

**รายงานการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 33/2569**

**บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)**

ประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2569 เวลา 13.00 น. ในรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) ตามกฎหมาย และกฎระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการถ่ายทอดสดการประชุม ณ ชั้น 12 อาคารเดอะพาร์ค เลขที่ 88 ถนนรัชดาภิเษก คลองเตย กรุงเทพฯ โดยมีระเบียบวาระการประชุมเป็นไปตามที่ปรากฏในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นที่ได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นแล้ว

การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2569 เป็นการประชุมในรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งบริษัทได้ใช้ระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบ Inventech Connect บริษัท อินเวนท์เทค ซิสเท็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นระบบที่ผ่านมาตรฐานของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ETDA และมีมาตรฐานตามพระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 และประกาศกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เรื่องมาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการประชุมในครั้งนี้ บริษัท ได้บันทึกภาพการประชุมในลักษณะสื่อวีดิทัศน์ เพื่อวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการประชุมผู้ถือหุ้น ตามหลักเกณฑ์ กฎหมายและนโยบายความเป็นส่วนตัวของบริษัท

นายวิลเลียม เอ็ลล์วูด ไฮเน็ค ประธานคณะกรรมการ (“ประธานฯ”) ทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมตามที่ขอบังคับของบริษัทได้กำหนดไว้

นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน ได้แจ้งว่า บริษัทกำหนดให้วันที่ 10 มีนาคม 2569 เป็นวันกำหนดสิทธิผู้ถือหุ้นเพื่อเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2569 โดย ณ วันดังกล่าว บริษัทมีผู้ถือหุ้นจำนวน 48,737 ราย มีทุนชำระแล้วจำนวน 5,669,976,977 บาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 5,669,976,977 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท บริษัทมีจำนวนหุ้นซื้อคืนตามโครงการซื้อหุ้นคืนตั้งแต่วันที่ 3 ธันวาคม 2568 ถึงวันกำหนดสิทธิเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนน จำนวน 37,017,400 หุ้น ซึ่งจะถูกหักออกจากหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัท เนื่องจากหุ้นซื้อคืน จะไม่นับเป็นองค์ประชุมผู้ถือหุ้นและไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน ดังนั้น จำนวนหุ้นสามัญที่ใช้เป็นฐานในการเปิดประชุมที่สามารถลงคะแนนเสียงได้ จะเท่ากับ 5,632,959,577 หุ้น ซึ่งในวันนี้มีผู้ถือหุ้นเข้าประชุมด้วยตนเอง 36 ราย และด้วยการมอบฉันทะจำนวน 1,344 ราย รวมทั้งสิ้น 1,380 ราย โดยถือหุ้นรวมกันทั้งสิ้น 4,264,216,089 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 75.7011 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทหลังหักหุ้นที่ซื้อคืน ครบเป็นองค์ประชุมตามขอบังคับของบริษัท นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ จึงได้เชิญประธานฯ เปิดการประชุม

ประธานฯ ได้กล่าวเปิดประชุมและกล่าวต้อนรับผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่มาประชุม และมอบหมายให้ นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชอาณาจักร กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท เป็นผู้ดำเนินการประชุม

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชอาณาจักร กล่าวขอบคุณประธานฯ และแนะนำกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง ผู้สอบบัญชี ที่ปรึกษากฎหมายและผู้ตรวจสอบการนับคะแนนเสียงที่เข้าร่วมประชุม ดังนี้

กรรมการเข้าร่วมประชุมทั้งหมด 9 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด 9 ท่าน

กรรมการผู้เข้าร่วมประชุมในห้องประชุม

- |  |  |
|--|--|
| 1. นายวิลเลียม เอ็ดลวี๊ด ไฮเน็ค            | ประธานกรรมการ  |
| 2. นางสาวคามิลล์ มา                        | กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการกำหนด<br>ค่าตอบแทน กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ<br>กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง |
| 3. นายจรัมพร โชติกเสถียร                   | กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน<br>กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ<br>ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง     |
| 4. ดร. วิรไท สันติประภพ                    | กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน<br>กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ<br>กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง              |
| 5. นายนิติ ไชยธรรม์                        | กรรมการ กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง   |
| 6. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค                   | กรรมการ กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง   |
| 7. นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย | กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท  |
| 8. นาย โช ชิน ฮัว                          | กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ไมเนอร์ ฟู้ด   |

กรรมการผู้เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- |                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 9. นายไมเคิล เดวิด เซลปีย์ | กรรมการอิสระ |
|----------------------------|--------------|

ผู้บริหารระดับสูงที่เข้าร่วมประชุมในห้องประชุม

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1. นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ | ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน และผู้ดำเนินการประชุมเป็นภาษาไทย |
|------------------------|---|

ผู้บริหารระดับสูงที่เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 2. นายโกสิน ฉันทิกุล      | ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน  |
| 3. นายไมคา ตามไท          | รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหารและประธานเจ้าหน้าที่ฝ่าย<br>ปฏิบัติการ ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ |
| 4. นางอรกานดา อรรถวิวัฒน์ | ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล   |
| 5. นางชมพรรณ กุลนิเทศ     | ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน   |

ผู้สอบบัญชีที่เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- |                 |  |
|-----------------|--|
| นายไพบูล ตันกุล | บริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด |
|-----------------|--|

ที่ปรึกษากฎหมายและผู้ตรวจสอบการนับคะแนนเสียง

- |                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| 1. นางสาววริษฐา จิตระดมิต | บริษัท เบเคอร์ แอนด์ แม็คเคินซี จำกัด |
| 2. นางสาวญาณิน บุญถนอม    | บริษัท เบเคอร์ แอนด์ แม็คเคินซี จำกัด |

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้มอบหมายให้นางสาววริษฐา จิตระดมิต ที่ปรึกษากฎหมายและผู้ตรวจสอบการนับคะแนน ซึ่งแจ้งวิธีการลงคะแนนเสียง การนับคะแนน และวิธีการถามคำถามหรือแสดงความคิดเห็นให้ที่ประชุมทราบ

## วิธีการลงคะแนนเสียง การนับคะแนน และวิธีการถามคำถามหรือแสดงความคิดเห็น

1. ผู้ถือหุ้น/ผู้รับมอบฉันทะที่มีสิทธิเข้าร่วมประชุมจะต้องยืนยันตัวตนเพื่อขอรับชื่อผู้ใช้งาน และรหัสผ่าน หรือ Username และ Password ตามวิธีการที่บริษัทกำหนด ซึ่งได้แจ้งรายละเอียดไปพร้อมหนังสือเชิญประชุม โดยผู้เข้าร่วมประชุมยินยอมปฏิบัติตามข้อกำหนดการเข้าร่วมประชุม ด้วยรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และทำการลงทะเบียนโดยกดปุ่ม "ลงทะเบียนเข้าร่วมประชุม" ซึ่งในขั้นตอนนี้จะถือว่าผู้ถือหุ้นทำการลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมเรียบร้อยแล้ว และจำนวนหุ้นของผู้ถือหุ้นจะถูกรับเป็นองค์ประชุม
2. เนื่องจากการประชุมในครั้งนี้เป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จึงไม่มีการพิมพ์บัตรลงคะแนน
3. การประชุมจะพิจารณาเรื่องตามลำดับระเบียบวาระที่ระบุไว้ในหนังสือเชิญประชุม โดยจะนำเสนอข้อมูลในแต่ละวาระและเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามไม่น้อยกว่า 1 นาทีก่อนการลงมติ และจะแจ้งผลคะแนนต่อที่ประชุม เมื่อมีการนับคะแนนเสียงในวาระนั้น ๆ เสร็จสิ้นตามลำดับ
4. ในการออกเสียงลงคะแนน ผู้ถือหุ้นทุกรายมีคะแนนเสียง 1 หุ้นต่อ 1 เสียง โดยในกรณีผู้ถือหุ้นรายใดมีส่วนได้เสียในเรื่องใดเป็นพิเศษ จะไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน
5. ผู้ถือหุ้นที่ประสงค์จะออกเสียงลงคะแนน ให้ผู้ถือหุ้นเลือกวาระที่ต้องการลงคะแนน จากนั้นกดปุ่ม "ลงคะแนน" ระบบจะแสดงช่องสำหรับการออกเสียงลงคะแนน ทั้งหมด 3 ช่อง คือ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง โดยบริษัทให้เวลาในการลงคะแนนเสียง เป็นเวลา 1 นาที หากไม่ได้ออกเสียงลงคะแนนภายในเวลาที่กำหนด บริษัทจะถือว่าเป็นคะแนนเสียงเห็นด้วยสำหรับวาระนั้น ๆ
6. หากต้องการยกเลิกการลงคะแนน ให้กดปุ่ม "ยกเลิกการลงคะแนน" และการออกเสียงลงคะแนนสามารถทำการแก้ไขได้จนกว่าจะมีการแจ้งปิดการลงคะแนนในวาระนั้น ๆ
7. ผู้เข้าร่วมประชุมที่เป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้นตามหนังสือมอบฉันทะซึ่งผู้ถือหุ้นได้ออกเสียงลงคะแนนไว้ล่วงหน้าแล้วไม่ต้องลงคะแนนเสียงอีก บริษัทได้นำคะแนนเสียงนั้นมาับรวมกับคะแนนเสียงทั้งหมดแล้ว
8. กรณีมีบัญชีผู้ใช้งานมากกว่า 1 บัญชี ให้กดที่ปุ่ม "เปลี่ยนบัญชี" เพื่อเข้าใช้งานในบัญชีของผู้ถือหุ้นรายอื่น ๆ โดยระบบจะไม่นำคะแนนเสียงออกจากรฐานการประชุม
9. ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นต้องการออกจากการประชุม ก่อนที่จะปิดการลงมติในวาระใด ๆ คะแนนเสียงของผู้ถือหุ้นจะไม่ถูกนับเป็นองค์ประชุมในวาระดังกล่าว และคะแนนเสียงจะไม่ถูกนำมานับคะแนนในวาระที่เหลือทันที อย่างไรก็ตาม การออกจากองค์ประชุมในวาระใดวาระหนึ่งจะไม่เป็นการตัดสิทธิของผู้ถือหุ้น หรือผู้รับมอบฉันทะในการกลับเข้าร่วมประชุม และลงคะแนนเสียงในวาระต่อไปในระบบ
10. ก่อนลงมติในแต่ละวาระ บริษัทจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมสอบถาม หรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวาระนั้น ๆ ตามความเหมาะสม โดยจะมีเวลาในการรอคำถามอย่างน้อย 1 นาทีในแต่ละวาระ ผู้ถือหุ้นสามารถเลือกวาระที่ต้องการสอบถามหรือแสดงความคิดเห็น จากนั้นกดปุ่ม "คำถาม" โดยสามารถสอบถามได้ 2 ช่องทาง คือ
  - สอบถามผ่านข้อความ สามารถพิมพ์ข้อซักถามที่ต้องการ จากนั้นกดปุ่ม "ส่งคำถาม" โดยบริษัทจะตอบคำถามในห้องประชุมในวาระที่เกี่ยวข้องกับคำถามนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม หากมีจำนวนคำถามที่ถูกส่งเข้ามาจำนวนมาก บริษัทขอสงวนสิทธิ์ในการพิจารณาคัดเลือกคำถามตามความเหมาะสม หรือ

- สอบถามผ่านภาพและเสียง โดยให้กดปุ่ม “สอบถามผ่านภาพและเสียง” จากนั้นกด “ตกลง” เพื่อยืนยันการจองคิว เมื่อได้รับการอนุญาตจากเจ้าหน้าที่แล้วให้เปิดกล้องและไมโครโฟน โดยผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องแจ้งชื่อ-นามสกุล และสถานะการเป็นผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะก่อนถามคำถามทุกครั้ง เพื่อบริษัทสามารถนำมามบันทึกลงในรายงานการประชุมได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

ทั้งนี้ บริษัทขอสงวนสิทธิ์ในการตัดภาพและเสียงของผู้ถือหุ้นที่ถามคำถามหรือแสดงความคิดเห็นไม่สุภาพ หรือหมิ่นประมาทผู้อื่น หรือละเมิดกฎหมายใด ๆ รวมถึงการละเมิดสิทธิของบุคคลอื่น หรือเป็นการรบกวนการประชุม หรือก่อให้เกิดความเดือดร้อนต่อผู้เข้าร่วมประชุมรายอื่น

11. หากมีคำถามจำนวนมาก บริษัทขออนุญาตพิจารณาตอบคำถามในที่ประชุมตามความที่เหมาะสม และจะพิจารณำคำถามที่ไม่ได้รับการตอบในที่ประชุม ไปรวบรวมเพื่อตอบในรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นตามที่เห็นสมควร โดยรายงานการประชุมจะเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทภายใน 14 วันหลังการประชุม
12. กรณีผู้ถือหุ้นประสบปัญหาการเข้าระบบประชุม หรือระบบการลงคะแนน กรุณาศึกษาและปฏิบัติตาม คำแนะนำที่ได้แจ้งไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม หรือติดต่อ Inventech Call Center ที่หมายเลขโทรศัพท์ 02-460-9220 และ Line Official @inventechconnect
13. หากเกิดกรณีระบบขัดข้องระหว่างการประชุม ผู้ถือหุ้นจะได้รับอีเมล เพื่อกลับเข้าสู่การประชุมผ่านระบบสำรองต่อไป

ก่อนเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุม บริษัทได้เชิญผู้ถือหุ้นรับชมวีดิทัศน์ ขั้นตอนการใช้งานของระบบการประชุมผู้ถือหุ้นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การถามคำถาม และขั้นตอนการลงคะแนนเสียงในแต่ละวาระ ผู้ถือหุ้นสามารถศึกษาวิธีปฏิบัติในการเข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ Inventech Connect การแสดงเอกสารเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น วิธีการมอบฉันทะ การใช้ E-Proxy Voting และคำบอกกล่าวการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ตามเอกสารแนบของหนังสือเชิญประชุม

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ

เมื่อไม่มีผู้ถือหุ้นท่านใดมีคำถามเพิ่มเติม นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้ขอให้ที่ประชุมพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ตามระเบียบวาระดังต่อไปนี้

#### **วาระที่ 1 พิจารณารับทราบรายงานประจำปี (56-1 One Report) และรายงานของคณะกรรมการเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทในรอบปี 2568**

นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ แจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า รายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในรอบปี 2568 ปรากฏอยู่ในรายงานประจำปีที่ได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นในรูปแบบ QR Code พร้อมกับหนังสือเชิญประชุมตามเอกสารแนบ 1

คณะกรรมการพิจารณาแล้วเห็นว่า ที่ประชุมสมควรรับทราบรายงานประจำปีและรายงานของคณะกรรมการเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทในรอบปี 2568 โดยสรุปผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาดังนี้

ปีที่ผ่านมา บริษัทมีรายได้จากการดำเนินงานรวม 165,513 ล้านบาท ซึ่งโดยภาพรวมยังอยู่ในระดับใกล้เคียงกับปีก่อนหน้า อย่างไรก็ตาม หากไม่รวมผลกระทบจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลัก รายได้จากการดำเนินงานของบริษัทเติบโตร้อยละ 3 สะท้อนให้เห็นถึงการเติบโตจากการดำเนินงานจริงของทั้งสองธุรกิจหลัก

ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเติบโตในปีนี้เป็นมาจากรูทกิจโรงแรม ซึ่งมีผลการดำเนินงานปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในยุโรป ออสเตรเลีย และมัลดีฟส์ จากกลยุทธ์ที่สำเร็จของบริษัทในการรองรับอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัว รวมถึงการรับรู้รายได้จากโรงแรมที่เปิดใหม่

ในส่วนของธุรกิจ ไมเนอร์ ฟู้ด บริษัทเดินหน้าขายเครือข่ายสาขาในตลาดเป้าหมายควบคู่กับการบริหารจัดการที่ให้แต่ละประเทศดูแลและตัดสินใจตามบริบทของตนเอง ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานและความสอดคล้องกับสภาพตลาดในแต่ละพื้นที่

จากการเติบโตของรายได้ การควบคุมต้นทุนอย่างมีวินัยและภาวะต้นทุนทางการเงินที่ลดลง ส่งผลให้ในปี 2568 บริษัทมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานอยู่ที่ 9,700 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 16 จากปีก่อน โดย ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังคงเป็นธุรกิจที่สร้างกำไรหลัก คิดเป็นร้อยละ 73 ของกำไรจากการดำเนินงานของบริษัท

ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเอง รวมถึงโรงแรมและเซอร์วิสสวีทภายใต้การรับจ้างบริหารและเซ็นสัญญาแล้วรวม 636 แห่ง ใน 56 ประเทศ ครอบคลุมทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ยุโรป อเมริกา และแอฟริกา ภายใต้แบรนด์หลักของกลุ่มไมเนอร์ ในขณะที่บริษัทมีร้านอาหารรวมทั้งสิ้น 2,746 แห่งซึ่งรวมถึงสาขาที่มีชื่อตกลงแฟรนไชส์ที่ได้ลงนามแล้ว

การดำเนินงานแยกตามหน่วยธุรกิจ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### ไมเนอร์ โฮเทลส์

ในส่วนของไมเนอร์ โฮเทลส์ ปี 2568 มีพัฒนาการที่สำคัญในหลายด้าน ทั้งในด้านการพัฒนาแบรนด์ การเสริมความแข็งแกร่งของพอร์ตโฟลิโอ และการขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ในระดับสากล

บริษัทได้เปิดตัวแบรนด์ภายใต้แนวคิดใหม่จำนวน 4 แบรนด์ ได้แก่ Minor Reserve Collection, The Wolseley Hotels, Colbert Collection และ iStay ซึ่งช่วยเพิ่มความหลากหลายของพอร์ตโฟลิโอ ครอบคลุมตั้งแต่กลุ่มลักซ์วรี พรีเมียม ไปจนถึงเซกเมนต์ที่เข้าถึงได้มากขึ้น และสามารถตอบโจทย์นักเดินทางในหลายกลุ่มได้อย่างครอบคลุม

ขณะเดียวกัน ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังสามารถขยายการบริหารโรงแรมเพิ่มเติม ทั้งจากการรับจ้างบริหารโครงการใหม่ และจากโรงแรมที่ดำเนินการอยู่เดิมซึ่งนำมาบริหารต่อภายใต้แบรนด์ของกลุ่ม สะท้อนถึงความพร้อมของแพลตฟอร์มการบริหารโรงแรม และความเชื่อมั่นที่พันธมิตรในแต่ละตลาดมีต่อแบรนด์ของ ไมเนอร์ โฮเทลส์

นอกจากนี้ ปี 2568 เป็นปีแห่งความสำเร็จสูงสุดในการขยายธุรกิจผ่านกลยุทธ์แบบลดการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร (Asset-light) ตลอดปี 2568 บริษัทได้ลงนามในสัญญาโรงแรมใหม่กว่า 40 แห่งในตลาดสำคัญทั่วโลก ซึ่งเป็นการตอกย้ำความเชื่อมั่นอย่างแข็งแกร่งของเจ้าของโรงแรมที่มีต่อแบรนด์และแพลตฟอร์มการดำเนินงานของเราซึ่งเราได้ขยายการดำเนินงานไปยังตลาดที่มีศักยภาพในระดับสากล อาทิ อียิปต์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ญี่ปุ่น อินเดีย และสิงคโปร์ โดยเน้นการเติบโตผ่านรูปแบบการดำเนินงานที่ปรับให้เหมาะกับแต่ละตลาด โดยเฉพาะการรับจ้างบริหารโรงแรม ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพของพอร์ตโฟลิโอ ลดการใช้เงินลงทุน และสนับสนุนการเติบโตอย่างมีวินัยในระยะยาว

ในด้านผลการดำเนินงาน โรงแรมในหลายภูมิภาคหลัก โดยเฉพาะยุโรป ออสเตรเลีย และมัลดีฟส์ มีผลการดำเนินงานปรับตัวดีขึ้น จากอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัว และการบริหารรายได้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในปี 2568 ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีรายได้รวม 132,919 ล้านบาท ลดลงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า จากผลกระทบของการแข็งค่าของเงินบาท อย่างไรก็ตาม หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน รายได้จากการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 สะท้อนถึงผลการดำเนินงานพื้นฐานที่ยังคงแข็งแกร่ง ขณะที่กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี และค่าเสื่อมราคา

หรือ EBITDA อยู่ที่ 37,644 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 และหากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 ส่งผลให้อัตรากำไร EBITDA ปรับเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 28.3 จาก ร้อยละ 27.8 ในปี 2567

### ไมเนอร์ ฟู้ด

ในส่วนของไมเนอร์ ฟู้ด ปี 2568 ยังคงมุ่งเน้นการเสริมความแข็งแกร่งของพอร์ตโฟลิโอ ควบคู่กับการขยายธุรกิจและการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

ในด้านพอร์ตโฟลิโอแบรนด์ บริษัทได้เปิดตัวแบรนด์ใหม่ ได้แก่ The Steak & More, Scoop Wonder, BatterCatch, Krob Krob Station และ Dim Sum Club ซึ่งช่วยเพิ่มความหลากหลายของแบรนด์และตอบโจทย์ผู้บริโภคในหลายกลุ่ม โดยเฉพาะ The Steak & More จะเปิดโอกาสให้ขยายธุรกิจผ่านระบบแฟรนไชส์ในอนาคต ถือเป็นอีกช่องทางทางการเติบโตในรูปแบบธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนต่ำ และช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการขยายธุรกิจ

ขณะเดียวกัน บริษัทได้เดินหน้าเปิดตัวผลิตภัณฑ์และเมนูใหม่ในหลายแบรนด์หลัก เพื่อกระตุ้นการเข้าร้านและขยายฐานลูกค้า โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละตลาด ควบคู่กับข้อเสนอด้านความคุ้มค่า ซึ่งช่วยสนับสนุนการเติบโตของยอดขายและการรับรู้แบรนด์ โดยตัวอย่างการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จนั้น ได้แก่ ซาชีสวีตพิเศษใหม่ของ GAGA ส่งผลให้ยอดขายรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ในทุกหมวดผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ หมูทอดเกาหลีของ Bonchon มียอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 ในเดือนแรกที่เปิดตัว และเมนูรามยอนของ Bonchon มียอดขายเติบโตร้อยละ 103 เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว สะท้อนให้เห็นถึงความนิยมของผู้บริโภคที่แข็งแกร่ง

ในด้านการขยายตลาด ไมเนอร์ ฟู้ด ได้ขยายการดำเนินงานไปยังตลาดที่มีศักยภาพในระยะยาว โดยเฉพาะประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งแบรนด์ Dairy Queen และ GAGA มีจำนวนสาขาเพิ่มขึ้นเกือบ 70 สาขา และอยู่ระหว่างการเตรียมขยายแบรนด์อื่นเพิ่มเติม ขณะเดียวกัน ยังได้วางรากฐานการเติบโตในประเทศอินเดีย ซึ่งเป็นอีกหนึ่งตลาดสำคัญในอนาคต

นอกจากนี้ บริษัทได้ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและความเป็นเลิศด้านดิจิทัล เพื่อยกระดับประสบการณ์ลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อาทิ การพัฒนานวัตกรรมเมนูและรูปแบบร้านใหม่ เช่น Dairy Queen Modular, The Pizza Company Express และ The Coffee Club Café ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการขยายสาขา รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ทั้งในด้านการสั่งอาหาร การชำระเงิน ระบบสมาชิก และการใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อทำการตลาดและบริหารรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน ปี 2568 ไมเนอร์ ฟู้ด มีรายได้จากการดำเนินงาน 32,594 ล้านบาท หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 จากการเติบโตของยอดขายในสิงคโปร์และออสเตรเลีย ขณะที่กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี และค่าเสื่อมราคา หรือ EBITDA เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 อยู่ที่ 7,328 ล้านบาท โดยอัตรากำไร EBITDA ลดลงเล็กน้อยมาอยู่ที่ ร้อยละ 22.5 จากร้อยละ 22.8 ในปี 2567 เนื่องจากการประหยัดต้นทุนภายในองค์กรในประเทศไทยสามารถชดเชยผลกระทบจากกำไรที่อ่อนตัวลงในภูมิภาคอื่น ๆ ได้เพียงบางส่วน

### ฐานะการเงินและกระแสเงินสด

ในภาพรวมของจุดเด่นทางการเงิน ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจำนวน 10,485 ล้านบาท สะท้อนถึงการเติบโตของธุรกิจ โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลักจากการเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นตามการขยายตัวของยอดขาย การเพิ่มขึ้นของมูลค่าที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน รวมถึงเงินลงทุนในบริษัทร่วมเพิ่มขึ้น จากการส่วนแบ่งกำไรที่สูงขึ้นจาก Pop Mart และ BreadTalk

หนี้สินรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นจำนวน 12,636 ล้านบาท โดยมีสาเหตุหลักจากการเพิ่มขึ้นของหนี้สินตามสัญญาเช่า อันเป็นผลจากการปรับใช้มาตรฐานบัญชีที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมการขายและเช่ากลับคืน ขณะเดียวกัน หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชียังปรับเพิ่มขึ้นจากการประเมินมูลค่าที่ดินใหม่และการปรับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิ

ส่วนของผู้ถือหุ้น ณ สิ้นปี 2568 ปรับลดลงจำนวน 2,151 ล้านบาท โดยมีปัจจัยหลักมาจากการลดลงของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม ภายหลังจากการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) จากร้อยละ 95.9 เป็นร้อยละ 99.5

ในปี 2568 บริษัทมีกระแสเงินสดจากการดำเนินงานเป็นบวก 33,160 ล้านบาท ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า โดยมีสาเหตุหลักจากการเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นตามยอดขายที่ขยายตัว ขณะเดียวกัน บริษัทมีการใช้เงินสดในกิจกรรมลงทุนและกิจกรรมจัดหาเงินทุน จากการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การชำระคืนหนี้ การชำระดอกเบี้ย และการจ่ายปันผล ส่งผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดของบริษัทลดลง โดย ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดอยู่ที่ 9,596 ล้านบาท

#### อัตราส่วนทางการเงินและแนวโน้มในอนาคต

ด้านอัตราส่วนทางการเงิน อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ปรับเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 9.9 ในปี 2568 จากร้อยละ 9.0 ในปี 2567 สะท้อนถึงความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ขณะเดียวกัน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ปรับตัวดีขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 2.8 จากร้อยละ 2.4 ในปีก่อน

อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นเล็กน้อยมาอยู่ที่ 0.86 เท่า โดยมีปัจจัยหลักจากผลกระทบจากการแปลงค่าสกุลเงินของหุ้นกู้ ประกอบกับฐานทุนที่ลดลงจากการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นใน Minor Hotels Europe & Americas ซึ่งส่งผลให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมลดลง

โดยภาพรวม บริษัทมีพัฒนาการที่สำคัญด้านโครงสร้างทางการเงินและการกำกับดูแลกิจการที่ดี สะท้อนผ่านการปรับเพิ่มอันดับความน่าเชื่อถือของบริษัทและหุ้นกู้โดย ทริส เรทติ้ง รวมถึงการออกหุ้นกู้ที่เชื่อมโยงกับความยั่งยืน การจ่ายปันผลระหว่างกาล และการดำเนินโครงการซื้อหุ้นคืน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทางการเงินและสนับสนุนการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว

ภายใต้แผนธุรกิจระยะสามปีของบริษัท ตั้งแต่ปี 2568 ถึง 2571 บริษัทยังคงยึดเป้าหมายการเติบโตเดิม โดยตั้งเป้าหมายการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อปีในอัตราร้อยละ 6-8 และการเติบโตของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเฉลี่ยต่อปีในอัตราร้อยละ 15-20

การเติบโตในระยะถัดไป คาดว่าจะได้รับแรงสนับสนุนจากอัตรากำไรที่ปรับตัวดีขึ้น จากโครงสร้างต้นทุนที่ช่วยให้กำไรขยายตัวได้ดีขึ้น (operating leverage) รวมถึงสัดส่วนรายได้จากค่าธรรมเนียมการบริหารโรงแรม และรายได้จากแฟรนไชส์ร้านอาหารที่เพิ่มขึ้น ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพของรายได้และเสริมความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว

นอกจากนี้ บริษัทตั้งเป้าหมายอัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนของธุรกิจหลัก หรือ Core ROIC มากกว่าร้อยละ 12 และเดินหน้าเร่งการขยายธุรกิจในรูปแบบ ธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนต่ำ (Asset-Light) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน โดยตั้งเป้าให้มีโรงแรมในเครือและภายใต้การบริหารรวมมากกว่า 850 แห่ง และร้านอาหารมากกว่า 4,000 สาขาทั่วโลก ภายในปี 2571

ในปัจจุบัน แม้สถานการณ์ในตะวันออกกลางจะยังคงดำเนินอยู่ บริษัทยังคงมั่นใจในความสามารถของบริษัทที่จะรับมือกับความผันผวนในระยะสั้น พร้อมทั้งพยายามปกป้องคุณภาพของรายได้และอัตรากำไร เนื่องจากพอร์ตการลงทุนที่หลากหลาย แพลตฟอร์มที่ครอบคลุมหลายภูมิภาค รวมถึงโมเดลธุรกิจแบบลดการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรและการดำเนินงานอย่างมีวินัย

## การพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ

ในด้านการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน บริษัทบูรณาการประเด็นด้านความยั่งยืนไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานของบริษัท โดยเดินหน้าผลักดันโครงการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำคัญครอบคลุมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การจัดหาสินค้าอย่างมีความรับผิดชอบต่อ การลดของเสีย และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ควบคู่กับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมาตรฐานจริยธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งช่วยเสริมความแข็งแกร่งของธุรกิจในระยะยาว เพิ่มความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน

ในปีที่ผ่านมา บริษัทได้รับรางวัลและการยอมรับจากหลายสถาบัน ทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค สะท้อนถึงการดำเนินธุรกิจที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง

ในด้านการกำกับดูแลกิจการ บริษัทได้รับการประเมินผลการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Report: CGR) จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ในระดับ 'ดีเลิศ' ต่อเนื่องเป็นปีที่ 13 รวมถึงได้รับการจัดอันดับให้อยู่ใน 50 บริษัทจดทะเบียนชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน จากงาน ASEAN Corporate Governance Awards 2025

นอกจากนี้ บริษัทยังได้รับการรับรองและต่ออายุการเป็นสมาชิกของ แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai CAC - Thai Private Sector Collective Action against Corruption) เป็นครั้งที่ 3 โดยเข้าร่วมเป็นครั้งแรกในปี 2559 และดำเนินมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ควบคู่กับการได้รับการยอมรับด้านความยั่งยืนจากหลายสถาบันทั้งในและต่างประเทศ

รางวัลและการยอมรับเหล่านี้สะท้อนย้ำความมุ่งมั่นของบริษัทในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และสนับสนุนการเติบโตอย่างมั่นคงพร้อมการสร้างคุณค่าในระยะยาวอย่างยั่งยืน

ผู้ถือหุ้นสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในคำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานในรายงานประจำปี 2568

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ

นางสาวชนาธิป วิทยากุล ผู้รับมอบฉันทะจากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สอบถามว่า บริษัทตั้งเป้าหมายโรงแรมภายใต้สัญญามากกว่า 850 แห่งภายในปี 2571 ผ่านโมเดล Asset-Light ซึ่งบริษัทเน้นการรับจ้างบริหารแทนการเป็นเจ้าของ อยากทราบว่าบริษัทมีกลยุทธ์ใดลดความเสี่ยงจากการถูกยกเลิกสัญญาที่กำหนด และมีกลยุทธ์รับมือกับภาวะค่าแรงแพงขึ้นอย่างไร

นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ กล่าวตอบว่า ในการลดความเสี่ยงจากการยกเลิกสัญญา บริษัทใช้กลยุทธ์ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ จากการคัดเลือกพันธมิตรที่มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง มีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัท รวมถึงการจัดทำสัญญาระยะยาวที่มีเงื่อนไขการยกเลิก ค่าชดเชย และระยะเวลาแจ้งล่วงหน้าที่เหมาะสมและชัดเจน ตลอดจนการมุ่งสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้โรงแรมภายใต้การบริหาร ทั้งด้านรายได้ อัตราการเข้าพัก กำไร และความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้เจ้าของทรัพย์สินเห็นความคุ้มค่าในการต่อสัญญา นอกจากนี้ บริษัทยังรักษาความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเจ้าของโรงแรมผ่านการสื่อสารและรายงานผลอย่างโปร่งใส พร้อมกระจายพอร์ตสัญญาไปยังหลายประเทศ หลายแบรนด์ และหลายกลุ่มลูกค้า เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากสัญญารายใดรายหนึ่ง และเพิ่มเสถียรภาพโดยรวม รวมถึงเสริมความแข็งแกร่งของแบรนด์ ระบบสมาชิก และเครือข่ายการจอง ซึ่งเป็นมูลค่าเพิ่มที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าดำเนินความร่วมมือกับบริษัทในระยะยาว

ในด้านกลยุทธ์การรับมือกับภาวะค่าแรงที่ปรับตัวสูงขึ้น บริษัทใช้การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานมากกว่าพึ่งพาการลดจำนวนพนักงานเพียงอย่างเดียว โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่ม productivity เช่น ระบบจองห้องพักออนไลน์ ระบบจัดตารางพนักงาน และระบบบริหารรายได้ (Revenue Management) เพื่อลดงานซ้ำซ้อนและใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อม

พัฒนาทักษะพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ (Multi-skilling) เพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดสรรกำลังคนและลดความจำเป็นในการเพิ่มจำนวนพนักงาน รองรับความผันผวนของอุปสงค์ในแต่ละช่วง อีกทั้งยังปรับโครงสร้างต้นทุนและกระบวนการทำงานให้เหมาะสมมากขึ้น ทั้ง front office และ back office นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของบริษัทและการได้รับการรับรองจากสถาบัน Great Place to Work เป็นปีที่ 3 ติดต่อกัน สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ช่วยดึงดูดและรักษาบุคลากรไว้ได้ ลดภาระต้นทุนด้านแรงงานในระดับที่เหมาะสม

นายภูริช เลิศดำรงศิริ ผู้ถือหุ้นซึ่งมาด้วยตนเอง กล่าวชื่นชมผลงานทีมงานและผู้บริหาร Sizzler ที่กล้าปรับภาพลักษณ์และสร้างสรรคโครงการใหม่อย่าง Sizzler Sun & Moon และ Sizzler Premium ซึ่งช่วยยกระดับแบรนด์ให้พรีเมียม ทันสมัย ขยายฐานลูกค้ากำลังซื้อสูง และตอบใจลูกค้ารุ่นใหม่ ถือเป็นความสำเร็จในการฟื้นพลังแบรนด์ที่มีประวัติยาวนาน และสอบถามว่าบริษัทมีแผนการปรับสมดุลพอร์ตโฟลิโอระหว่างการเป็นเจ้าของสินทรัพย์เอง (Owned) กับการรับบริหาร (Managed) หรือกลยุทธ์ Asset-Light อย่างไร ในภาวะที่อัตราดอกเบี้ยและอัตราเงินเฟ้อในภูมิภาคยุโรปยังมีความผันผวน เพื่อเพิ่มอัตรากำไร (Margin) และลดความเสี่ยงด้านต้นทุนทางการเงินในระยะยาวให้มีความยั่งยืนมากขึ้น

นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ กล่าวตอบว่า บริษัทตั้งเป้าหมายขยายพอร์ตโรงแรมมากกว่า 850 แห่ง (รวมสัญญาที่ได้ลงนามแล้ว) ภายในปี 2571 โดยการขยายตัวเกือบทั้งหมดจะดำเนินการภายใต้กลยุทธ์ที่เน้นการลดการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร (Asset-Light) ส่งผลให้สัดส่วนรายได้จากรูจิกในรูปแบบ Asset-Light เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

นายภูริช เลิศดำรงศิริ สอบถามต่อว่า ภายใต้ Ecosystem ของบริษัท ได้เห็นความชัดเจนในการใช้ Data ผ่านโปรแกรมสมาชิกต่างๆ บริษัทมีแผนการทำ Cross-Selling Synergy ระหว่างกลุ่มธุรกิจอย่างไรให้เข้มข้นขึ้น เช่น การเปลี่ยนลูกค้าจากร้านอาหารในเครือ Minor Food ให้กลายเป็นแขกที่เข้าพักในโรงแรมเครือ Minor Hotels

นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ กล่าวตอบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของไมเนอร์โฮเทลส์ และไมเนอร์ฟู้ด ในปัจจุบันยังอยู่ในกลุ่มตลาด (segment) ที่แตกต่างกัน และยังมีความทับซ้อนกันค่อนข้างจำกัด ดังนั้น โปรแกรมสมาชิก (loyalty program) ของทั้งสองหน่วยธุรกิจจึงยังคงแยกดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ในอนาคต หากบริษัทสามารถขยายฐานลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น บริษัทมีศักยภาพในการนำข้อมูลลูกค้ามาวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อพัฒนาโปรแกรมสมาชิกที่มีความหลากหลายและตอบโจทย์ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

นายภูริช เลิศดำรงศิริ สอบถามถึงมุมมองของผู้บริหารต่อการรักษาสมดุลระหว่างการขยายตัวอย่างรวดเร็ว (Aggressive Expansion) กับการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน (OPEX) ท่ามกลางภาวะการขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมบริการทั่วโลก บริษัทมีนโยบายในการนำเทคโนโลยีหรือระบบ Automation เข้ามาช่วยบริหารจัดการภายในอย่างไร

นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ กล่าวตอบว่า ในส่วนของกลยุทธ์การเติบโต บริษัทมุ่งเน้นการขยายธุรกิจผ่านรูปแบบการรับจ้างบริหาร ควบคู่กับการดำเนินกลยุทธ์แบบ Asset-Light โดยมีโครงสร้างค่าใช้จ่ายหลักเป็นค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ซึ่งบริษัทได้ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพ (streamline) มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงสถานการณ์โควิด-19 รวมถึงการดำเนินโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร (transformation) อาทิ การย้ายระบบ ERP ไปสู่แพลตฟอร์ม Oracle Fusion เพื่อยกระดับมาตรฐานกระบวนการทำงาน (standardized processes) ขณะที่ในส่วนของไมเนอร์ฟู้ด มีการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (productivity) และลดต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวช่วยสนับสนุนให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

นายนครเศรษฐ์ จันทสุตร ผู้ถือหุ้นซึ่งมาด้วยตนเอง สอบถามถึงการรับมือของบริษัท หากเศรษฐกิจชะลอตัวลง

นายชัยพัฒนา ไพฑูริย์ ได้ชี้แจงว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการกระจายพอร์ตโฟลิโออย่างเหมาะสม เพื่อจำกัดความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้ในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งมากเกินไป ขณะเดียวกัน บริษัทมีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง อาทิ การจัดแคมเปญส่งเสริมการขาย และการปรับทิศทางการกิจกรรมทางการตลาดให้สอดคล้องกับอุปสงค์ที่ทดแทนในช่วงภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ควบคู่กับการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินโครงการปรับโครงสร้างองค์กร (transformation) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (productivity) และความสามารถในการควบคุมต้นทุน (cost efficiency)

นายสถาพร โคธิรานุรักษ์ ผู้ถือหุ้นซึ่งมาด้วยตนเอง สอบถามว่าจากสถานการณ์สงคราม มีการดำเนินงานใดภายใต้บริษัทที่ได้รับผลกระทบบ้าง ผลกระทบเป็นจำนวนเท่าไรและบริษัทมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไร

นายชัยพัฒนา ไพฑูริย์ กล่าวตอบว่า บริษัทประเมินว่าผลกระทบจากสถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ในปัจจุบันมีลักษณะเป็นผลกระทบระยะสั้นและอยู่ในวงจำกัด โดยส่วนใหญ่กระทบต่อโรงแรมในภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งทั้งหมดเป็นโรงแรมภายใต้สัญญาจ้างบริหาร คิดเป็นประมาณร้อยละ 3-4 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมด หรือไม่เกินร้อยละ 1 ของรายได้รวมของบริษัท ทั้งนี้ ผลกระทบทางอ้อมที่เห็นได้อย่างชัดเจนจะอยู่ในด้านการเดินทางและความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว โดยบริษัทอยู่ระหว่างติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

ไม่มีผู้ถือหุ้นท่านใดมีคำถามเพิ่มเติม สรุปว่าที่ประชุมได้รับทราบรายงานประจำปี (56-1 One Report) และรายงานคณะกรรมการเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทในรอบปี 2568 ตามที่เสนอ

## **วาระที่ 2 พิจารณานุมัติงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 พร้อมทั้งรับทราบรายงานของผู้สอบบัญชี**

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย เสนอให้ที่ประชุมพิจารณานุมัติงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568 ตามที่ปรากฏอยู่ในส่วน “งบการเงิน” ของรายงานประจำปี ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบ และตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีแล้ว และบริษัทได้จัดส่งงบการเงินให้แก่ผู้ถือหุ้นพร้อมกับหนังสือเชิญประชุมแล้ว

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้เชิญ คุณคามิลล์ มา ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ แสดงความเห็นจากการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ ดังนี้

ในปี 2568 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมทั้งสิ้น 4 ครั้ง โดยเป็นการทบทวนและสอบถามข้อมูลรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทซึ่งได้รับการรับรองโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาต รวมทั้งพิจารณาผลของการตรวจสอบภายในและการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงของทั้งกลุ่มบริษัท จากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็น ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. รายงานทางการเงิน ในปี 2568 มีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ ทั้งนี้ ระบบการควบคุมภายในสำหรับการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างเหมาะสม
2. บริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ
3. บริษัทมีระบบการควบคุมภายในและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ สินทรัพย์ของบริษัทได้รับการป้องกันและดูแลรักษาเป็นอย่างดี การบันทึกรายการทางบัญชีมีความเหมาะสม และทรัพยากรได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

4. กิจกรรมการระดมทุนและการลงทุนของบริษัท รวมถึงการประเมินมูลค่าสินทรัพย์และการออกหุ้นกู้ พร้อมกับแผนการบริหารจัดการเงินทุน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และได้เปิดเผยข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นอย่างเหมาะสม
  5. ฝ่ายตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัท ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
  6. ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ได้แก่ บริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีแอส จำกัด ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม
  7. รายการระหว่างกันซึ่งเกิดขึ้นในปี 2568 มีความสมเหตุสมผลและเป็นไปอย่างเหมาะสมเพื่อผลประโยชน์ของบริษัท
- นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ

นางสาวชนาธิป วิทยากุล ผู้รับมอบฉันทะจากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สอบถามว่า สำหรับมูลค่าเครื่องหมายความการค้า 4.6 หมิ่นล้างบาท ซึ่งผู้สอบบัญชีให้ความสำคัญเป็นพิเศษ บริษัทมีการทำ Stress Test กรณีที่เศรษฐกิจยุโรปเข้าสู่ภาวะถดถอยอย่างรุนแรงหรือไม่ และเกณฑ์ในการตัดสินใจตั้งด้อยค่าสินทรัพย์ไม่มีตัวตนในอนาคต

นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ ชี้แจงว่า ในประเด็นการประเมินการด้อยค่าสินทรัพย์ บริษัทดำเนินการแยกพิจารณาระหว่างสินทรัพย์ที่มีตัวตนและสินทรัพย์ไม่มีตัวตน โดยสำหรับสินทรัพย์ที่มีตัวตน จะมีการประเมินการด้อยค่าเมื่อมีข้อบ่งชี้ว่ามูลค่าอาจไม่สามารถเรียกคืนได้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่สินทรัพย์ไม่มีตัวตน เช่น เครื่องหมายความการค้า บริษัทจะดำเนินการทดสอบการด้อยค่า (impairment test) เป็นประจำทุกปี โดยอาศัยการประเมินกระแสเงินสดเป็นหลัก ผ่านการวิเคราะห์สถานการณ์ (scenario analysis) ซึ่งสามารถปรับสมมติฐาน ระดับความรุนแรง และระยะเวลาของเหตุการณ์ได้อย่างเหมาะสม หากพบว่ามีผลกระทบเชิงโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญและต่อเนื่อง บริษัทจะพิจารณาปรับการด้อยค่าในสินทรัพย์ดังกล่าว

นายสถาพร โคธิรานุรักษ์ ผู้ถือหุ้นซึ่งมาด้วยตนเอง สอบถามถึงการตีราคาที่ดินเพิ่มขึ้นในปี 2568 จำนวน 854 ล้านบาท เป็นที่ดินแปลงใดหรือในประเทศใด และมีที่ดินแปลงใดที่มีมูลค่าลดลงหลังจากการตีราคาใหม่หรือไม่อย่างไร

นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ กล่าวตอบว่า โดยภาพรวมการตีราคาที่ดินที่บริษัทถือครองมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยส่วนใหญ่อยู่ในภูมิภาคยุโรป อาทิ ประเทศอิตาลี แม้ว่าจะมีที่ดินบางส่วนในบางประเทศ เช่น เยอรมนี และเนเธอร์แลนด์ ที่มูลค่าปรับลดลง แต่คิดเป็นสัดส่วนที่ไม่มากเมื่อเทียบกับพอร์ตโดยรวมของบริษัท

เมื่อนายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย เห็นว่าไม่มีผู้ถือหุ้นท่านใดมีคำถามเพิ่มเติม จึงขอให้ประชุมพิจารณาอนุมัติงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568 พร้อมทั้งรับทราบรายงานของผู้สอบบัญชี

**มติ:** ที่ประชุมได้พิจารณาและมีมติอนุมัติงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 พร้อมทั้งรับทราบรายงานของผู้สอบบัญชีตามที่เสนอ ด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ของผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะ ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน โดยมีคะแนนเสียงเป็นดังนี้

เห็นด้วย	4,264,287,133	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	100.0000
ไม่เห็นด้วย	0	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.0000
งดออกเสียง	31,800	เสียง		

### วาระที่ 3 พิจารณาอนุมัติการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองตามกฎหมายและการจ่ายเงินปันผลประจำปี 2568

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้ชี้แจงต่อที่ประชุมว่า ตามมาตรา 116 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และข้อบังคับของบริษัทข้อ 38 กำหนดให้บริษัทต้องจัดสรรทุนสำรองตาม

กฎหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีหลังหักขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าสำรองนี้จะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนของบริษัท สำรองดังกล่าวเป็นสำรองที่ไม่สามารถจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นได้

ในปี 2568 บริษัทมีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองตามกฎหมายแล้วจำนวน 599.79 ล้านบาท ซึ่งไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนในปัจจุบันและครบตามจำนวนที่ต้องสำรองไว้ตามกฎหมายและข้อบังคับของบริษัทแล้ว

สำหรับการจ่ายเงินปันผลประจำปี 2568 นั้น ตามมาตรา 115 แห่ง พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด กำหนดว่า บริษัทจะจ่ายเงินปันผลได้จากเงินกำไรเท่านั้น ในกรณีที่บริษัทมีผลขาดทุนสะสมอยู่ ห้ามมิให้บริษัทจ่ายเงินปันผล

บริษัทมีนโยบายจ่ายเงินปันผลไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานตามงบการเงินรวมในแต่ละปี หลังหักทุนสำรองตามกฎหมายและทุนสำรองอื่น ๆ การจ่ายเงินปันผลจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลประกอบการของบริษัท สภาพคล่อง แผนการลงทุน การขยายธุรกิจ และการดำรงสถานะทางการเงิน ทั้งนี้ อยู่ภายใต้การประกาศของคณะกรรมการบริษัทเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการพิจารณาแล้วเห็นสมควรเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาอนุมัติ ดังนี้

1. ไม่มีการจัดสรรทุนสำรองตามกฎหมายเพิ่มเติมอีก เนื่องจากบริษัทได้จัดสรรทุนสำรองตามกฎหมายไว้แล้วเป็นจำนวน 599.79 ล้านบาท ซึ่งครบตามจำนวนที่ต้องสำรองไว้ตามกฎหมายและข้อบังคับของบริษัทแล้ว
2. ในปี 2568 บริษัทมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน จำนวน 9,700 ล้านบาท จึงเห็นสมควรจ่ายเงินปันผลประจำปี 2568 โดย
  - 1) จ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2568 ในรูปแบบเงินสดในอัตราหุ้นละ 0.70 บาท โดยให้จ่ายจากผลการดำเนินงานงวดวันที่ 1 มกราคม – 31 ธันวาคม 2568 ซึ่งเป็นไปตามนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัทได้จ่ายเงินปันผลระหว่างกาลสำหรับผลประกอบการครึ่งปีแรกของปี 2568 ในอัตราหุ้นละ 0.30 บาท ไปแล้วเมื่อวันที่ 17 กันยายน 2568  
ดังนั้น บริษัทจะจ่ายเงินปันผลส่วนที่เหลือในอัตราหุ้นละ 0.40 บาท รวมเป็นเงินปันผลจ่ายทั้งสิ้นไม่เกิน 2,260 ล้านบาท จากจำนวนทุนชำระแล้วของบริษัทหลังจากหักหุ้นที่ซื้อคืน
  - 2) บริษัทจะหักภาษี ณ ที่จ่ายในอัตราร้อยละ 10 หรือ 0.04 บาทต่อหุ้นจากเงินที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นจะได้รับเงินปันผลเป็นเงินสดสุทธิเท่ากับ 0.36 บาทต่อหุ้น

บริษัทกำหนดรายชื่อผู้มีสิทธิรับเงินปันผล หรือ Record Date ในวันที่ 6 พฤษภาคม 2569 และกำหนดจ่ายเงินปันผลในวันที่ 22 พฤษภาคม 2569

ข้อมูลเปรียบเทียบกับอัตราการจ่ายปันผลในปีที่ผ่านมาและปีนี้มีดังนี้

สำหรับการดำเนินงาน	2566	2567	2568
1. กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน (ล้านบาท)	7,132	8,390	9,700
2. จำนวนหุ้นสามัญ (ล้านหุ้น)			
- เงินปันผลระหว่างกาล	5,596	5,670	5,670
- หัก จำนวนหุ้นซื้อคืนตามโครงการซื้อหุ้นคืน (Treasury Stock)	-	-	37**
- เงินปันผลส่วนที่เหลือ	5,670	5,670	5,633
3. เงินปันผลจ่ายต่อหุ้นสามัญ (บาทต่อหุ้น)	0.57	0.60	0.70
- เงินปันผลระหว่างกาล	0.25	0.25	0.30
- เงินปันผลส่วนที่เหลือ	0.32	0.35	0.40
4. จำนวนเงินปันผลรวมที่จ่าย (ล้านบาท)	3,213	3,402	3,954
- เงินปันผลระหว่างกาล	1,399	1,417	1,701
- เงินปันผลส่วนที่เหลือ	1,814	1,984	2,253
5. อัตราการจ่ายเงินปันผล* (%)	45.06	40.55	40.76

หมายเหตุ: \*อัตราการจ่ายเงินปันผลคำนวณจากจำนวนเงินปันผลของเงินปันผลจ่ายและกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน

\*\* ตัวเลขแสดงจำนวนหุ้นซื้อคืนตามโครงการซื้อหุ้นคืน (Treasury Stock) ณ วันที่ 10 มีนาคม 2569 (วันกำหนดสิทธิผู้ถือหุ้นที่จะเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นของบริษัท ครั้งที่ 33/2569) ทั้งนี้ ณ วันกำหนดรายชื่อผู้มีสิทธิรับเงินปันผล (Record Date) ในวันที่ 6 พฤษภาคม 2569 จำนวนหุ้นซื้อคืนอาจมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบริษัทยังอยู่ระหว่างระยะเวลาที่จะซื้อหุ้นคืนได้ (ตั้งแต่วันที่ 3 ธันวาคม 2568 ถึงวันที่ 2 มิถุนายน 2569) ซึ่งจะส่งผลให้จำนวนหุ้นสำหรับการจ่ายเงินปันผล และจำนวนเงินปันผลรวมที่จ่ายเปลี่ยนแปลงไป

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ

เมื่อนายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย เห็นว่าผู้ถือหุ้นไม่มีคำถาม จึงขอให้ที่ประชุมพิจารณาอนุมัติไม่มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองตามกฎหมายเพิ่มเติมและให้จ่ายเงินปันผลประจำปี 2568 ตามรายละเอียดที่ได้กล่าวข้างต้น

**มติ:** ที่ประชุมได้พิจารณาและมีมติอนุมัติไม่มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองตามกฎหมายเพิ่มเติมและให้จ่ายเงินปันผลประจำปี 2568 ตามที่เสนอ ด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ของผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะ ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน โดยมีคะแนนเสียงเป็นดังนี้

เห็นด้วย	4,264,331,333	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	100.0000
ไม่เห็นด้วย	0	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.0000
งดออกเสียง	0	เสียง		

**วาระที่ 4 พิจารณาเลือกตั้งกรรมการเข้าดำรงตำแหน่งแทนกรรมการที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระในปี 2569**

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย แจ้งต่อที่ประชุมว่า ข้อบังคับของบริษัทข้อ 14 กำหนดว่าในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้งให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 เป็นอัตรา (หรืออัตราที่ใกล้เคียง) โดยกรรมการที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออก ในปีนี้ บริษัทมีกรรมการที่ต้องออกจากตำแหน่งตามวาระจำนวน 3 ท่านคือ

1. นายจรัมพร โชติกเสถียร กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ / ประธานกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง / กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ / กรรมการกำหนดค่าตอบแทน

2. นางสาวคามิลล์ มา                      กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการตรวจสอบ /  
ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน / กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ /  
กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
3. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค            กรรมการ / กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ นายจรัมพร โชติกเสถียร กรรมการซึ่งครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระไม่ประสงค์ที่จะรับการเสนอชื่อเพื่อเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอีกวาระหนึ่ง คณะกรรมการบริษัทโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจึงมีมติอนุมัติที่จะเสนอชื่อนางสาวนิรมาน ไหลสาธิต ให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้งเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการและกรรมการอิสระแทนนายจรัมพร โชติกเสถียร เนื่องจากพิจารณาคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงานของนางสาวนิรมาน ไหลสาธิต แล้วเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวกับกรรมการอิสระและเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการและกรรมการอิสระ

บริษัทได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อบุคคลที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อรับการคัดเลือกเป็นกรรมการรวมทั้งการเสนอระเบียบวาระต่าง ๆ สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี อย่างไรก็ตาม เมื่อถึงระยะเวลาที่กำหนดไว้ปรากฏว่าไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอรายชื่อกรรมการหรือระเบียบวาระเข้ามายังบริษัท

คณะกรรมการบริษัทโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ได้พิจารณาอย่างรอบคอบและระมัดระวังถึงความเหมาะสมที่จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของบริษัท ตามกระบวนการที่บริษัทกำหนด ตลอดจนได้พิจารณาคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของกรรมการที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระแล้วเห็นว่าการกรรมการทั้ง 2 ท่าน ซึ่งได้แก่ 1) นางสาวคามิลล์ มา และ 2) นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัท มีคุณสมบัติเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับการประกอบธุรกิจของบริษัท จึงเห็นสมควรเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้งกรรมการ 2 ท่านที่ต้องออกจากตำแหน่งตามวาระให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการต่อไปอีกวาระหนึ่ง และเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้งนางสาวนิรมาน ไหลสาธิต เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการและกรรมการอิสระแทนนายจรัมพร โชติกเสถียร

นอกจากนี้ คณะกรรมการได้พิจารณาแล้วเห็นว่า นางสาวคามิลล์ มา ซึ่งได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระสามารถให้ความเห็นได้อย่างเป็นอิสระและมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวกับกรรมการอิสระจึงเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอิสระต่ออีกวาระหนึ่งด้วย

รายละเอียดกรรมการและตำแหน่งที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้งมีดังต่อไปนี้

ลำดับที่	ชื่อบุคคลที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ	ตำแหน่งที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้ง
1	นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการตรวจสอบ / กรรมการกำหนดค่าตอบแทน / กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ / กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
2	นางสาวนิรมาน ไหลสาธิต	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ / ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน / ประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ
3	นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	กรรมการ / กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

รายละเอียดประวัติบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อแต่ละท่านปรากฏตามเอกสารแนบ 2 และ नियามกรรมการอิสระ ปรากฏตามเอกสารแนบ 3 ของหนังสือเชิญประชุม

นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ

เมื่อนายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย เห็นว่าผู้ถือหุ้นไม่มีคำถาม จึงได้ขอให้ที่ประชุมพิจารณาอนุมัติเลือกตั้งกรรมการเข้าดำรงตำแหน่งแทนกรรมการที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระในปี 2569 ตามรายละเอียดที่เสนอข้างต้น

**มติ:** ที่ประชุมได้พิจารณาและมีมติให้เลือกตั้ง ได้แก่ ได้แก่ 1) นางสาวคามิลล์ มา และ 2) นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค ที่ต้องออกจากตำแหน่งตามวาระให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการต่อไปอีกวาระหนึ่ง และ 3) เลือกตั้งนางสาวนิรมาน ไหลสาธิต เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการและกรรมการอิสระแทนกรรมการที่ไม่ประสงค์ต่อวาระ

โดยวาระนี้ได้ผ่านมติอนุมัติด้วยคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะ ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน เป็นรายบุคคลดังนี้

1. นางสาวคามิลล์ มา			กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการตรวจสอบ /		
			กรรมการกำหนดค่าตอบแทน / กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ /		
			กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง		
เห็นด้วย	4,261,279,259	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	99.9288	
ไม่เห็นด้วย	3,034,763	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.0711	
งดออกเสียง	17,311	เสียง			
2. นางสาวนิรมาน ไหลสาธิต			กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ /		
			ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน /		
			ประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ		
เห็นด้วย	4,231,342,565	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	99.2264	
ไม่เห็นด้วย	32,988,768	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.7735	
งดออกเสียง	0	เสียง			
3. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค			กรรมการ /		
			กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง		
เห็นด้วย	4,255,098,193	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	99.7834	
ไม่เห็นด้วย	9,233,140	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.2165	
งดออกเสียง	0	เสียง			

## วาระที่ 5 พิจารณานุมัติเพิ่มจำนวนกรรมการ และเลือกตั้ง นายมะห์มูด คิมจี เป็นกรรมการใหม่และกรรมการอิสระ

นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้รายงานต่อที่ประชุมว่า ข้อบังคับของบริษัทข้อ 12 กำหนดว่า ให้บริษัทมีคณะกรรมการของบริษัทไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 12 คน และเพื่อให้สอดคล้องกับการเติบโตของบริษัท จึงเห็นควรให้เพิ่มจำนวนกรรมการ 1 คน จากเดิม 9 คน เป็น 10 คน และเลือกตั้ง นายมะห์มูด คิมจี เป็นกรรมการใหม่และกรรมการอิสระ

นอกจากนี้ ตามมาตรา 86 แห่ง พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด และข้อบังคับของบริษัทข้อ 24 กำหนดว่า ห้ามมิให้กรรมการประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท หรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนสามัญ หรือเป็นหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดในห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือเป็นกรรมการของบริษัทเอกชน หรือบริษัทอื่นที่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท ไม่ว่าจะทำเพื่อประโยชน์ตนหรือประโยชน์ผู้อื่น เว้นแต่จะได้แจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนที่จะมีมติแต่งตั้ง ดังนั้น จึงขอแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบตามมาตรา 86 แห่ง พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด และข้อบังคับของบริษัทข้อ 24 ว่า ปัจจุบัน นายมะห์มูด คิมจี เป็นผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการของบริษัท Highgate Hotels Inc. โดยธุรกิจของบริษัท Highgate Hotels Inc. ไม่ก่อให้เกิดการแข่งขันที่มีนัยสำคัญต่อบริษัท และเป็นไปตามข้อ 17(2)(ข) ของประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 39/2559 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) และตามนियามกรรมการอิสระของบริษัท ตลอดจนไม่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการอิสระ

คณะกรรมการบริษัทโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ได้พิจารณาถึงความเหมาะสมที่จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของบริษัท ตลอดจนได้พิจารณาคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของกรรมการใหม่ จึงเห็นสมควรเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเพิ่มจำนวนกรรมการ 1 คน จากเดิม 9 คน เป็น 10 คน และนำเสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาเลือกตั้ง นายมะห์มูด คิมจี เป็นกรรมการใหม่และกรรมการอิสระ ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับกรรมการอิสระ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบริษัทกำหนด (รายละเอียดประวัติบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการใหม่ ปรากฏตามเอกสารแนบ 2 และนियามกรรมการอิสระ ปรากฏตามเอกสารแนบ 3 ของหนังสือเชิญประชุม)

นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ

เมื่อนายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย เห็นว่าผู้ถือหุ้นไม่มีคำถาม จึงได้ขอให้ที่ประชุมพิจารณานุมัติเพิ่มจำนวนกรรมการ และเลือกตั้ง นายมะห์มูด คิมจี เป็นกรรมการใหม่และกรรมการอิสระ ตามรายละเอียดที่เสนอข้างต้น

**มติ:** ที่ประชุมได้พิจารณาและมีมติเพิ่มจำนวนกรรมการและเลือกตั้ง นายมะห์มูด คิมจี เป็นกรรมการใหม่และกรรมการอิสระตามที่เสนอ โดยวาระนี้ได้ผ่านมติอนุมัติด้วยคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะ ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน โดยมีคะแนนเสียงเป็นดังนี้

เห็นด้วย	4,239,440,353	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	99.4162
ไม่เห็นด้วย	24,890,980	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.5837
งดออกเสียง	0	เสียง		

**วาระที่ 6 พิจารณานุมัติกำหนดค่าตอบแทนกรรมการประจำปี 2569**

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชาภากรเรีย ได้รายงานต่อที่ประชุมว่า คณะกรรมการบริษัทโดยคำแนะนำของ คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการโดยการพิจารณาจากแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการของบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ความเหมาะสมกับภาระหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของกรรมการ ตลอดจนผลประกอบการของบริษัท ขนาดธุรกิจ ผลกำไรสุทธิ และสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน คณะกรรมการเห็นสมควรที่จะเสนอให้ที่ประชุมพิจารณานุมัติ ค่าตอบแทนกรรมการประจำปี 2569 ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 4 ของหนังสือเชิญประชุม

- ค่าตอบแทนกรรมการปี 2569 (อัตราเดียวกันกับปี 2568)

ค่าตอบแทนกรรมการ (บาท)	2567	2568	2569
<b>คณะกรรมการ</b>			
<b>กรรมการบริหาร (ต่อท่านต่อปี)</b>	250,000	250,000	250,000
<b>กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร</b>			
ประจำไตรมาส (ต่อท่านต่อไตรมาส)	300,000	300,000	300,000
การประชุมครั้งอื่น ๆ (ต่อท่านต่อครั้ง)	25,000	25,000	25,000
<b>คณะกรรมการตรวจสอบ</b>			
<b>ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ</b>			
ค่าตอบแทนรายปี	300,000	300,000	300,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อครั้ง)	60,000	60,000	60,000
<b>กรรมการตรวจสอบ</b>			
ค่าตอบแทนรายปี (ต่อท่านต่อปี)	175,000	175,000	175,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)	40,000	40,000	40,000
<b>คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน</b>			
<b>ค่าตอบแทนรายปี</b>			
ประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	150,000	150,000	150,000
กรรมการกำหนดค่าตอบแทน (ต่อท่านต่อปี)	100,000	100,000	100,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)	25,000	25,000	25,000
<b>คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ</b>			
<b>ค่าตอบแทนรายปี</b>			
ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ	150,000	150,000	150,000
กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ (ต่อท่านต่อปี)	100,000	100,000	100,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)	25,000	25,000	25,000
<b>คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง</b>			
<b>ค่าตอบแทนรายปี</b>			
ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง	150,000	150,000	150,000
กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง (ต่อท่านต่อปี)	100,000	100,000	100,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)	25,000	25,000	25,000

- โบนัสประจำปี สำหรับกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร: อัตราไม่เกินร้อยละ 0.2 ของเงินปันผล (เงินปันผลในรูปเงินสด) ซึ่งเป็นอัตราเดียวกันกับปี 2568 โดยให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาจัดสรร

นอกจากค่าตอบแทนกรรมการในการเข้าร่วมประชุมแล้ว กรรมการยังได้รับสิทธิพิเศษในการเข้าพักรับหรือใช้บริการโรงแรมในเครือของบริษัทตามที่กำหนดไว้ มูลค่า 25,000 บาทต่อโรงแรมต่อปี ซึ่งเป็นสิทธิพิเศษเช่นเดียวกันกับปี 2568

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ

เมื่อนายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย เห็นว่าผู้ถือหุ้นไม่มีคำถาม จึงได้ขอให้ที่ประชุมพิจารณาอนุมัติกำหนดค่าตอบแทนกรรมการประจำปี 2569 ตามรายละเอียดที่เสนอข้างต้น

**มติ:** ที่ประชุมได้พิจารณาและมีมติอนุมัติกำหนดค่าตอบแทนกรรมการประจำปี 2569 ตามที่เสนอ โดยวาระนี้ได้ผ่านมติอนุมัติด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะซึ่งมาประชุม โดยมีคะแนนเสียงเป็นดังนี้

เห็นด้วย	4,252,513,040	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	99.7228
ไม่เห็นด้วย	11,818,393	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.2771
งดออกเสียง	0	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.0000

#### วาระที่ 7 พิจารณาแต่งตั้งผู้สอบบัญชีประจำปี 2569 และกำหนดค่าสอบบัญชี

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย แถลงต่อที่ประชุมว่า คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบได้ร่วมกันพิจารณาแล้ว และขอเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของบริษัทและกำหนดค่าสอบบัญชีประจำปี 2569 ตามมาตรา 120 แห่ง พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด และข้อบังคับของบริษัทข้อ 32 (5) ดังนี้

- 1) นางสาวสินศิริ ทังสมบัติ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 7352 และ/หรือ
- 2) นางสาวสกุณา แยมสกุล ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 4906 และ/หรือ
- 3) นางสาวชลิตา คงปรัชญา ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 10015

จากบริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทและบริษัทย่อย โดยส่วนใหญ่ของบริษัทประจำปี 2569

พร้อมกันนี้ คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบให้เสนอต่อที่ประชุม เพื่อกำหนดค่าสอบบัญชี รอบปีบัญชี 2569 สำหรับบริษัทเป็นจำนวนเงินไม่เกิน 2,546,775 บาท ซึ่งเป็นอัตราที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับค่าสอบบัญชีสำหรับปี 2568

หน่วย: บาท	2568	2569	% เปลี่ยนแปลง
ค่าสอบบัญชี	2,425,500	2,546,775	+5%

ค่าสอบบัญชีของบริษัทสำหรับปี 2568 ข้างต้น ไม่มีค่าบริการอื่น (non-audit fee)

ประวัติผู้สอบบัญชีรับอนุญาตปรากฏตามเอกสารแนบ 5 ของหนังสือเชิญประชุม

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ

เมื่อนายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย เห็นว่าผู้ถือหุ้นไม่มีคำถาม จึงได้ขอให้ที่ประชุมพิจารณาแต่งตั้งผู้สอบบัญชีประจำปี 2569 และกำหนดค่าสอบบัญชี ตามรายละเอียดที่เสนอข้างต้น

**มติ:** ที่ประชุมได้พิจารณาและมีมติอนุมัติให้แต่งตั้งผู้สอบบัญชีประจำปี 2569 และกำหนดค่าสอบบัญชี ตามที่เสนอ ด้วยคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะ ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน โดยมีคะแนนเสียงเป็นดังนี้

เห็นด้วย	4,249,535,655	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	99.6530
ไม่เห็นด้วย	14,795,778	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.3469
งดออกเสียง	0	เสียง		

#### วาระที่ 8 พิจารณานุมัติแก้ไขเพิ่มเติมหนังสือบริคณห์สนธิ ข้อ 3. วัตถุประสงค์ของบริษัท

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย เพื่อให้วัตถุประสงค์ของบริษัทมีความชัดเจนและครอบคลุมการดำเนินงานของบริษัทยิ่งขึ้น และให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด มาตรา 31 จึงเห็นควรเสนอให้ที่ประชุมอนุมัติแก้ไขเพิ่มเติมหนังสือบริคณห์สนธิ ข้อ 3. วัตถุประสงค์ของบริษัท ข้อ 53 ดังนี้

“ข้อ 53. ประกอบกิจการสำนักงานใหญ่ข้ามประเทศ เพื่อให้บริการด้านการบริหารหรือด้านเทคนิค การบริหารเงิน หรือการให้บริการสนับสนุนอื่นๆ การประกอบธุรกิจศูนย์บริหารเงิน เพื่อให้บริการด้านการบริหารสภาพคล่อง บริหารความเสี่ยง การเป็นตัวแทนทางการเงิน หรือการบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์บริหารเงิน การประกอบกิจการการค้าระหว่างประเทศสำหรับการจัดซื้อและขายสินค้า วัตถุดิบ และชิ้นส่วน หรือให้บริการด้านการค้าระหว่างประเทศ ดังกล่าวนี้แก่วิสาหกิจในเครือหรือสาขา หรือบุคคลอื่นที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยหรือในต่างประเทศ (เมื่อได้รับอนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว)”

รวมถึงมอบอำนาจให้คณะกรรมการ หรือบุคคลที่คณะกรรมการบริษัทหรือกรรมการผู้มีอำนาจกระทำการแทนบริษัท มอบหมาย มีอำนาจดำเนินการใด ๆ ตามที่จำเป็นและเกี่ยวข้องเนื่องกับการแก้ไขเพิ่มเติมหนังสือบริคณห์สนธิ ข้อ 3. วัตถุประสงค์ของบริษัท

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ

เมื่อนายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย เห็นว่าผู้ถือหุ้นไม่มีคำถาม จึงได้ขอให้ที่ประชุมพิจารณานุมัติแก้ไขเพิ่มเติมหนังสือบริคณห์สนธิ ข้อ 3. วัตถุประสงค์ของบริษัท ตามรายละเอียดที่เสนอข้างต้น

**มติ:** ที่ประชุมได้พิจารณาและมีมติอนุมัติแก้ไขเพิ่มเติมหนังสือบริคณห์สนธิ ข้อ 3. วัตถุประสงค์ของบริษัทตามที่เสนอ ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะ ซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน โดยมีคะแนนเสียงเป็นดังนี้

เห็นด้วย	4,254,222,362	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	99.7629
ไม่เห็นด้วย	7,251,733	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.1700
งดออกเสียง	2,857,338	เสียง	คิดเป็นร้อยละ	0.0670

นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชาภากรเรีย ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในประเด็นต่าง ๆ

เนื่องด้วยไม่มีเรื่องอื่นใดเสนอเพื่อพิจารณา และไม่มีผู้ถือหุ้นท่านใดมีคำถามเพิ่มเติม ประธานฯ จึงกล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่านและปิดประชุมเมื่อเวลา 15.06 น.

ลงชื่อ.....

นายวิลเลียม เอ็ลล์วูด ไฮเน็ค

ประธานกรรมการ

## คำถามเพิ่มเติมจากผู้ถือหุ้น

นายนครเศรษฐ์ จันทสูตร มีคำถามสอบถามดังนี้

1. บริษัทมีแผนในการลดอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) หรือไม่

ตอบ: บริษัทตั้งเป้าหมายภายในสิ้นปี 2569 ในการลดอัตราส่วนหนี้สินสุทธิที่มีดอกเบี้ยต่อส่วนผู้ถือหุ้น (Net Interest-Bearing Debt to Equity) ให้อยู่ในช่วง 0.75–0.85 เท่า และลดอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อ EBITDA (Net Debt to EBITDA) ให้ต่ำกว่า 4.0 เท่า โดยเป้าหมายดังกล่าวอยู่ภายใต้สมมติฐานของแผนการปลดล็อกมูลค่าสินทรัพย์ เช่น การขายทรัพย์สินเข้ากองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT) และการนำธุรกิจ ไมเนอร์ ฟู้ด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ อีกทั้งได้รับแรงหนุนจากผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการบริหารกระแสเงินสด การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการเติบโตผ่านโมเดล Asset-Light ที่ใช้เงินลงทุนน้อยกว่าการถือครองสินทรัพย์โดยตรง ซึ่งจะช่วยลดภาระการก่อหนี้เพิ่มและทำให้โครงสร้างการเงินแข็งแกร่งขึ้น

2. ธุรกิจใดของบริษัทที่สามารถทำกำไรจริง

ตอบ: ทั้งสองธุรกิจสร้างผลกำไรจริง โดยการเติบโตของกำไรในปี 2568 มาจากทั้งธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอาหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ธุรกิจโรงแรม: เป็นแรงขับเคลื่อนหลักและเป็นสัดส่วนกำไรหลักของกลุ่ม โดยผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งมาจากการวาง positioning ในกลุ่มโรงแรมระดับบนและการนำเสนอประสบการณ์การเข้าพัก รวมถึงการขายแบรนด์และเปิดตัวแบรนด์ใหม่อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการบริหารรายได้ (yield management) และการปรับปรุงสินทรัพย์ในหลายโครงการ ซึ่งช่วยผลักดันทั้งอัตราการเข้าพัก (Occupancy) และอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยต่อวัน (ADR) ให้ปรับตัวดีขึ้น ขณะเดียวกัน กลยุทธ์ Asset-Light ยังช่วยยกระดับคุณภาพรายได้และความสามารถในการทำกำไร โดยปี 2568 ถือเป็นช่วงที่กลยุทธ์ดังกล่าวเริ่มเห็นผลชัดเจนและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งช่วยสนับสนุนแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะถัดไป

ธุรกิจอาหาร: เติบโตจากผลการดำเนินงานของแบรนด์หลัก การพัฒนาเมนูและนวัตกรรมสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงการคัดสรรการขายสาขาในตลาดที่มีศักยภาพ นอกจากนี้ บริษัทยังเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในระดับสาขา การบริหารต้นทุนอย่างมีวินัย และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการขายและการบริหารจัดการ ซึ่งช่วยผลักดันยอดขายจากสาขาเดิม (same-store-sales) และยกระดับอัตรากำไรอย่างต่อเนื่อง

โดยรวม ธุรกิจโรงแรมเป็นตัวขับเคลื่อนกำไร ขณะที่ธุรกิจอาหารช่วยสร้างกระแสเงินสดที่สม่ำเสมอ สะท้อนถึงพอร์ตธุรกิจที่สมดุล และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน

3. บริษัทมีกำไรจากการดำเนินงาน 8,390 ล้านบาท และ 9,700 ล้านบาท ในปี 2567 และ 2568 ตามลำดับ หรือเติบโต 1,310 ล้านบาท อยากทราบว่า มาจาก “รายได้จริง” หรือ “รายการพิเศษ”

ตอบ: การเติบโตของกำไรหลัก (Core Net Profit) ในปี 2568 มาจากผลการดำเนินงานจริงของบริษัท มิใช่รายการพิเศษ เนื่องจากตัวเลขกำไรหลักได้หักรายการที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ (non-recurring items) ออกแล้ว ทั้งนี้ การเติบโตของกำไรดังกล่าวมาจากสองปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของธุรกิจหลัก โดยธุรกิจโรงแรมมีอัตราการเข้าพักและ ADR ที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการบริหารรายได้มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ธุรกิจอาหารเติบโตจากการพัฒนาแบรนด์หลัก

นวัตกรรมเมนูใหม่ และการคัดสรรการขายเครือข่ายร้าน และ (2) การบริหารโครงสร้างทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ โดยภาระดอกเบี้ยจ่ายลดลง จากการลดภาระหนี้ (Deleveraging) อย่างต่อเนื่อง และการบริหารต้นทุนทางการเงินที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ยั่งยืนจากกลยุทธ์การเสริมความแข็งแกร่งของบุคคลที่บริษัทได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การเติบโตของกำไรหลักในปี 2568 จึงสะท้อนทั้งความสามารถในการดำเนินธุรกิจหลักและประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนทางการเงิน ซึ่งทั้งสองส่วนถือเป็นผลการดำเนินงานจริงของบริษัท มิใช่รายการพิเศษหรือกำไรที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว

นายสิริวิษณุ ทาวี สอบถามถึง แผนการขายโรงแรมในอเมริกา

ตอบ: แผนการขายธุรกิจโรงแรมในทวีปอเมริกาของบริษัทมุ่งเน้นทั้งตลาดสหรัฐอเมริกาและลาตินอเมริกา โดยในสหรัฐอเมริกามีโครงการสำคัญ ได้แก่ The Wolseley New York ซึ่งมีกำหนดเปิดให้บริการในปี 2569 และ Anantara Miami ซึ่งเป็นโครงการที่มีโรงแรมควบคู่กับที่พักอาศัย (Residential attached) มีกำหนดเปิดในปี 2573 ขณะที่ในภูมิภาคลาตินอเมริกา บริษัทยังคงเดินหน้าขยายพอร์ตโรงแรมระดับลักซ์ชัวรี่อย่างต่อเนื่องในประเทศอาร์เจนตินา เม็กซิโก และปารากวัย ผ่านกลยุทธ์ Asset-Light ภายใต้แบรนด์หลัก ได้แก่ Anantara, Tivoli และ NH Collection ซึ่งสะท้อนแนวทางการเติบโตผ่านการบริหารแบรนด์และขยายเครือข่าย โดยใช้เงินลงทุนสินทรัพย์โดยตรงอย่างมีประสิทธิภาพ