

- แผนงานที่ 12 : การสรรหาพันธมิตร

ภาพที่ 5 ภาพความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ไปยังแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

3. แผนปฏิบัติการประจำปี 2568

3.1 สรุปรายชื่อแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	No.	แผนปฏิบัติการ
SO3 สร้างความยั่งยืนของการเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการตามหลักชะรีอะฮ์ (Sustainable Banking)	ยุทธศาสตร์ 7 ส่งเสริมความเข้าใจหลักการเงินอิสลามและหลักชะรีอะฮ์	กลยุทธ์ที่ 7.1 พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (Center of Excellence)	8	แผนงานพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศ ด้านการเงินอิสลามตามหลักชะรีอะฮ์ (Center of Excellence)
	ยุทธศาสตร์ 8 จัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับอุตสาหกรรม	กลยุทธ์ที่ 8.1 บริหารจัดการ NPF	9	แผนงานบริหารจัดการหนี้ NPF ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
		กลยุทธ์ที่ 8.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพสินเชื่อ	10	แผนงานบริหารสินเชื่อจัดชั้นที่กล่าวถึงเป็นพิเศษเป็นพิเศษ
		กลยุทธ์ที่ 8.3 บริหารจัดการ BIS Ratio	11	แผนงานบริหารจัดการ BIS Ratio
	ยุทธศาสตร์ที่ 9 การสรรหาเงินทุนที่เพียงพอที่ยั่งยืนสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต	กลยุทธ์ที่ 9.2 การสรรหาพันธมิตร	12	แผนงานการสรรหาพันธมิตร

ตารางที่ 3 รายชื่อแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568

4. งบประมาณ ประจำปี 2568

4.1 ประมาณการค่าใช้จ่ายปี 2568 ภายใต้กรอบงบประมาณ ประจำปี 2568 (ทบทวน)

ลำดับ	รายการ	กรอบงบประมาณ ประจำปี 2568 ตามที่ได้รับอนุมัติจาก กธ. พิเศษ ครั้งที่ 3/2567 เมื่อวันที่ 10 ก.ย. 2567			กรอบงบประมาณ ประจำปี 2568 (ทบทวน)		ค่าใช้จ่ายที่ เกิดขึ้นจริง ปี 2567	ประมาณการ ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/ (ลดลง)จาก กธ. พิเศษครั้งที่ 3/2567	ประมาณการค่าใช้จ่าย เพิ่มขึ้น/(ลดลง)จาก ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ปี 2567
		กรอบงบประมาณ ประจำปี 2568	ประมาณการ ค่าใช้จ่าย ปี 2568	งบประมาณที่ได้รับ อนุมัติจัดสรร จากผู้จัดการ ภายใต้ กรอบงบประมาณฯ	กรอบงบประมาณ ประจำปี 2568	ประมาณการ ค่าใช้จ่าย ปี 2568			
			(1)			(2)	(3)	(2) - (1)	(2) - (3)
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 4 งบประมาณตามประมาณการค่าใช้จ่าย ประจำปี 2568

4.2 งบประมาณโครงการ ประจำปี 2568 (ทบทวน)

ลำดับ	ชื่อโครงการ	โครงการ				กำหนดให้ ดำเนินการโดย	จำนวน โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินโครงการ	งบประมาณ ปี 2568		
		ต่อเนื่อง	เดิม (ยังไม่แล้วเสร็จ)	ใหม่	ประจำทุกปี				ค่าใช้จ่าย	ลงทุน	รวม
โครงการที่ดำเนินการตามกฎหมายทางการ											
1	โครงการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการ รายงานทางการเงิน (กลุ่มเครื่องมือทางการเงิน)					สภาวิชาชีพ 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 6 งบประมาณโครงการ ประจำปี 2568 (ทบทวน)

4.3 งบประมาณโครงการ (PBBS) ปี2567 และระหว่างปี 2568 - 2572

ลำดับ ที่	ชื่อโครงการ	Total Project			Year 2567			เบิกใช้ไปแล้ว (ระหว่างปี 2555-2567) ข้อมูล ณ 31 ธ.ค. 67			Year 2568			Year 2569			Year 2570			Year 2571			Year 2572			ระยะเวลา 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	
- โครงการที่ดำเนินการตามกฎหมายทั้งทาง																										
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. 6
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.
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. 6
4	โครงการ : NCB Data Submission System	0.50	4.50	5.00	-	-	-	-	-	-	0.50	4.50	5.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ม.ค. 68 - ธ.ค. 6
5	โครงการพัฒนาแบบจำลอง Consumer Bureau Application	-	15.00	15.00	-	-	-	-	-	-	-	15.00	15.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	เม.ย. 68 - ธ.ค. 6
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 7 งบประมาณโครงการ (PBBS) ปี2567 และระหว่างปี 2568 - 2572

LOADING 100%

X MEDIA

BUSINESS

NETWORK SEARCH

X MEDIA



ธนาคารอิสลาม
แห่งประเทศไทย

ISLAMIC BANK OF THAILAND • البنك الإسلامي بتايلاند



CULTURE
ECONOMIC
FINANCE
BUSINESS
MEDIA
PEOPLE
CREATIVE
LIFESTYLE
INVESTMENT
NETWORKING

- SHOW BUSINESS
- NETWORK
- MUSIC
- CINEMA
- BUSINESS/FINANCE
- WORLD NEWS

WORLD



12010111010101001001010101010101
101010111001010111010100020011011
111101101010110110101010101010101
111100010101101010101010101010101