

คำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

13 กุมภาพันธ์ 2569

ภาพรวมธุรกิจ ผลการดำเนินงานในไตรมาส 4 ปี 2568 และปี 2568

ภาพรวม: บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") รายงานผลประกอบการที่แข็งแกร่งและมีคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่องได้อีกหนึ่งไตรมาสและตลอดทั้งปี สะท้อนถึงความยืดหยุ่นของแพลตฟอร์มธุรกิจระดับโลกที่มีความหลากหลาย และการดำเนินธุรกิจอย่างมีวินัย

ในไตรมาส 4 ปี 2568 รายได้จากการดำเนินงานของ MINT อยู่ที่ 43,849 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยธุรกิจโรงแรมได้รับแรงหนุนจากการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืน (RevPar) ที่แข็งแกร่งในตลาดหลัก รวมถึงการรับรู้รายได้จากโรงแรมที่เปิดใหม่ ในขณะที่รายได้ของธุรกิจอื่นๆ ได้รับประโยชน์จากยอดขายโครงการที่อยู่อาศัยที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของอนันตรา เวเคชั่น คลับ และร้านอาหารในสหราชอาณาจักร สำหรับธุรกิจร้านอาหาร การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องในประเทศจีน และผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของธุรกิจสายการผลิต Nomad ในออสเตรเลีย รวมถึงการขยายร้านคอนเซ็ปต์ใหม่ในประเทศสิงคโปร์ ช่วยหนุนการเติบโตของพอร์ตโฟลิโอโดยรวม

กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อม (Core EBITDA) ในไตรมาส 4 ปี 2568 อยู่ที่ 12,015 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 10 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งสูงกว่าอัตราการเติบโตของรายได้ ส่งผลให้อัตราการทำกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อม (EBITDA Margin) เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 27.4 จากร้อยละ 26.2 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการปรับตัวดีขึ้นของอัตรากำไรดังกล่าวเป็นผลมาจากการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารในหลายภูมิภาค

บริษัทรายงานกำไรสุทธิจากการดำเนินงานอยู่ที่ 3,472 ล้านบาทในไตรมาส 4 ปี 2568 เพิ่มขึ้นร้อยละ 21 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ขณะที่อัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินงานปรับเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 7.9 จากร้อยละ 6.9 ในช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยความสามารถในการทำกำไรได้รับแรงหนุนจากความสามารถของบริษัทในการตอบสนองต่ออุปสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การขยายฐานลูกค้า และการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงภาระดอกเบี้ยที่ลดลงจากต้นทุนทางการเงินที่ต่ำลง

สำหรับผลการดำเนินงานของปี 2568 รายได้จากการดำเนินงานของบริษัททรงตัวเมื่อเทียบกับปีก่อน แต่หากไม่รวมผลกระทบจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลัก รายได้จากการดำเนินงานจะเติบโตร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับปีก่อน มาอยู่ที่ 165,513 ล้านบาท การเติบโตดังกล่าวเป็นผลมาจากการดำเนินงานของโรงแรมที่ดีขึ้นในยุโรป ออสเตรเลีย และมัลดีฟส์ รวมถึงการขยายเครือข่ายสาขาอย่างต่อเนื่องในตลาดเป้าหมายบางแห่งของไมเนอร์ ฟู้ด และการดำเนินกลยุทธ์เน้นศูนย์กลางแต่ละประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับปีก่อน (หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับปีก่อน หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน) มาอยู่ที่ 44,973 ล้านบาท อีกทั้งภาระดอกเบี้ยที่ลดลงช่วยยกระดับคุณภาพของผลประกอบการ ส่งผลให้กำไรสุทธิจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 เมื่อเทียบกับปีก่อน มาอยู่ที่ 9,700 ล้านบาท

หากนับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวและผลจากอัตราแลกเปลี่ยนตามที่เราไว้ในภาคผนวก บริษัทมีรายได้ตามที่รายงานในไตรมาส 4 ปี 2568 อยู่ที่ 44,308 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ในขณะที่กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมตามที่รายงานลดลงร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 11,570 ล้านบาท กำไรสุทธิตามที่รายงานสำหรับไตรมาสนี้ อยู่ที่ 2,953 ล้านบาท ลดลงจาก 3,632 ล้านบาทในไตรมาส 4 ปี 2567 สาเหตุหลักเป็นผลมาจากผลขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ และการด้อยค่าทางบัญชีของที่ดินและอาคารที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์โรงแรมในประเทศเยอรมนีที่บันทึกในไตรมาส 4 ปี 2568 เมื่อเทียบกับกำไรจากตราสารอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงในไตรมาส 4 ปี 2567

สำหรับปี 2568 รายได้ตามที่รายงานและกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมของบริษัททรงตัวอยู่ที่ 167,241 ล้านบาท และ 44,435 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งเป็นผลมาจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น ขณะที่กำไรสุทธิตามที่รายงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 สะท้อนให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่ลดลง

ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังคงเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้หลัก โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 73 ของกำไรจากการดำเนินงานของบริษัทในปี 2568

ผลการดำเนินงาน					
หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ไตรมาส 4 ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
จากการดำเนินงาน*					
รายได้รวม**	43,849	41,757	5	42,138	4
EBITDA รวม	12,015	10,949	10	11,059	9
EBITDA Margin (ร้อยละ)	27.4	26.2		26.2	
กำไรสุทธิรวม	3,472	2,876	21	2,922	19
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	7.9	6.9		6.9	
ตามที่รายงาน					
รายได้รวม**	44,308	41,936	6	42,324	5
EBITDA รวม	11,570	11,895	-3	12,006	-4
EBITDA Margin (ร้อยละ)	26.1	28.4		28.4	
กำไรสุทธิรวม	2,953	3,632	-19	3,679	-20
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	6.7	8.7		8.7	
หน่วย: ล้านบาท	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
จากการดำเนินงาน*					
รายได้รวม**	165,513	166,034	-0	161,010	3
EBITDA รวม	44,973	44,572	1	43,234	4
EBITDA Margin (ร้อยละ)	27.2	26.8		26.9	
กำไรสุทธิรวม	9,700	8,390	16	8,389	16
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	5.9	5.1		5.2	
ตามที่รายงาน					
รายได้รวม**	167,241	166,409	0	161,367	4
EBITDA รวม	44,435	44,441	-0	43,088	3
EBITDA Margin (ร้อยละ)	26.6	26.7		26.7	
กำไรสุทธิรวม	9,009	7,750	16	7,745	16
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	5.4	4.7		4.8	

* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

** รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

สัดส่วนผลการดำเนินงาน*

ปี 2568 (ร้อยละ)	สัดส่วนรายได้	สัดส่วน EBITDA	สัดส่วนกำไร
โรงแรมและอื่นๆ	80	84	73
ร้านอาหาร	20	16	27
รวม	100	100	100

* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

พัฒนาการที่สำคัญในไตรมาส 4 ปี 2568

ร้านอาหาร

- เปิดร้านอาหารจำนวน 32 สาขา เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2568 โดยส่วนใหญ่เป็นการเปิดร้าน (1) แดรี่ ครีน, กาแฟ และบอนซอนในประเทศไทย และ (2) แดรี่ ครีนและกาแฟในอินโดนีเซีย (3) แบรินด์ต่างๆในประเทศสิงคโปร์ โดยชดเชยกับการปิดสาขาของ The Coffee Club ในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการยกระดับความสามารถในการทำกำไรของผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ ผ่านการบริหารเครือข่ายสาขาที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
- เปิดตัวร้าน Sanook Kitchen แห่งแรกในประเทศอินเดีย
- เปิดตัวแบรนด์ใหม่ กรอบกรอบ สเดชั่น แนวคิดอาหารไทยที่ยกระดับขึ้นไปอีกขั้น
- เปิดตัวร้าน Poulet แห่งแรกในประเทศอินโดนีเซีย

โรงแรมและอื่นๆ

- เปิดโรงแรมและอนันตรา เวเคชั่น คลับ 3 แห่ง ในไตรมาส 4 ปี 2568
 - Tivoli: โรงแรมภายใต้สิทธิรับจ้างบริหาร 1 แห่งในประเทศบราซิล
 - Oaks: โรงแรมภายใต้สิทธิรับจ้างบริหาร 1 แห่งในประเทศออสเตรเลีย
 - อนันตรา เวเคชั่น คลับ: 2 ห้องในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์

องค์กร

- บริษัทได้ประกาศโครงการซื้อหุ้นคืนมูลค่า 5 พันล้านบาท เสริมสร้างความมุ่งมั่นในการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น

ผลการดำเนินงานจำแนกรายธุรกิจ

ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจโรงแรม

ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเองจำนวน 370 แห่ง และมีโรงแรมและเซอร์วิส สวีทที่รับจ้างบริหารอีก 196 แห่งใน 56 ประเทศ มีจำนวนห้องพักและเซอร์วิส สวีททั้งสิ้น 81,611 ห้อง ซึ่งเป็นห้องพักที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารจำนวน 54,193 ห้อง และห้องพักที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 27,418 ห้อง ภายใต้แบรนด์ Anantara, Avani, Oaks, Tivoli, NH Collection, NH, nhow, Elewana Collection และ Colbert Collection โดยจากห้องพักทั้งหมดเป็นห้องพักในประเทศไทยจำนวน 6,005 ห้อง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7 และเป็นห้องพักในต่างประเทศจำนวน 75,606 ห้อง หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 93 ในอีก 55 ประเทศ ครอบคลุมทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ยุโรป อเมริกา และแอฟริกา

เมื่อรวมโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองที่จะเปิดตัวในอนาคตและกิจการร่วมค้าที่ได้มีข้อผูกมัดแล้ว บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเองและที่รับจ้างบริหารรวมทั้งสิ้น 636 แห่ง

ห้องพักจำแนกตามบริษัทลงทุน

จำนวนห้องพัก	ปี 2568	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
บริษัทลงทุนเอง*	54,193	-105	-1,631
- ประเทศไทย	3,559	46	1
- ต่างประเทศ	50,634	-151	-1,632
รับจ้างบริหาร	27,418	63	1,898
- ประเทศไทย	2,446	0	139
- ต่างประเทศ	24,972	63	1,759
รวมห้องพัก	81,611	-42	267

* จำนวนห้องพักที่บริษัทลงทุนเองรวมโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เข้าบริหาร และร่วมลงทุน

ห้องพักจำแนกตามการลงทุน

จำนวนห้องพัก	ปี 2568	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
ลงทุนเอง	17,260	243	-1,262
เข้าบริหาร	35,180	-348	-285
ร่วมทุน	1,753	0	-84
รับจ้างบริหาร	20,749	85	2,356
MLRs*	6,669	-22	-458
รวมห้องพัก	81,611	-42	267

* การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

ผลประกอบการตามประเภทของการลงทุน
ภาพรวมของโรงแรมทั้งหมด

ในไตรมาส 4 ปี 2568 ค่าเงินบาทยังคงแข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลักเมื่อเทียบกับปีก่อน แต่ชะลอลงจากช่วงครึ่งแรกของปี 2568 โดยค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับดอลลาร์สหรัฐและดอลลาร์ออสเตรเลีย ขณะที่อ่อนค่าลงร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับยูโรในช่วงเดียวกันของปีก่อน ทั้งนี้ แม้จะมีความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน แต่ผลการดำเนินงานของโรงแรมที่แข็งแกร่งในทุกภูมิภาคช่วยหนุนให้รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนที่รายงานในหน่วยเงินบาทเติบโตที่ร้อยละ 9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อน

ในปี 2568 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมด (system-wide) ของบริษัทเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในสกุลเงินท้องถิ่น รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนจะเติบโตในอัตราที่เร็วกว่า สะท้อนถึงความแข็งแกร่งของผลการดำเนินงานในตลาดหลักต่าง ๆ

โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของและเข้าบริหาร

บริษัทมีกลุ่มโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของและเข้าบริหารคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 82 ของรายได้จากการดำเนินธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ในไตรมาส 4 ปี 2568 โดยรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินบาทของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดเพิ่มขึ้นร้อยละ 9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักมาจากผลการดำเนินงานในยุโรป ประเทศไทย และมัลดีฟส์ที่ปรับตัวดีขึ้น

ยุโรปและอเมริกา: รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินยูโรเติบโตขึ้นร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน หนุนโดยอุปสงค์ที่ยังคงแข็งแกร่งและอำนาจในการกำหนดราคาที่สูงขึ้น แม้จะเผชิญผลกระทบจากสกุลเงินเปโซอาร์เจนตินาที่อ่อนค่าลงเมื่อเทียบกับยูโร โดยอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอยู่ที่ระดับร้อยละ 72 ในไตรมาส 4 ปี 2568 จากร้อยละ 70 ในไตรมาส 4 ปี 2567 ซึ่งได้รับแรงหนุนจากกิจกรรมสำคัญต่างๆ เช่น การประชุมด้านเภสัชกรรมในเยอรมนีและการประชุมด้านโรคหัวใจในอิตาลี ขณะที่อัตราค่าห้องพักเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน มาอยู่ที่ระดับ 154 ยูโร โดยภูมิภาคยุโรปกลางยังคงหนุนการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืน ตามด้วยประเทศอิตาลี กลุ่มประเทศเบเนลักซ์ และสเปน

เอเชีย: โรงแรมในประเทศไทยมีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง โดยรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของโรงแรมในไตรมาส 4 ปี 2568 เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากการเติบโตของราคาห้องพักภายหลังการแล้วเสร็จของการปรับปรุงโรงแรมหลัก โดยผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้รับแรงหนุนจากการวางตำแหน่งทางการตลาดที่แข็งแกร่งอย่างต่อเนื่องในการดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อสูงจากตลาดสำคัญๆ เช่น สหราชอาณาจักร อิสราเอล รัสเซีย และสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ จุดหมายปลายทางที่เป็นที่ร่ำรวยยังคงแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและมีผลประกอบการดีกว่าโรงแรมในเมือง

สำหรับมัลดีฟส์ ยังคงรักษาแนวโน้มการเติบโตที่แข็งแกร่ง โดยในไตรมาส 4 ปี 2568 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนที่สกุลเงินดอลลาร์ยังพุ่งขึ้นร้อยละ 13 เมื่อเทียบกับปีก่อน หนุนโดยอัตราการเข้าพักเฉลี่ยที่สูงขึ้นและอุปสงค์ที่แข็งแกร่งจากตลาดนักท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย อาทิ รัสเซีย สหราชอาณาจักร เยอรมนี และจีน

กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุดในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุดซึ่งมีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 8 ของรายได้จากการดำเนินธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ในไตรมาส 4 ปี 2568 มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนเพิ่มขึ้นร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งได้รับแรงหนุนจากอัตราห้องพักเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่อัตราการเข้าพักเฉลี่ยยังคงอยู่ในระดับแข็งแกร่งที่ร้อยละ 81 โดยการเดินทางท่องเที่ยวในช่วงปีภาคเรียน ประกอบกับกิจกรรมด้านกีฬาและดนตรี ช่วยหนุนอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองเมลเบิร์น

โรงแรมภายใต้สัญญาจ้างบริหาร

โรงแรมภายใต้สัญญาจ้างบริหารซึ่งมีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 2 ของรายได้จากการดำเนินธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ในไตรมาสที่ 4 ปี 2568 มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดในสกุลเงินบาทเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยโรงแรมในประเทศไทยและตะวันออกกลางเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยขับเคลื่อนผลการดำเนินงานที่โดดเด่น

ไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงขยายพอร์ตโฟลิโออย่างต่อเนื่อง ภายใต้โมเดลธุรกิจแบบ Asset-Light ด้วยการเปิดตัวโรงแรมใหม่ในไตรมาสนี้ ได้แก่ 1) โรงแรม Tivoli Maiorana Belém Pará ในประเทศบราซิล และ 2) โรงแรม Oaks Trafalgar Shopfront ในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับรายได้จากค่าธรรมเนียมและการขยายฐานการดำเนินงานเชิงภูมิศาสตร์

ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมจำแนกตามการลงทุน						
(System-wide)	อัตราการเข้าพัก (ร้อยละ)					
	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (y-y)	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (y-y)
ลงทุนเองและ						
เช่าบริหาร	71	69	2	70	69	1
ร่วมทุน	45	38	7	38	36	2
รับจ้างบริหาร	67	64	3	62	62	-
MLRs*	81	80	1	79	79	-
เฉลี่ย	70	69	1	69	68	1
(System-wide)	ค่าห้องเฉลี่ย (บาท/คืน)					
	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ลงทุนเองและ						
เช่าบริหาร	6,066	5,671	7	5,913	5,904	0
ร่วมทุน	8,350	8,367	-0	8,817	8,467	4
รับจ้างบริหาร	6,459	6,155	5	5,769	5,826	-1
MLRs*	5,251	5,243	0	4,956	5,308	-7
เฉลี่ย	6,083	5,744	6	5,822	5,860	-1

(System-wide)

	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (บาท/คืน) เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ลงทุนเองและ						
เช่าบริหาร	4,289	3,929	9	4,126	4,049	2
ร่วมทุน	3,781	3,149	20	3,360	3,014	11
รับจ้างบริหาร	4,329	3,946	10	3,600	3,606	-0
MLRs*	4,249	4,218	1	3,892	4,204	-7
เฉลี่ย	4,283	3,940	9	3,990	3,962	1

* การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

ธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมประกอบด้วย ธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิง ธุรกิจการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย ธุรกิจเวเคชั่น คลับ ร้านอาหารในสหราชอาณาจักร และธุรกิจจัดจำหน่าย โดยบริษัทเป็นเจ้าของและบริหารศูนย์การค้า 3 แห่งในกรุงเทพฯ ภูเก็ต และพัทยา นอกจากนี้ บริษัทยังดำเนินธุรกิจบันเทิงในเมืองพัทยาจำนวน 7 กลุ่ม ซึ่งรวมพืชรักบี้ Ripley's Believe It or Not และพืชรักบี้หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสโซต์ส แวกซ์เวิร์คที่มีชื่อเสียง บริษัทดำเนินธุรกิจพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขายควบคู่ไปกับการดำเนินกิจการโรงแรมในพื้นที่เดียวกัน โดยในปัจจุบันบริษัทมีโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ 5 โครงการทั้งในประเทศไทย อินโดนีเซีย และมาเลเซีย รวมถึงโครงการพัฒนาสำนักงานอีก 1 โครงการเพื่อรองรับการเติบโตของอสังหาริมทรัพย์ในอนาคต

อนันตรา เวเคชั่น คลับ ซึ่งเป็นโครงการพักผ่อนแบบบั้นสวนเวลา มีห้องพักจำนวนทั้งสิ้น 395 ยูนิต ในประเทศไทย นิวซีแลนด์ อินโดนีเซีย จีน และสหรัฐอเมริกาเอ็มเรตส์ ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2568 และมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 19,841 คน

เดอะ โวลส์ลีย์ ฮอสพิทาลิตี้ กรุ๊ป ดำเนินกิจการร้านอาหาร 9 แห่งในสหราชอาณาจักร ได้แก่ The Wolseley, Delaunay, Brasserie Zedel, Colbert, Fischers, Bellanger, Soutine, Manzi's และ Wolseley City

สำหรับธุรกิจจัดจำหน่าย บริษัทเป็นหนึ่งในผู้จัดจำหน่ายแบรนด์ไลฟ์สไตล์รายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ได้แก่ Anello, Charles & Keith, Crash, BergHOFF, Joseph Joseph, Pop Mart, Zwilling J.A. Henckels, Sunnies, Villeroy & Boch และ Minor Smart Kids

ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ

รายได้จากการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมในไตรมาส 4 ปี 2568 อยู่ที่ 35,513 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เป็นผลมาจากผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของทั้งสองกลุ่มธุรกิจ โดยรายได้หลักจากการดำเนินงานโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากผลการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นของโรงแรมในยุโรปและทวีปอเมริกา ประเทศไทย ออสเตรเลีย และมัลดีฟส์ ซึ่งได้รับแรงหนุนจากความต้องการในการเดินทางที่เพิ่มขึ้นและกลยุทธ์การกำหนดราคาที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่รายได้จากการบริหารโรงแรมลดลงร้อยละ 9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากการปรับปรุงทางบัญชีที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์บางแห่งในตะวันออกกลาง ในขณะที่กลุ่มโรงแรมภายใต้สัญญาบริหารยังคงเห็นการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืน (RevPar) และจำนวนห้องพักภายใต้การบริหารเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปีที่ผ่านมา สำหรับธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม มีปัจจัยหนุนจากยอดขายโครงการที่อยู่อาศัยที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในประเทศไทยและมาเลเซีย ประกอบกับผลการดำเนินงานของ Anantara Vacation Club ที่ดีขึ้น และธุรกิจร้านอาหารในสหราชอาณาจักรภายใต้กลุ่ม Wolseley ส่งผลให้รายได้ของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมเติบโตขึ้นอย่างแข็งแกร่งถึงร้อยละ 11 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคาเติบโตในอัตราที่สูงกว่ารายได้ โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน มาอยู่ที่ 10,071 ล้านบาท ส่งผลให้อัตรากำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคาในไตรมาส 4 ปี 2568 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 28.4 จากร้อยละ 27.1 ในไตรมาส

4 ปี 2567 โดยการขยายตัวของอัตรากำไรได้รับแรงหนุนจาก operating leverage ที่แข็งแกร่งขึ้นในทั้งยุโรป ประเทศไทย และมัลดีฟส์ และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้นของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่อยู่อาศัย และธุรกิจร้านอาหารในสหราชอาณาจักร

ในปี 2568 ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงแรมมีรายได้รวมเมื่อคำนวณรายได้ลดลงเล็กน้อยร้อยละ 0.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 132,919 ล้านบาท จากผลกระทบของการแข็งค่าของเงินบาท อย่างไรก็ตาม หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน รายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สะท้อนถึงผลการดำเนินงานพื้นฐานที่แข็งแกร่งในทุกกลุ่มธุรกิจ ขณะที่กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าที่ยังรายงาน และเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน มาอยู่ที่ 37,644 ล้านบาท ขณะที่อัตรากำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคาหลักปรับเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 28.3 ในปี 2568 จากร้อยละ 27.8 ในปี 2567 จากอัตราการแปลงรายได้เป็นกำไรจากการดำเนินงานที่ดีขึ้นทั้งในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงแรม

ผลการดำเนินงาน*					
หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ไตรมาส 4 ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง**	31,859	30,322	5	30,912	3
ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม	642	707	-9	689	-7
ธุรกิจอื่นๆ	3,012	2,702	11	2,636	14
รายได้รวม	35,513	33,730	5	34,237	4
EBITDA	10,071	9,137	10	9,278	9
EBITDA Margin (ร้อยละ)	28.4	27.1		27.1	
	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง**	120,033	121,192	-1	117,504	2
ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม	2,853	2,576	11	2,480	15
ธุรกิจอื่นๆ	10,033	10,134	-1	9,761	3
รายได้รวม	132,919	133,901	-1	129,745	2
EBITDA	37,644	37,249	1	36,136	4
EBITDA Margin (ร้อยละ)	28.3	27.8		27.9	

* ไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

** รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

ธุรกิจร้านอาหารและการผลิต

ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีสาขาร้านอาหารทั้งสิ้น 2,716 สาขา แบ่งเป็นสาขาที่บริษัทลงทุนเอง 1,412 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 52 และสาขาแฟรนไชส์ 1,304 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 48 โดยเป็นสาขาภายใต้กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย 2,118 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 78 และเป็นสาขาภายใต้กลุ่มธุรกิจร้านอาหารอื่น 598

สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 22 ครอบคลุม 25 ประเทศทั่วทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ตะวันออกกลาง สหราชอาณาจักร ยุโรป และแคนาดา เมื่อรวมข้อตกลงแฟรนไชส์ที่ได้ลงนามแล้ว จำนวนร้านอาหารทั้งหมดจะอยู่ที่ 2,746 แห่ง

ร้านอาหารจำแนกตามบริษัทลงทุน			
จำนวนร้านสาขา	ปี 2568	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
บริษัทลงทุนเอง	1,412	10	-14
สาขาแฟรนไชส์	1,304	22	5
รวมสาขาร้านอาหาร	2,716	32	-9
	ปี 2568	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
ประเทศไทย*	2,118	38	9
ประเทศจีน	131	-1	1
ประเทศออสเตรเลีย	284	-3	-22
อื่นๆ	183	-2	3
รวมสาขาร้านอาหาร	2,716	32	-9

* กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยรวมสาขาร้านอาหารในประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม ญี่ปุ่น และอินโดนีเซีย

ร้านอาหารจำแนกตามแบรนด์			
จำนวนร้านสาขา	ปี 2568	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
เดอะ พิชซ่า คอมปะนี	584	-11	-13
สเวนเซ่นส์	380	-1	3
ชีซซ์เลอร์	77	1	2
แดรี่ ครีน	601	18	36
เบอร์เกอร์ คิง	127	0	-3
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	345	-14	-38
สนุก คิทเชน	114	3	11
ริเวอร์ไซด์	130	-2	-4
เบนิฮานา	22	0	1
บอนซอน	132	8	10
กาก้า	110	19	48
อื่นๆ*	94	11	17
รวมสาขาร้านอาหาร	2,716	32	-9

* อื่นๆ ได้แก่ ร้านอาหารในสนามบินภายใต้บริษัทร่วมทุน "Select Service Partner" ที่บริษัทถือหุ้นร้อยละ 51 รวมถึงร้านอาหารในสหราชอาณาจักรภายใต้แบรนด์ "ภัทรา" และ "พูเล่ท์"

ผลประกอบการตามกลุ่มร้านอาหาร

ในไตรมาส 4 ปี 2568 ยอดขายโดยรวมทุกสาขา (รวมยอดขายจากร้านแฟรนไชส์) ค่อนข้างทรงตัว โดยลดลงเล็กน้อยร้อยละ 0.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากผลประกอบการที่ดีในจีนและสิงคโปร์ช่วยชดเชยผลประกอบการที่ลดลงในตลาดอื่นๆ ในขณะที่ยอดขายต่อสาขาคงเดิมโดยรวมลดลงอยู่ที่ร้อยละ 2.6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน การฟื้นตัวของภาคการดำเนินงานร้านอาหารในประเทศจีนและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในประเทศออสเตรเลีย ยังไม่สามารถชดเชยผลการดำเนินงานที่อ่อนตัวลงในประเทศไทยและสิงคโปร์ได้ทั้งหมด

สำหรับปี 2568 ยอดขายรวมทุกสาขาของกลุ่มเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน หนุนโดยการเติบโตในสิงคโปร์และจีน โดยการเปิดตัวแบรนด์ใหม่และการขยายเครือข่ายสาขาในสิงคโปร์ ประกอบกับประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นในประเทศจีน เป็นปัจจัยหลักที่หนุนการเติบโตดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ยอดขายต่อสาขาคงเดิมลดลงร้อยละ 1.8 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากความท้าทายทางเศรษฐกิจมหภาคในหลายตลาด

ไทย

ในประเทศไทย (ไม่รวมกลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม) ยอดขายรวมทุกสาขาและยอดขายต่อสาขาเดิมลดลงร้อยละ 1.7 และร้อยละ 3.5 ตามลำดับในไตรมาส 4 ปี 2568 โดยมีสาเหตุหลักจากผลกระทบของโครงการ คณะกรรมาธิการของรัฐบาล ซึ่งร้านอาหารแบบเครือข่าย (chained restaurants) ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการ ส่งผลให้การบริโภคภายในประเทศบางส่วนเปลี่ยนไปยังร้านอาหารท้องถิ่นและร้านแฟงลอย อย่างไรก็ตาม หลายแบรนด์ อาทิ GAGA, Burger King และ Bonchon ยังคงมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องของแบรนด์เหล่านี้ช่วยหนุนจำนวนการเข้าใช้บริการของลูกค้าและช่วยลดแรงกดดันด้านยอดขายโดยรวมของสาขาเดิมลงได้

สิงคโปร์

ยอดขายโดยรวมทุกสาขาในสิงคโปร์เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนในไตรมาส 4 ปี 2568 โดยได้รับแรงหนุนจากการมุ่งเน้นนวัตกรรมด้านคอนเซ็ปต์ร้านใหม่ๆ และผลตอบรับที่ดีของแบรนด์ที่เปิดตัวใหม่ รวมถึงการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม แม้บริษัทจะมีมาตรการกระตุ้นอุปสงค์ อาทิ เช่น การปรับราคาสินค้าในเมนู การนำเสนอสินค้าในราคาที่คุ้มค่า และการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า รวมถึงการขยายสาขาไปยังทำเลที่มีศักยภาพสูง ยอดขายต่อสาขาเดิมลดลงร้อยละ 2.6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อน เนื่องจากภาวะตลาดที่ชะลอตัวและระดับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น

จีน

ในประเทศจีน แนวโน้มการฟื้นตัวยังคงดำเนินอย่างต่อเนื่อง ยอดขายรวมของทั้งระบบและยอดขายต่อสาขาเดิมกลับมาเติบโตเป็นไตรมาสที่สองติดต่อกันในไตรมาส 4 ปี 2568 โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.9 และร้อยละ 5.8 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ตามลำดับ การปรับตัวดีขึ้นดังกล่าวมาจากการเปิดตัวเมนูโปรตีนใหม่ ๆ ที่ช่วยขยายเมนูหลักจากเดิมที่เน้นผลิตภัณฑ์จากปลาเพียงอย่างเดียว ควบคู่กับแคมเปญการตลาดเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และแผนยกระดับแบรนด์ที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ บริษัทให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพของสาขาเดิมเป็นหลัก มากกว่าการขยายเครือข่ายสาขาเชิงรุก

ออสเตรเลีย

ยอดขายรวมของทั้งระบบในออสเตรียลดลงร้อยละ 3.2 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งสะท้อนถึงกลยุทธ์การปรับโครงสร้างเครือข่ายของร้านให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ยอดขายต่อสาขาเดิมสามารถกลับมาเติบโตในเชิงบวกอย่างต่อเนื่องเป็นไตรมาสที่สาม โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยปัจจัยหลักมาจากการเพิ่มมูลค่าการซื้อเฉลี่ยต่อบิลของแบรนด์ The Coffee Club ซึ่งสามารถชดเชยผลกระทบจากจำนวนการซื้อขายที่ลดลงได้

ผลการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร

ร้อยละ	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	ปี 2568	ปี 2567
อัตราเติบโตของยอดขายต่อร้านเฉลี่ย	-2.6	-0.5	-1.8	-2.2
อัตราเติบโตของยอดขายรวมเฉลี่ย	-0.4	2.6	0.4	2.1

หมายเหตุ: การเติบโตของยอดขายคำนวณจากยอดขายที่เป็นสกุลเงินท้องถิ่น เพื่อขจัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทางการเงิน

ในไตรมาส 4 ปี 2568 ไมเนอร์ ฟู้ดมีรายได้รวมจากการดำเนินงาน เติบโตขึ้นร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 8,336 ล้านบาท ซึ่งได้รับแรงหนุนจากการเติบโตของรายได้ในประเทศจีน ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ รวมถึงส่วนแบ่งรายได้จากบริษัทร่วมที่เพิ่มขึ้น โดยในประเทศออสเตรเลีย การเปิดตัวเมนูใหม่และผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของธุรกิจสายการผลิต Nomad เป็นปัจจัยหลักที่ช่วยขับเคลื่อนการเติบโตของรายได้ ขณะที่ประเทศสิงคโปร์ได้รับแรงหนุนจากการเปิดตัวแบรนด์ใหม่และการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ส่วนในประเทศจีนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากผลการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นของแบรนด์ Riverside ซึ่งได้รับการแรงหนุนจากกลยุทธ์ส่งเสริมการขายเฉพาะกลุ่ม ทั้งนี้ รายได้จากแฟรนไชส์ลดลงร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 391 ล้านบาท เนื่องจากแรงกดดันจากผลการดำเนินงานที่ชะลอตัวของธุรกิจแฟรนไชส์ในต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกัมพูชา ซึ่งได้รับผลกระทบจากข้อพิพาทบริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา

กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคา เพิ่มขึ้นร้อยละ 7 เมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ที่ 1,944 ล้านบาท ซึ่งเติบโตสูงกว่ารายได้ จากอัตราค่าแลกเปลี่ยนรายได้เป็นกำไรที่ดีขึ้นและการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในศูนย์กลางการดำเนินงานประเทศไทยและประเทศจีน โดยประเทศไทยได้รับประโยชน์จากส่วนแบ่งกำไรที่เพิ่มขึ้น ขณะที่ประเทศจีนสามารถยกระดับความสามารถในการทำกำไรได้จากการควบคุมต้นทุนวัตถุดิบและค่าแรงอย่างเข้มงวด ส่งผลให้อัตรากำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 23.3 ในไตรมาส 4 ปี 2568 จากร้อยละ 22.6 ในไตรมาส 4 ปี 2567

ในปี 2568 ไมเนอร์ ฟู้ดมีรายได้รวมจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับปีก่อน (และเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับปีก่อน หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน) อยู่ที่ 32,594 ล้านบาท เป็นผลมาจากการเติบโตของยอดขายในประเทศสิงคโปร์และออสเตรเลีย ขณะที่รายได้จากแฟรนไชส์ลดลงร้อยละ 8 เมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ที่ 1,500 ล้านบาท เนื่องจากปัจจัยที่เหมือนกันกับในไตรมาส 4 ปี 2568 ขณะที่กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคา ทรงตัวเมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ที่ 7,328 ล้านบาท แต่เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับปีก่อน หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีอัตรากำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคา ของปี 2568 ลดลงเล็กน้อยมาอยู่ที่ร้อยละ 22.5 จากร้อยละ 22.8 ในปี 2567 เนื่องจากการประหยัดต้นทุนภายในองค์กรในประเทศไทยสามารถชดเชยผลกระทบจากกำไรที่อ่อนด้อยลงในภูมิภาคอื่นๆ ได้เพียงบางส่วน

ผลการดำเนินงาน*					
หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ไตรมาส 4 ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
รายได้จากการดำเนินงาน**	7,944	7,619	4	7,501	6
รายได้จากการให้แฟรนไชส์	391	408	-4	400	-2
รายได้รวม	8,336	8,027	4	7,901	5
EBITDA	1,944	1,812	7	1,781	9
EBITDA Margin (ร้อยละ)	23.3	22.6		22.5	
หน่วย: ล้านบาท	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
รายได้จากการดำเนินงาน**	31,094	30,509	2	29,702	5
รายได้จากการให้แฟรนไชส์	1,500	1,623	-8	1,562	-4
รายได้รวม	32,594	32,132	1	31,264	4
EBITDA	7,328	7,323	0	7,098	3
EBITDA Margin (ร้อยละ)	22.5	22.8		22.7	

* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก
** รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

งบดุลและกระแสเงินสด

ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีสินทรัพย์รวมอยู่ที่ 357,330 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 10,485 ล้านบาทจาก 346,845 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นผลมาจาก

- (1) ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นเพิ่มขึ้นจำนวน 3,440 ล้านบาท สอดคล้องกับยอดขายที่ปรับตัวสูงขึ้น และสะท้อนผลกระทบจากการอ่อนค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลัก เช่น ยูโร เมื่อเทียบกับสิ้นปี 2567
- (2) ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์เพิ่มขึ้นจำนวน 4,535 ล้านบาท และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเพิ่มขึ้นจำนวน 3,351 ล้านบาท จากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ รวมถึงกำไรจากการปรับปรุงการแปลงค่าเงิน และส่วนเกินทุนจากการตีราคาที่ดิน
- (3) สินทรัพย์สิทธิการใช้เพิ่มขึ้นจำนวน 3,250 ล้านบาท จากการใช้ข้อแก้ไขของมาตรฐานการบัญชี TFRS 16 ที่เกี่ยวข้องกับหนี้สินตามสัญญาเช่าในธุรกรรมการขายและเช่ากลับคืน
- (4) เงินลงทุนในบริษัทรวมเพิ่มขึ้นจำนวน 1,181 ล้านบาท จากการส่วนแบ่งกำไรที่สูงขึ้นจาก Pop Mart และ BreadTalk
- (5) ที่ดินและโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อการขายเพิ่มขึ้นจำนวน 732 ล้านบาทเนื่องจากจำนวนห้องพักพร้อมขายของ Anantara Ubud Bali Resort มีจำนวนมากขึ้น

ทั้งนี้ ขดเชยบางส่วนด้วย

- (1) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลงจำนวน 3,722 ล้านบาท โดยหลักมาจากการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทใน Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) และการจ่ายปันผล และ
- (2) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายลดลงจำนวน 2,922 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากการขายโรงแรมสองแห่งในออสเตรเลียและที่ดินในสาธารณรัฐโดมินิกัน
- (3) เงินลงทุนในส่วนตัวเสียในการร่วมค้าลดลงจำนวน 418 ล้านบาท เนื่องจากการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นใน GAGA และ Anantara Ubud Bali Resort และการขายหุ้นบางส่วนในบริษัท Art of Baking

บริษัทมีหนี้สินรวม 260,344 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2568 เพิ่มขึ้น 12,636 ล้านบาท จาก 247,708 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 โดยมีสาเหตุหลักจาก

- (1) หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจำนวน 682 ล้านบาท จากการผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ไม่เกิดขึ้นจริง การปรับมูลค่ายุติธรรมภายใต้การป้องกันความเสี่ยง และการปรับปรุงการแปลงค่าเงินที่บันทึกไว้ในเงินกู้ยืมและหุ้นกู้ และ
- (2) หนี้สินตามสัญญาเช่าเพิ่มขึ้นจำนวน 5,164 ล้านบาท จากการใช้ข้อแก้ไขของมาตรฐานการบัญชี TFRS 16 ที่เกี่ยวข้องกับหนี้สินตามสัญญาเช่าในธุรกรรมการขายและเช่ากลับคืน
- (3) หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเพิ่มขึ้นจำนวน 2,268 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินมูลค่าที่ดินใหม่และการแปลงมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิ

ส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจำนวน 2,151 ล้านบาท จาก 99,137 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 เป็น 96,986 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2568 โดยหลักมาจาก (1) การจ่ายดอกเบี้ยสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 1,705 ล้านบาท (2) การจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นจำนวน 3,685 ล้านบาท (3) ผลขาดทุนจากการแปลงค่าเงินที่บันทึกอยู่ในรายการกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น จำนวน 1,894 ล้านบาท และ (4) ส่วนแบ่งของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่ลดลง ซึ่งเป็น

ผลมาจากการที่บริษัทเพิ่มการถือหุ้นใน Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) จากร้อยละ 95.9 เป็นร้อยละ 99.5 และการลดทุนของบริษัทย่อย และ (5) เงินจำนวน 273 ล้านบาทที่ชำระเพื่อซื้อหุ้นคืน ซึ่งแสดงเป็นหุ้นซื้อคืน ในปี 2568 บริษัทและบริษัทย่อยมีกระแสเงินสดจากการดำเนินงานเป็นบวก 33,160 ล้านบาท ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนจำนวน 7,630 ล้านบาท โดยหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นซึ่งสอดคล้องกับยอดขายที่สูงขึ้น

กระแสเงินสดที่ใช้ไปในกิจกรรมลงทุนอยู่ที่ 4,198 ล้านบาท โดยมีสาเหตุหลักจาก

- (1) การเข้าซื้อกิจการโรงแรม 3 แห่งในประเทศออสเตรเลียเป็นมูลค่ารวม 374 ล้านบาท
- (2) เงินลงทุนเพิ่มเติมจำนวน 577 ล้านบาท ในธุรกิจ Pop Mart การลงทุนในโรงแรมที่ประเทศสิงคโปร์ รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในธุรกิจคั่วกาแฟในประเทศออสเตรเลียจากร้อยละ 22.5 เป็นร้อยละ 50 และการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนใน GAGA Beverages จากร้อยละ 50.1 เป็นร้อยละ 70 และเงินลงทุนในโครงการที่อยู่อาศัยแห่งใหม่ รวมถึงเงินลงทุนในบริษัทร่วมทุนซึ่งบริษัทถือสัดส่วนอยู่ร้อยละ 50 เพื่อดำเนินกิจการโรงแรมในญี่ปุ่น และการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนใน Anantara Ubud Bali Resort เป็น 75% และ
- (3) เงินลงทุนต่อเนื่องในโครงการโรงแรมและร้านอาหารจำนวน 9,413 ล้านบาท

ทั้งนี้ ขดเชยบางส่วนด้วย (1) รายได้จากการขายโรงแรม 3 แห่งในประเทศโปรตุเกส เยอรมนี และออสเตรเลียจำนวน 3,970 ล้านบาท (2) รายได้จากการขายสัดส่วนการถือหุ้นใน Art of Baking ซึ่งลดลงจากร้อยละ 51 เหลือร้อยละ 20 จำนวน 538 ล้านบาท และ (3) รายได้จากการขายทรัพย์สิน อาคารและอุปกรณ์ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน จำนวน 586 ล้านบาท

บริษัทมีเงินสดจ่ายสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 32,879 ล้านบาทในปี 2568 โดยมีสาเหตุหลักจาก

- (1) การชำระคืนหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าจำนวน 11,825 ล้านบาท
- (2) ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยจำนวน 9,750 ล้านบาท และดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 1,705 ล้านบาท และ
- (3) การจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นจำนวน 3,685 ล้านบาท และ
- (4) เงินสดที่จ่ายเพื่อเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นใน Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) จากร้อยละ 95.9 เป็นร้อยละ 99.5 จำนวน 3,860 ล้านบาท
- (5) เงินชำระหนี้สุทธิจำนวน 1,717 ล้านบาท เนื่องจากการชำระคืนหุ้นกู้
- (6) เงินสดที่ชำระเพื่อซื้อหุ้นคืน (Treasury shares) จำนวน 237 ล้านบาท

โดยสรุป กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงินทุน ส่งผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดสุทธิของบริษัทลดลงสุทธิ 3,916 ล้านบาทในช่วงปี 2568 โดย ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดคงอยู่ที่ 9,596 ล้านบาท

กระแสเงินสดอิสระซึ่งคำนวณจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานหลังหักเงินชำระหนี้ตามสัญญาเช่า ดอกเบี้ยจ่าย (รวมถึงดอกเบี้ยให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน) และเงินสำหรับการลงทุนสุทธิอยู่ในระดับบวกที่ 5,683 ล้านบาทในปี 2568 โดยมีสาเหตุหลักจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

อัตรากำไรขั้นต้นของบริษัทปรับลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 43.6 ในปี 2568 จากร้อยละ 43.8 ในปี 2567 เนื่องจากความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้นของธุรกิจโครงการที่อยู่อาศัยยังไม่เพียงพอที่จะชดเชยแรงกดดันด้านอัตรากำไรของธุรกิจไมเนอร์ ฟู้ด ซึ่งมีสาเหตุหลักจากต้นทุนที่เพิ่มขึ้นของการดำเนินงานในประเทศออสเตรเลียจากราคาวัตถุดิบเมล็ดกาแฟที่สูงขึ้นและยังไม่สามารถส่งผ่านต้นทุนดังกล่าวไปยังราคาขายได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ อัตรากำไรต่างๆยังได้รับผลกระทบจากสัดส่วนรายได้โดยรวมที่ลดลง ภายหลังจากปิดร้านแฟรนไชส์บางส่วนในประเทศ

ออสเดอร์เฉลี่ย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการปรับโครงสร้างเครือข่ายของกลุ่มบริษัท อย่างไรก็ตาม อัตราค่าไรสุทธิจากการดำเนินงาน ปรับตัวดีขึ้นจากร้อยละ 5.1 ในปี 2567 เป็นร้อยละ 5.9 ในปี 2568 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากภาระต้นทุนทางการเงินที่ลดลง

อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ซึ่งไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว) ปรับตัวเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 9.9 ในปี 2568 จากร้อยละ 9.0 ในปี 2567 สะท้อนถึงความสามารถในการเพิ่มอัตราการทำกำไรของบริษัท ขณะเดียวกันกับอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ซึ่งไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว) ที่ปรับตัวดีขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 2.8 ในปี 2568 จากร้อยละ 2.4 ในปี 2567

ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ยของบริษัทลดลงเป็น 24 วันในปี 2568 จาก 29 วันในปี 2567 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าที่ดีขึ้น อายุเฉลี่ยของสินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเป็น 20 วันในปี 2568 จาก 19 วันในปี 2567 เนื่องจากระดับสินค้าคงเหลือที่เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับแคมเปญการตลาดใหม่ของแบรนด์ร้านอาหารต่างๆ ขณะที่อายุเฉลี่ยของเจ้าหนี้การค้าทรงตัวใกล้เคียงกับช่วงเดียวกันของปีก่อนอยู่ที่ 67 วัน อัตราส่วนสภาพคล่องลดลงเล็กน้อยมาอยู่ที่ 0.61 เท่า ณ สิ้นปี 2568 จาก 0.67 เท่า ณ สิ้นปี 2567 จากสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงจากระดับเงินสดที่ลดลง ควบคู่ไปกับการเพิ่มขึ้นของหนี้สินหมุนเวียนอันเนื่องมาจากเจ้าหนี้การค้าและหนี้สินอนุพันธ์ที่เพิ่มขึ้น

อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นเล็กน้อยมาอยู่ที่ 0.86 เท่า ณ สิ้นปี 2568 จาก 0.80 เท่า ณ สิ้นปี 2567 แต่ลดลงจาก 0.90 เท่า ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2568 ทั้งนี้ การเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นผลมาจากผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากเงินกู้ระยะยาว รวมถึงมูลค่ายุติธรรมที่ปรับปรุงแล้วภายใต้การบัญชีการป้องกันความเสี่ยง และผลกระทบจากการแปลงค่าสกุลเงินของหุ้นกู้ ซึ่งเกิดจากการอ่อนค่าของเงินบาท เมื่อเทียบกับสิ้นปี 2567 ประกอบกับฐานทุนที่ลดลงอันเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทใน Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) และการจ่ายเงินปันผลที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้ถือหุ้น ส่งผลให้อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อ EBITDA เพิ่มขึ้นเป็น 4.60 เท่า ณ สิ้นปี 2568 จาก 4.35 เท่า ณ สิ้นปี 2567 แต่ลดลงจาก 4.66 เท่า ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2568 ในส่วนของอัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ยลดลงจาก 3.47 เท่าในปี 2567 เป็น 3.41 เท่าในปี 2568 สาเหตุหลักมาจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น ๆ

อัตราส่วนทางการเงิน		
ความสามารถในการทำกำไร	31 ธ.ค. 68	31 ธ.ค. 67
อัตราค่าไรขั้นต้น (ร้อยละ)	43.6	43.8
อัตราค่าไรสุทธิ (ร้อยละ)	5.4	4.7
อัตราค่าไรสุทธิจากผลการดำเนินงาน (ร้อยละ)*	5.9	5.1
ความมีประสิทธิภาพ	31 ธ.ค. 68	31 ธ.ค. 67
อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น* (ร้อยละ)	9.9	9.0
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์* (ร้อยละ)	2.8	2.4
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	24	29
อายุเฉลี่ยของสินค้าคงเหลือ (วัน)	20	19
อายุเฉลี่ยของเจ้าหนี้การค้า (วัน)	67	67
ความสามารถในการดำรงสภาพคล่อง	31 ธ.ค. 68	31 ธ.ค. 67
สินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน (เท่า)	0.61	0.67
ภาระหนี้สินต่อทุน	31 ธ.ค. 68	31 ธ.ค. 67
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.96	0.93
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.86	0.80
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อ EBITDA (เท่า)	4.60	4.35
	31 ธ.ค. 68	31 ธ.ค. 67
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า)	3.41	3.47

* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

แนวโน้มในอนาคต

ในอนาคตข้างหน้า บริษัทยังคงมีความเชื่อมั่นในการสร้างการเติบโตของผลประกอบการอย่างยั่งยืนและเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นในระยะยาวต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจมหภาคที่ยังคงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ด้วยแพลตฟอร์มธุรกิจที่มีความหลากหลาย การจัดสรรเงินทุนอย่างมีวินัย รวมไปถึงรูปแบบการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นทั้งหมดเป็นรากฐานที่มั่นคงในการรับมือต่อความผันผวนและยังช่วยการสร้างโอกาสในการเติบโตเชิงโครงสร้าง ทั้งนี้ แผนเชิงกลยุทธ์ทั้งห้าของบริษัทได้รับการออกแบบมาเพื่อเร่งการเติบโตของธุรกิจและผลประกอบการ ในขณะเดียวกันยังช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นเพื่อรองรับความไม่แน่นอนในอนาคต

ลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์

พอร์ตโฟลิโอแบรนด์ที่มีความแตกต่างกัน

บริษัทยังคงเดินหน้าเสริมความแข็งแกร่งให้กับพอร์ตโฟลิโอแบรนด์ที่มีความแตกต่างและหลากหลาย ทั้งในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอาหาร ด้วยโครงสร้างแบรนด์ดังกล่าวช่วยให้บริษัทสามารถเข้าถึงและตอบโจทยกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย ครอบคลุมหลายภูมิภาค และรองรับรูปแบบการเดินทางและการรับประทานอาหารในโอกาสต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งช่วยลดการพึ่งพาดตลาดหรือปัจจัยขับเคลื่อนความต้องการจากตลาดใดตลาดหนึ่ง

ในส่วนของธุรกิจโรงแรม พอร์ตโฟลิโอของบริษัทครอบคลุมทั้งแบรนด์ระดับลักซ์ชัวรี (Luxury) แบรนด์พรีเมียม (Premium) และแบรนด์ซีเล็คท์ (Select) อีกทั้งมีการเปิดตัวแบรนด์ต่างๆและแนวคิดไลฟ์สไตล์ใหม่ ๆ อาทิเช่น The Wolseley Hotels, Minor Reserve Collection, Colbert Collection และ iStay Hotels ซึ่งช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจและยกระดับผลตอบแทนในอนาคต นอกจากนี้ โครงการที่อยู่อาศัยภายใต้แบรนด์ (Branded Residences) ยังเป็นอีกหนึ่งกลไกการเติบโตที่สำคัญและสร้างอัตรากำไรที่ค่อนข้างสูงภายในพอร์ตโฟลิโอแบรนด์ของบริษัท โดยมีการบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับแบรนด์โรงแรม ซึ่งช่วยเพิ่มผลตอบแทนรวมของโครงการ และเสริมความชัดเจนของรายได้ในอนาคต ทั้งนี้ บริษัทยังมีแผนที่จะขยายโครงการที่อยู่อาศัยภายใต้แบรนด์ต่างๆ ไปสู่แบบ stand-alone ภายใต้สัญญาบริหารจัดการ เพื่อขยายขอบเขตตลาดให้กว้างขึ้น โดยโครงการเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนกระแสรายได้ที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ยอดขายโครงการที่อยู่อาศัย Kiara Reserve ที่ภูเก็ต มูลค่าราว 3 พันล้านบาท ซึ่งจะเพิ่มกระแสเงินสดได้อย่างมีนัยสำคัญในปี 2569

ในกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร เรายังคงปรับโฉมและพัฒนาแบรนด์หลักอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาแนวคิดแบรนด์ใหม่ ๆ โดยแต่ละแบรนด์ใหม่ได้รับการพัฒนามาบนพื้นฐานของคุณค่าที่ชัดเจนสำหรับผู้บริโภค มีโครงสร้างหน่วยเศรษฐกิจ (Unit economics) ที่แข็งแกร่ง และรูปแบบการดำเนินงานที่สามารถขยายขนาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เรายังคงเดินหน้านำเสนอรูปแบบร้านใหม่ ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อรองรับการขยายตัวและเพิ่มความยืดหยุ่น โดยรูปแบบร้านค้าแบบใหม่ ได้แก่ Dairy Queen Modular, The Pizza Company Express และ The Coffee Club Café ช่วยให้บริษัทสามารถขยายสาขาไปยังทำเลที่หลากหลายมากขึ้น และสร้างโอกาสการเติบโตในช่วงเวลาการบริโภคที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เงินลงทุนและเร่งความเร็วในการเปิดสาขาใหม่ในตลาด

การขยายธุรกิจทั่วโลกภายใต้โมเดล Asset-Light

การขยายธุรกิจทั่วโลกยังคงขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์แบบ Asset-light และมุ่งเน้นรายได้ค่าธรรมเนียมเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับสัญญาบริหารจัดการ สัญญาแฟรนไชส์ และข้อตกลงการพัฒนาโครงการหลัก เพื่อขยายฐานธุรกิจของบริษัทควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เงินทุนและความสามารถในการสร้างผลตอบแทน ซึ่งการเติบโตจะมาจากทั้งการเจาะตลาดเชิงลึกในภูมิภาคยุทธศาสตร์หลัก และการเข้าสู่ตลาดใหม่ ในธุรกิจโรงแรม บริษัทมุ่งหน้าเสริมสร้างความแข็งแกร่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ยุโรป และตะวันออกกลาง พร้อมทั้งขยายเข้าสู่ภูมิภาคและเมืองใหม่ ๆ ได้แก่ แอฟริกาเหนือ (โมร็อกโกและอียิปต์) เอเชียเหนือ (ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้) แคริบเบียน และเมืองเพิ่มเติมในตะวันออกกลาง เช่น ราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย ในขณะเดียวกัน ประมาณร้อยละ 20 ของแผนการ

ขยายพอร์ตโฟลิโอของโรงแรมในปัจจุบันมีองค์ประกอบของโครงการที่อยู่อาศัยร่วมอยู่ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างรายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่มเติมและเพิ่มศักยภาพผลตอบแทนโดยรวม และสำหรับไมเนอร์ ฟู้ด บริษัทยังคงเร่งขยายการเติบโตไปทั่วโลกผ่านระบบแฟรนไชส์ โดยภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยและอินโดนีเซียยังคงเป็นตลาดเป้าหมายหลัก ขณะที่การขยายธุรกิจในประเทศอินเดียนับเป็นโอกาสในการเติบโตที่น่าสนใจ โดยบริษัทได้เริ่มเข้าสู่ตลาดผ่านแบรนด์ Sanook Kitchen และ Scoop Wonder

นวัตกรรมและความเป็นเลิศทางดิจิทัล

นวัตกรรมและความเป็นเลิศทางดิจิทัลมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในการขับเคลื่อนการเติบโตของรายได้และประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมของลูกค้า ซึ่งบริษัทยังคงลงทุนอย่างต่อเนื่องในแพลตฟอร์มดิจิทัลและขีดความสามารถด้านข้อมูล เพื่อเพิ่มสัดส่วนการจองโดยตรง (direct booking) และทำให้บริหารรายได้ได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงยกระดับประสบการณ์ลูกค้าแบบเฉพาะบุคคลในทุกแบรนด์ โดยการผสมผสานระบบให้มีความสอดคล้องกันและการปรับมาตรฐานกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนี้ คาดว่าจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพการตัดสินใจ รวมถึงการรองรับการเติบโตที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกัน บริษัทเป็นผู้นำตลาดด้านการมีส่วนร่วมบนสื่อสังคมออนไลน์ โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลมาเสริมความแข็งแกร่งให้กับ Loyalty ecosystems โดยเพิ่มการมีส่วนร่วมข้ามแบรนด์ และสร้างแหล่งรายได้เพิ่มเติม ซึ่งช่วยสนับสนุนทั้งการเติบโตของรายได้และการขยายอัตรากำไร

บุคลากรและทีมงานที่มีคุณภาพ

บริษัทมุ่งมั่นสร้างทีมงานที่มีศักยภาพ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพสูง โดยได้รับการสนับสนุนจากความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง และการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน โดยการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และการยกระดับประสิทธิผลขององค์กร มีเป้าหมายเพื่อให้บริษัทมีขีดความสามารถที่เหมาะสมในการรองรับการขยายธุรกิจในระดับโลกและการขับเคลื่อนนวัตกรรม

การเป็นผู้นำด้านแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน

ความยั่งยืนถูกบูรณาการอยู่ในกลยุทธ์และกระบวนการตัดสินใจของบริษัท โดยบริษัทยังคงเดินหน้านำหลักต้นโครงการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำคัญของบริษัทครอบคลุมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การจัดหาสินค้าอย่างมีความรับผิดชอบ การลดของเสีย และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ควบคู่กับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมาตรฐานจริยธรรมที่เข้มแข็ง ทั้งนี้ โครงการด้านความยั่งยืนเหล่านี้ยังช่วยเสริมความยืดหยุ่นในระยะยาวและเพิ่มประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน

แผนการปลดล็อกมูลค่าเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

บริษัทกำลังศึกษาแนวทางการสร้างมูลค่าเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อปลดล็อกมูลค่าที่แท้จริงของบริษัทในส่วนที่ยังไม่ได้รับการสะท้อนอย่างเต็มที่ ผ่านแผนการเสนอขายทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT) ซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี 2569 โดยโครงการริเริ่มเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจของบริษัทไปสู่ asset-light มากยิ่งขึ้น และเพิ่มผลตอบแทนต่อเงินทุน

การสร้างอนาคต

ภายใต้แผนธุรกิจระยะสามปีของบริษัท สำหรับปี 2568 - 2571 บริษัทยังคงเป้าหมายเดิม ได้แก่ การเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อปีร้อยละ 6-8 และการเติบโตของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อปีที่ร้อยละ 15-20 โดยคาดว่าจะได้รับแรงหนุนจากอัตราค่าเช่าที่สูงขึ้นจาก operating leverage ที่ดีขึ้น รวมถึงสัดส่วนรายได้จากค่าธรรมเนียมบริหารโรงแรมและแฟรนไชส์ร้านอาหารที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งบริษัทตั้งเป้าหมายอัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนหลัก (Core ROIC) มากกว่าร้อยละ 12 และเร่งการขยายธุรกิจในรูปแบบ asset-light เพื่อให้มีจำนวนโรงแรมภายใต้

สัญญาเกินกว่า 850 แห่ง และร้านอาหารกว่า 4,000 สาขาทั่วโลกภายในปี 2571 นอกเหนือจากการขยายขนาดธุรกิจแล้ว บริษัทยังคงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับคุณภาพของสินทรัพย์โรงแรมและสาขาร้านอาหาร โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องกับกลยุทธ์แบรนด์ และผลตอบแทนที่ยั่งยืนในระยะยาว

.....
นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน

ภาคผนวก

รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว			
ช่วงเวลา	จำนวน (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจ	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว
ไตรมาส 1 ปี 2567	402 รายได้ 308 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	919	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายได้จากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-73	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่าดีดธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ขาดทุนอื่น)
	-287	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	3	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	608 EBITDA 628 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (กำไรอื่น)
	-0.1 รายได้ 0.5 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 2 ปี 2567	-126 รายได้ -358 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	158	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (กำไรอื่น)
	47	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การเปลี่ยนแปลงมูลค่าดีดธรรมของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (กำไรอื่น)
	19	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (กำไรอื่น)
	-0.5	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-242 EBITDA -271 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	-51 รายได้ -0.8 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 3 ปี 2567	11 รายได้ -13 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-1,368	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (กำไรอื่น)
	-16	ไมเนอร์ โฮเทลส์	เปลี่ยนแปลงมูลค่าดีดธรรมของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (กำไรอื่น)
	270	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	-32	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-1,134 EBITDA -1,266 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	-40 รายได้ -63 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)

ไตรมาส 4 ปี 2567	192 รายได้ 59 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และ ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	509	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (กำไรอื่น)
	-73	ไมเนอร์ โฮเทลส์	เปลี่ยนแปลงมูลค่าดีดของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (ขาดทุนอื่น)
	60	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (กำไรอื่น)
	-16	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	417 EBITDA 227 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (กำไรอื่น)
	-12 รายได้ -11 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของ สินทรัพย์และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการ บัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 1 ปี 2568	858 รายได้ 787 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-200	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันธุรกิจโรงแรม
	-18	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ขาดทุนอื่น)
	-35	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่าดีดของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (ขาดทุนอื่น)
	-103	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	110	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-194 EBITDA -175 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	0 รายได้ 1 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS15 และขาดทุนจากการปิดสาขา (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 2 ปี 2568	3 รายได้ 4 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-411	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ขาดทุนอื่น)
	29	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่าดีดของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (กำไรอื่น)
	-43	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	14	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-236 EBITDA -229 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	0 รายได้ 2 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS15 ขาดทุนจากการปิดสาขา และค่าเผื่อการขาดทุนจากสินค้า(รายได้และ ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	403 รายได้ 310 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสถานะการลงทุนและการจำหน่ายเงินลงทุน
ไตรมาส 3 ปี 2568	16 รายได้ -8 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-77	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ขาดทุนอื่น)

	-29	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายัติธรรมของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (ขาดทุนอื่น)
	-88	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	-51	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	55	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (กำไรอื่น)
	-11 รายได้ -17 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS15 และขาดทุนจากการปิดสาขาและสินค้าคงคลัง (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 4 ปี 2568	119 รายได้ -547 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	286	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสถานะการลงทุนโรงแรมในอินโดนีเซียเป็นบริษัทในเครือ (รายได้อื่น)
	-215	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ขาดทุนอื่น)
	57	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายัติธรรมของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (กำไรอื่น)
	88	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (กำไรอื่น)
	-7	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-135	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	54 รายได้ -45 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS15 ขาดทุนจากการปิดสาขา และค่าเผื่อการขาดทุนจากสินค้า(รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)