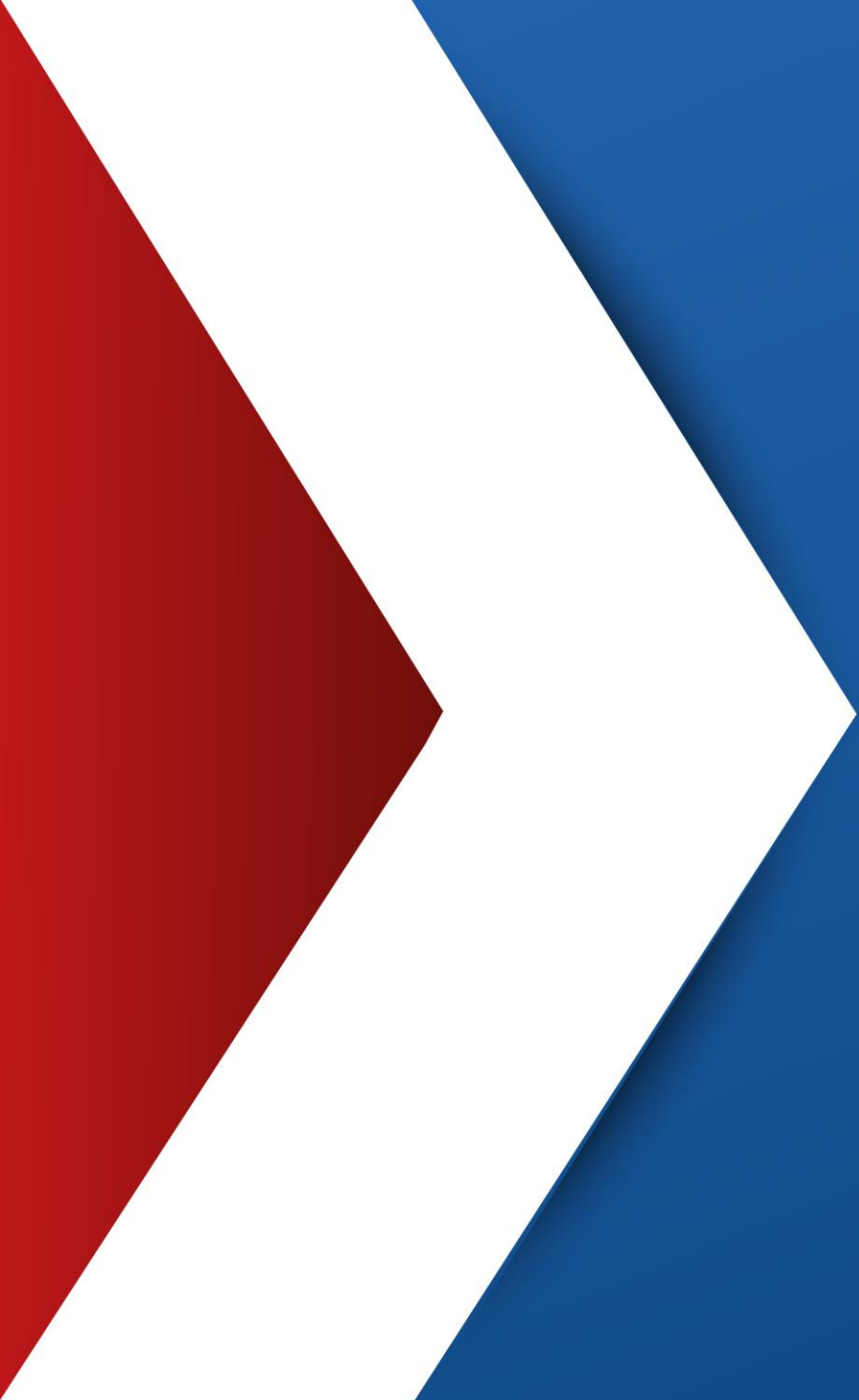




แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ปี 2567-2571

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

สรุปภาพรวมแผนยุทธศาสตร์ปี 2567-2571

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การค้าและการลงทุนของไทยให้เติบโตในเวทีโลกอย่างยั่งยืน”

Positioning

ปัจจุบัน-ปี 2567

OPPORTUNITY CONNECTOR

สร้างโอกาสร่วมกับพันธมิตรในการขยาย
อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ ตลอด Value Chain

ปี 2568-2569

COMPETITIVENESS ENHANCER

เพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมเป้าหมาย ด้วยนวัตกรรมทางการเงิน
ที่สนับสนุนการเติบโตของธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน โดยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

ปี 2570-2571

SUSTAINABLE ECOSYSTEM CATALYST

ส่งเสริมระบบนิเวศทางธุรกิจ รวมทั้งแพลตฟอร์ม เพื่อเป็นกลไกหลัก
ในการสร้างความยั่งยืนของการค้าการลงทุน สอดรับกับกระแสหลักของโลก

ยุทธศาสตร์ “7S”

soA สร้างอุตสาหกรรมไทยให้เติบโตในเวทีโลกอย่างยั่งยืน



ยุทธศาสตร์ที่ 1

Sustainable Growth
Escalator

ยกระดับธุรกิจไทย
สู่เศรษฐกิจที่เป็น ESG



ยุทธศาสตร์ที่ 2

S-curve Stimulator

ผลักดันอุตสาหกรรมเป้าหมาย
ของประเทศ



ยุทธศาสตร์ที่ 3

Service Sector &
Soft Power Promoter

สนับสนุนธุรกิจ
บริการไทยสู่ตลาดโลก



ยุทธศาสตร์ที่ 4

Smart Agro-industry
Value Creator

เสริมขีดความสามารถ
ให้อุตสาหกรรมพื้นฐาน



ยุทธศาสตร์ที่ 5

Synergy Arranger

บูรณาการกับพันธมิตร
สนับสนุน SMEs



ยุทธศาสตร์ที่ 6

Safeguard for
Entrepreneur

ป้องกันความเสี่ยงการค้า
การลงทุนในต่างประเทศ

soC เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน



ยุทธศาสตร์ที่ 7 Sustainable Org Driver ขับเคลื่อนการจัดการภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

แผนปฏิบัติการ

26 แผนงาน

ตัวชี้วัด ระดับองค์กร

ด้านเศรษฐกิจและสังคม	ด้านการดำเนินงาน	ด้านลูกค้า	ด้านการเงิน	ด้านนวัตกรรม	ด้านความยั่งยืน
(1) % ต่อ GNI* (2) % ต่อ TDI**	(3) ยอดคงค้างสินเชื่อและภาระ ผูกพัน (4) ปริมาณธุรกิจสะสมบริการ ประกัน	(5) % Penetration Rate***	(6) % Non-NII (7) % Cost to Income (8) % NPL (9) % ROE	(10) % รายได้นวัตกรรม	(11) % ยอดคงค้างสินเชื่อที่เป็น ESG**** (12) สัดส่วนลดการปล่อย GHG (เพื่อไปสู่ Carbon Neutrality ในปี 2573)

➤ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1



ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับธุรกิจไทยสู่เศรษฐกิจที่เป็น ESG



สัดส่วนยอดคงค้างสินเชื่อที่เป็น ESG = 32%

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1.1: สนับสนุนสินเชื่อสำหรับธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งในอุตสาหกรรมสีเขียวและสีน้ำเงิน (Green Economy & Blue Economy)

กลยุทธ์ที่ 1.2: เป็นกลไกในการยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจสู่ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างครบวงจร เช่น Carbon Credit Trade

แผนปฏิบัติการ

1.1-1 พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการสนับสนุนผู้ประกอบการไทย มุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ โดยครอบคลุมทั้งทางตรงและทางอ้อม (Scope 1, 2 และ 3)



สัดส่วนยอดคงค้างสินเชื่อที่เป็น ESG 32%

1.2-1 ศึกษาแนวทางการใช้สิทธิประโยชน์จากกองทุนด้านสิ่งแวดล้อม



Concept Note/Funding Proposal Development ที่ผ่านการเห็นชอบฯ

1.2-2 จัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมตามแนวนโยบาย ธปท.



นโยบายธุรกรรมสินเชื่อที่ได้อนุมัติจาก กธ. สอดคล้องกับ Taxonomy

➤ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2



ยุทธศาสตร์ที่ 2: ผลักดันอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศให้แข่งขันได้และเติบโตในตลาดโลก



ยอดคงค้างสินเชื่อและการผูกพันที่สนับสนุนภาคอุตสาหกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน = 98,300 ลบ.

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 2.1: สนับสนุนการลงทุนและการส่งออกในอุตสาหกรรม S-curve เพื่อยกระดับภาคการผลิตของไทย

แผนปฏิบัติการ

2.1-1 ยกระดับห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของภาคอุตสาหกรรม
ไทยให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล



วงเงินอนุมัติสินเชื่อจากผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อยกระดับ
Value Chain ของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย **1,000** ลบ.
และรายได้นวัตกรรม **50** ลบ.

2.1-2 จัดตั้งหน่วยงานพาณิชย์ (Investment Banking: IB)



รายได้ค่าธรรมเนียมจากธุรกิจ IB **50** ลบ.

➤ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3



ยุทธศาสตร์ที่ 3: สนับสนุนธุรกิจบริการไทยสู่ตลาดโลกเพื่อสร้างมูลค่าใหม่



ยอดคงค้างสินเชื่อและภาระผูกพันที่สนับสนุนภาคบริการ = 69,600 ลบ.

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 3.1: ผลักดันการพัฒนา การลงทุน และการส่งออกในธุรกิจบริการที่มีศักยภาพสูง
เช่น เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) สุขภาพ (Health) ท่องเที่ยว โลจิสติกส์

แผนปฏิบัติการ

3.1-1 ขยายการสนับสนุนธุรกิจบริการเป้าหมายทั้งในกลุ่มลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่



วงเงินอนุมัติใหม่สนับสนุนธุรกิจบริการที่ส่งต่อจากฝ่ายพันธมิตรและสำนักงานผู้แทน 200 ลบ.

➤ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4



ยุทธศาสตร์ที่ 4: เสริมสร้างขีดความสามารถให้อุตสาหกรรมพื้นฐานของประเทศ



ยอดคงค้างสินเชื่อและภาระผูกพันในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตร = 23,600 ลบ.

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 4.1: สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (Productivity) ของผู้ประกอบการตลอดห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ให้สอดคล้องกับเวทีการค้าโลก

กลยุทธ์ที่ 4.2: ส่งเสริมโอกาสในการขยายตลาดต่างประเทศ ในอุตสาหกรรมหลักของไทยผ่านกลไก เช่น Business Matching และ Value Chain Financing

แผนปฏิบัติการ

4.1-1 สนับสนุนสินค้าเกษตรเป้าหมายรองรับตลาดการส่งออก



วงเงินอนุมัติใหม่สำหรับกลุ่มสินค้าเกษตรเป้าหมาย 3,000 ลบ.

4.2-1 ส่งเสริมการส่งออกสินค้าเกษตรแปรรูปผ่านเครือข่ายพันธมิตรในประเทศและต่างประเทศ



วงเงินอนุมัติใหม่สนับสนุนธุรกิจสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปที่ส่งต่อจากฝ่ายพันธมิตรและสำนักงานผู้แทน 200 ลบ.

กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5



ยุทธศาสตร์ที่ 5: บูรณาการกับพันธมิตรสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ประกอบการ SMEs



จำนวนลูกค้า SMEs = 5,890 ราย



ผปก. ที่ผ่านการเสริมศักยภาพและได้อนุมัติสินเชื่อ/ประกัน = 700 ราย

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 5.1: เพิ่มการเข้าถึงทางการเงินของผู้ประกอบการไทย
ผ่านการบูรณาการกับพันธมิตร

กลยุทธ์ที่ 5.2: พัฒนาความรู้ความสามารถ
ผู้ประกอบการครบวงจร

แผนปฏิบัติการ

5.1-1 ร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรสนับสนุนการส่งออก
ของผู้ประกอบการไทย



สัดส่วนผู้ประกอบการที่ได้รับอนุมัติวงเงินสินเชื่อ
จากผู้เข้าร่วมกิจกรรม 25%

5.2-1 ส่งเสริมศักยภาพผู้ประกอบการครบวงจรสู่การส่งออก
อย่างยั่งยืน



จำนวนผู้ประกอบการ
ที่เข้าร่วมกิจกรรมเสริมศักยภาพของ EXAC
และได้รับอนุมัติสินเชื่อหรือประกัน 700 ราย

➤ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 6



ยุทธศาสตร์ที่ 6: ป้องกันความเสี่ยงด้านการค้าการลงทุนไทยในต่างประเทศ



ปริมาณธุรกิจสะสมบริการประกัน = 183,300 ลบ.

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 6.1: ป้องกันความเสี่ยงการค้าการลงทุนแก่ผู้ประกอบการไทย

แผนปฏิบัติการ

6.1-1 สร้างการรับรู้และความตระหนักถึง
ความสำคัญของบริการประกันให้กับ
ผู้ประกอบการ

 สัดส่วนผู้ประกอบการที่ได้รับอนุมัติ
ใช้บริการประกันการส่งออกและการ
ลงทุนจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม **10%**

6.1-2 สื่อสารและพัฒนาความสัมพันธ์
กับลูกค้ารับประกัน

 ความสามารถในการดำรง
ผู้เอาประกัน **85%** เทียบกับปีก่อน

6.1-3 พัฒนาระบบที่สนับสนุน
การดำเนินงานด้านประกันให้มี
ประสิทธิภาพมากขึ้น

ระบบพร้อมใช้งานในปี 2568
ลด SLA ได้ **25%** อันเป็นการเพิ่ม
ประสิทธิภาพกระบวนการพิจารณา
อนุมัติวงเงินรับประกันการส่งออก
 เอกสารแสดงผลผ่านการทดสอบระบบ IOS และ
CRM สำหรับงานด้านประกันการส่งออก

กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 7



ยุทธศาสตร์ที่ 7: ขับเคลื่อนการจัดการภายในองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

Cost to Income = 37.66% NPL = 3.76% ROE = 6.18% GHG Reduction = 5.42%

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 7.1: เสริมสร้างฐานะการเงินที่มั่นคง เพิ่มเติมแหล่งระดมทุนใหม่ ๆ ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

แผนปฏิบัติการ

7.1-1 ขยายฐาน
แหล่งระดมทุนใหม่

จำนวนลูกค้านายใหม่ที่เปิด
บัญชีเงินฝากเพื่อการลงทุน
10 ราย

7.1-2 ศึกษาแนวทางการ
นำวิธีการ FTP มาใช้ในองค์กร

แนวทาง FTP ของ ธสน.
ที่ได้รับอนุมัติจาก ALCO
1 ฉบับ

7.1-3 ศึกษาแนวทางการบริหาร
จัดการทางการเงินเพื่อธุรกิจ
(Cash Management)

ผลการศึกษาแนวทางการ
ให้บริการ Cash Management
ที่เหมาะสมกับ ธสน.
ซึ่งผ่านความเห็นชอบฯ

7.1-4 ขยายหนี้จัดชั้นมีปัญหา
(NPLs)

มูลค่าการขยายลูกหนี้
จัดชั้นมีปัญหา (NPLs)
925 ลบ.



แผนปฏิบัติการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 7

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 7.2: เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการลูกค้าด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนปฏิบัติการ

7.2-1 พัฒนา Core Banking เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

- การลดเวลาและขั้นตอน
- ทำธุรกรรม 20% ความสำเร็จของการ Go Live โครงการที่ 1 (Deposit, Loan & API) 100%

7.2-2 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้สินเชื่อ SMEs ผ่าน Auto Approval

- ระยะเวลาอนุมัติสินเชื่อ SMEs (Auto Approval) 3 วัน

7.2-3 ยกระดับการใช้เครื่องมือสารสนเทศธุรกิจ พร้อมจัดทำบัญชีและรายละเอียดข้อมูล (Data Catalogue/Data

- รายงานเชิงวิเคราะห์ด้านธุรกิจ
- และผลการดำเนินงาน 10 รายงาน
- ชุดข้อมูล (Customer และ Product & Service) 3 ชุดข้อมูล
- ระยะเวลาในการออกรายงานที่ลดลง 25%

7.2-4 ย้ายศูนย์ข้อมูลคอมพิวเตอร์ (Data Center)

- ความสำเร็จของการย้ายข้อมูล Internet Facing Application ของธนาคารไปยังระบบ Cloud Technology 100%

7.2-5 นำ AI มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจของธนาคาร

- ระบบงานที่เชื่อมต่อและนำ AI มาดำเนินการใช้งานจริง 1 ระบบงาน



แผนปฏิบัติการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 7

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 7.3: พัฒน่องค์ความรู้และผลิตภาพบุคลากรให้เท่าทันทักษะในยุคใหม่

กลยุทธ์ที่ 7.4: เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร (Eco-efficiency) และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

แผนปฏิบัติการ

7.3-1 กิจกรรมสร้างความสุข ความผูกพัน และการทำงานเป็นทีม (Event of Engagement)

- 🎯 ระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรม 80%
- 🎯 คะแนนความผูกพันองค์กรของพนักงาน 74%

7.3-2 สร้างและพัฒนาศักยภาพ Talents และ Successors เพื่อฝังความผูกพันลงในกระบวนการทำงาน (Process of Engagement)

- 🎯 % Successors ที่ได้รับการพัฒนามาจาก Talents 25%
- 🎯 % การแต่งตั้งที่มาจาก
- 🎯 การสรรหาภายใน 60%

7.4-1 วัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ของ ธสน.

- 🎯 แผนดำเนินการปรับปรุง Eco-efficiency ที่ได้รับการเห็นชอบจาก กธ.

7.4-2 บริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของธนาคาร

- 🎯 ปริมาณ GHG ที่ลดลง 95.93 ton CO2e
- 🎯 ปริมาณ GHG ที่ลดได้ (สะสม) 133.44 ton CO2e
- 🎯 ปริมาณการปล่อย GHG สุทธิ 1,662.56 ton CO2e
- 🎯 สัดส่วนลดการปล่อย GHG 5.42%

➤ โครงการลงทุนที่สำคัญ

ธสน. มีการลงทุนที่สำคัญเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเชิงรุก ด้วยการขับเคลื่อนสู่ธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) โดยมีโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง และทำให้ ธสน. สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และมีช่องทางใหม่ ๆ ในการให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มศักยภาพ อันเป็นการสนับสนุนการดำเนินการลงทุนและเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของผู้ประกอบการไทย ได้แก่

โครงการพัฒนาระบบ Core Banking เพื่อให้ธนาคารมีระบบงานหลักรองรับการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ด้านเงินฝาก และด้านการค้าระหว่างประเทศที่ทันสมัย รวมทั้งพัฒนาระบบเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในธนาคารและรองรับการเชื่อมโยงกับพันธมิตรทางการค้าภายนอกธนาคารผ่าน Application Programming Interface (API) ซึ่งรองรับความต้องการทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตได้ รวมถึงเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมรองรับความต้องการและความคาดหวังของผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกรูปแบบ

โครงการพัฒนาระบบ Insurance Origination System เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานด้านรับประกัน โดยจะทำให้สามารถวิเคราะห์และให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การพัฒนาระบบงานดังกล่าวจะช่วยรองรับการขยายปริมาณธุรกิจบริการประกันที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคตได้