



**แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56 -1)**

**สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548**

**บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)**

## สารบัญ

	<u>หน้า</u>
<b>ส่วนที่ 1</b>	
<b>ข้อมูลสรุป (EXECUTIVE SUMMARY)</b>	<b>1</b>
<b>ส่วนที่ 2</b>	
<b>บริษัทที่ออกหลักทรัพย์</b>	<b>2</b>
1. ปัจจัยความเสี่ยง	3-12
2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ	13-21
3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์	22-47
4. การวิจัยและพัฒนา	48
5. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ	49-52
6. โครงการในอนาคต	53-55
7. ข้อพิพาททางกฎหมาย	56
8. โครงสร้างเงินทุน	57-59
9. การจัดการ	60-86
10. การควบคุมภายใน	87-88
11. รายการระหว่างกัน	89-91
12. ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน	92-102
13. ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	103
<b>ส่วนที่ 3</b>	
<b>การรับรองความถูกต้องของข้อมูล</b>	<b>104-114</b>
เอกสารแนบ 1	
ประวัติของกรรมการและผู้บริหาร	115-119
เอกสารแนบ 2	
การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในบริษัท บริษัทย่อย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง	120
เอกสารแนบ 3	
รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ	121-122

## ส่วนที่ 1

### ข้อมูลสรุป (EXECUTIVE SUMMARY)

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด ("บริษัทฯ") ได้จัดตั้งขึ้นตามมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2527 โดยให้มีรูปแบบบริษัทฯ มีโครงสร้างการบริหารที่มีเอกภาพและมีอำนาจการบริหารงานอย่างอิสระ มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับบริษัทเอกชนทั่วไป และได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัดภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และดำเนินการในลักษณะบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2527

บริษัทฯ ได้ดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2528 ได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัท มหาชน จำกัด เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2536 และได้นำหุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนเป็นหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2537

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปทั้งค่าปลีกและค่าส่งในปริมาณประมาณร้อยละ 15 ของความต้องการใช้น้ำมันในประเทศ และบริหารกิจการโรงกลั่นน้ำมันขนาด 120,000 บาร์เรลต่อวัน มีที่ตั้งสำนักงานใหญ่ เลขที่ 210 ถนน สุขุมวิท 64 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260 ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียน 867 ล้านบาท ทุนชำระแล้ว 687 ล้านบาท

#### ผลการดำเนินงานในช่วงปี 2546 – 2548

	2546	2547	2548
รายได้รวม (ล้านบาท)	62,069	80,189	86,528
กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย และค่าเสื่อมราคา (EBITDA) (ล้านบาท)	+1,299	+4,117	+4,595
รายการอื่นๆ จากการปรับโครงสร้างธุรกิจและการเงิน	(1,199) <sup>1/</sup>	42	4
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)	(1,299)	2,636	2,927
สินทรัพย์รวม (ล้านบาท)	28,591	34,370	34,263
หนี้สินรวม (ล้านบาท)	25,534	24,589	21,393
ส่วนของผู้ถือหุ้น (ล้านบาท)	3,057	9,781	12,870
อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	3.9	6.3	6.4
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	(2.1)	3.3	3.4
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ร้อยละ)	(4.5)	8.4	8.5
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	(2.49)	3.92	4.36
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น (บาท)	5.86	14.56	19.16
<b>ข้อมูลวิเคราะห์</b>			
กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย และค่าเสื่อมราคา (Adjusted EBITDA) <sup>2/</sup> (ล้านบาท)	+1,531	+1,941	+2,282

หมายเหตุ : ตัวเลขงบการเงินรวม

1/ รายการอื่นๆ จากการปรับโครงสร้างธุรกิจและการเงิน ประกอบด้วย การด้อยค่าสินทรัพย์ที่ไม่ได้ใช้ในการดำเนินงาน  
สำรองหนี้สงสัยจะสูญค่าขนส่งจ่ายล่วงหน้าและดอกเบี้ยค้างรับของบริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด และอื่นๆ

2/ ไม่รวมกำไร (ขาดทุน) จากสต็อกน้ำมันและรายการอื่นๆ จากการปรับโครงสร้างธุรกิจและการเงิน



**ส่วนที่ 2**  
**บริษัทที่ออกหลักทรัพย์**

ชื่อบริษัท	:	บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) THE BANGCHAK PETROLEUM PUBLIC COMPANY LIMITED
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันขนาด 120,000 บาร์เรลต่อวัน และธุรกิจจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูป ทั้งค้าปลีกและค้าส่ง
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	210 ถนนสุขุมวิท 64 เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260
เลขทะเบียนบริษัท	:	0107536000269
เว็บไซต์	:	<a href="http://www.bangchak.co.th">http://www.bangchak.co.th</a>
โทรศัพท์	:	0-2335-4999
โทรสาร	:	0-2335-4009

## 1. ปัจจัยความเสี่ยง

### 1.1 ความเสี่ยงทางธุรกิจ

#### 1.1.1 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีของโรงกลั่นที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

จากการที่โรงกลั่นของบริษัทฯเป็นโรงกลั่นประเภท Simple Refinery ซึ่งให้ผลิตภัณฑ์น้ำมันเตาในสัดส่วนสูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงกลั่นของคู่แข่งซึ่งเป็นโรงกลั่นประเภท Complex Refinery จากการกลั่นน้ำมันดิบชนิดเดียวกัน จึงอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการใช้กำลังการผลิตของบริษัทฯ หากปริมาณความต้องการใช้น้ำมันเตาลดลง ทั้งนี้ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าว ในเบื้องต้นบริษัทฯได้จัดหาน้ำมันดิบที่มีส่วนผสมของน้ำมันเตาน้อยเพื่อใช้ในการกลั่น เช่น น้ำมันดิบจากแหล่งตะวันออกไกล อย่างไรก็ตาม เนื่องจากน้ำมันเตาเป็นน้ำมันที่มีราคาต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับน้ำมันสำเร็จรูปชนิดอื่น ดังนั้น มูลค่าน้ำมันสำเร็จรูปที่บริษัทฯผลิตได้จึงต่ำกว่ามูลค่าน้ำมันสำเร็จรูปที่ผลิตได้จาก Complex Refinery อีกทั้งน้ำมันดิบจากแหล่งตะวันออกไกลมีราคาสูง จึงทำให้บริษัทฯ มีค่าการกลั่น (กำไรขั้นต้นก่อนหักค่าใช้จ่ายในการผลิต หรือ Gross Refining Margin หรือ GRM) ที่ต่ำกว่า ซึ่งส่วนต่างดังกล่าวมีอัตราที่ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับส่วนต่างของราคาน้ำมันเตากับน้ำมันชนิดอื่นๆ ในช่วงเวลานั้น แต่ขณะเดียวกัน โรงกลั่นประเภท Simple Refinery ก็มีข้อได้เปรียบด้านเงินลงทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาก เมื่อเปรียบเทียบกับโรงกลั่นประเภท Complex Refinery เช่น ค่าเชื้อเพลิง ค่าสารเคมี ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาโรงกลั่นและเครื่องจักร ฯลฯ ดังนั้นอัตรากำไรหลังหักค่าใช้จ่ายในการผลิตของโรงกลั่นทั้งสองประเภทจึงมีความแตกต่างกันน้อยลง ซึ่งส่วนต่างดังกล่าวคือผลตอบแทนจากมูลค่าการลงทุนที่แตกต่างกันระหว่างโรงกลั่นทั้งสองประเภท

ดังนั้น เพื่อลดข้อจำกัดดังกล่าวและเพิ่มรายได้แก่กิจการ บริษัทฯ ได้ดำเนินความร่วมมือกับ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) (“ไทยออยล์”) โดยการส่งน้ำมันเตาจากหน่วยกลั่นของบริษัทฯไปกลั่นที่หน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมันของไทยออยล์ และแบ่งผลประโยชน์หลังหักค่าใช้จ่ายในอัตราส่วนที่เท่ากัน ซึ่งเป็นความร่วมมือที่ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน โดยบริษัทฯได้ประโยชน์จากการเพิ่มอัตรากำไรใช้กำลังการผลิตของหน่วยกลั่น ในขณะที่ไทยออยล์ได้ประโยชน์จากการใช้กำลังกลั่นส่วนเกินของหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมันของตนเอง

อย่างไรก็ตาม การดำเนินความร่วมมือดังกล่าวยังมีข้อจำกัดเนื่องจากความไม่สอดคล้องของประเภทน้ำมันดิบที่ใช้กลั่นในแต่ละช่วงเวลา ระหว่างบริษัทฯ และไทยออยล์ อีกทั้งจากสถานการณ์ราคาน้ำมันที่มีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ราคาน้ำมันเตาและราคาน้ำมันสำเร็จรูปมูลค่าสูง (เช่น น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน) มีความแตกต่างกันมากขึ้น ดังนั้น บริษัทฯจึงจะดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (“Product Quality Improvement Project”) เพื่อเปลี่ยนแปลงประเภทโรงกลั่นจาก Simple Refinery ให้เป็น Complex Refinery โดยการติดตั้งหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Hydrocracking Unit) และหน่วยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งจะทำให้บริษัทฯมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างมั่นคงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานจากโรงกลั่นประเภท Simple Refinery ในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถผลิตน้ำมันสำเร็จรูปที่มีมูลค่าสูงได้เพิ่มขึ้นด้วยตนเอง และมีความยืดหยุ่นในการเลือกประเภทน้ำมันดิบเพื่อใช้ในการกระบวนการกลั่น โดยคาดว่าจะก่อสร้างแล้วเสร็จประมาณสิ้นปี 2551 (รายละเอียดอยู่ในส่วนที่ 2 ข้อ 6 โครงการในอนาคต)

### 1.1.2 ความเสี่ยงด้านการสนับสนุนจากภาครัฐภายหลังการปรับโครงสร้างการเงิน และบริษัทฯ ฟื้นสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ

เนื่องจากก่อนการปรับโครงสร้างทางการเงิน (ก่อนวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2547) บริษัทฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงการคลังถือหุ้นประมาณร้อยละ 48 และ บริษัทฯ ปตท. จำกัด (มหาชน) (“ปตท.”) ถือหุ้นประมาณร้อยละ 24 ของทุนจดทะเบียน 522.04 ล้านบาทและได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากกระทรวงการคลังด้วยการค้ำประกันเงินกู้และให้กู้ยืมโดยตรงประมาณ 8,100 ล้านบาท และการออก Letter of Comfort ให้แก่ธนาคารพาณิชย์ผู้ให้กู้จำนวน 4,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 62 ของมูลค่าเงินกู้ทั้งหมดประมาณ 19,500 ล้านบาท

ในภายหลัง เมื่อบริษัทฯ มีการปรับโครงสร้างทางการเงินในปี 2546-2547 ด้วยการเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนในรูปของใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นกู้แปลงสภาพ (“ดีอาร์หุ้นกู้แปลงสภาพ”) และใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นสามัญ (“ดีอาร์หุ้นสามัญ”) ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐน้อยกว่าร้อยละ 50 เป็นผลให้บริษัทฯ ฟื้นจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ และภาครัฐไม่สามารถให้ความสนับสนุนทางตรงแก่บริษัทฯ โดยการค้ำประกันเงินกู้เหมือนที่ผ่านมา

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากธุรกิจพลังงานเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ อีกทั้งกระทรวงการคลังยังคงรับประกันมูลค่าการลงทุนของต้นเงินของ ดีอาร์หุ้นกู้แปลงสภาพ และ ดีอาร์หุ้นสามัญ ประมาณ 9,140 ล้านบาท ต่อนี้ลงทุนเป็นระยะเวลา 10 ปี นับจากวันที่ออกในช่วงต้นปี 2547 ดังนั้น ถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะฟื้นจากสภาพรัฐวิสาหกิจแล้วก็ตาม บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าภาครัฐยังจะให้การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ต่อไป เพื่อให้มีผลประโยชน์ที่ดีและมีมูลค่าหุ้นที่ให้ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นในระดับที่น่าพอใจ เพื่อไม่ให้เกิดการรับประกันดังกล่าวเป็นภาระต่อภาครัฐในอนาคต และหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามการคาดการณ์ของบริษัทฯ จนมีผลทำให้ผู้ลงทุนใช้สิทธิขายดีอาร์หุ้นกู้แปลงสภาพ และ ดีอาร์หุ้นสามัญทั้งหมด ที่ยังไม่ได้รับการไถ่ถอนเป็นหุ้นสามัญคืนต่อกระทรวงการคลังตามเงื่อนไข ที่กำหนด กระทรวงการคลังจะกลับมาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งจะส่งผลทำให้บริษัทฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจอีกครั้งหนึ่ง

### 1.1.3 ความเสี่ยงด้านสถานที่ตั้งโรงกลั่น สิ่งแวดล้อมและ ความปลอดภัย

ปัจจุบันโรงกลั่นของบริษัทฯ เป็นโรงกลั่นแห่งเดียวที่ดำเนินการในเขตกรุงเทพฯ หากไม่มีระบบควบคุมที่ดี อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยต่อชุมชนในบริเวณใกล้เคียงได้ จึงอาจมีความเสี่ยงในการพิจารณาถึงความเหมาะสมของสถานที่ตั้งของโรงกลั่น และส่งผลกระทบต่อภารกิจกิจการของบริษัทฯ อย่างไรก็ดี บริษัทฯ มั่นใจว่าไม่มีเหตุที่จะทำให้มีการพิจารณาเรื่องดังกล่าว เนื่องจาก

- 1) ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนให้คลังน้ำมันของบริษัทฯ และคลังพระโขนงของ ปตท. เป็นศูนย์กลางในการจำหน่ายน้ำมันในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยในขณะนี้บริษัทฯ และ ปตท. ได้ร่วมวางแผนการดำเนินการที่จะเป็นศูนย์กลางการจำหน่ายน้ำมันไปยังเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลเพื่อสนองต่อนโยบายของภาครัฐ
- 2) ภาครัฐเห็นชอบให้กรมธนารักษ์ขยายระยะเวลาเช่าที่ดินบริเวณโรงกลั่นอีก 18 ปี รวมเป็นระยะเวลาเช่าทั้งสิ้น 30 ปี ซึ่งจะทำให้ระยะเวลาเช่าสิ้นสุดในปี 2576

- 3) บริษัทฯมีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยที่ตลอดเวลา บริษัทฯดำเนินกิจการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมเป็นหลัก โดยมีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของโรงกลั่นที่สำคัญ เช่น ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดทำการประเมินความเสี่ยงทุกขั้นตอนการทำงาน และบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิตตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น บริษัทฯได้รับการรับรองมาตรฐานต่างๆ เช่น ระบบจัดการ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 เลขที่ OHS0007/007 เป็นโรงกลั่นแห่งแรกในประเทศไทย และได้รับมาตรฐาน OHSAS 18001 เพิ่มเติมในปี 2547 รวมทั้งได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001 อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมาในขอบข่าย “การกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม” (Petroleum Refining) ทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตน้ำมันซึ่งรวมถึงการตรวจสอบและติดตามคุณภาพสิ่งแวดล้อม

## 1.2 ความเสี่ยงทางการเงิน

### 1.2.1 ความเสี่ยงด้านราคาน้ำมันในตลาดโลก

เนื่องจากต้นทุนหลักของธุรกิจน้ำมันกว่าร้อยละ 90 คือ ต้นทุนน้ำมัน โดยการกำหนดราคาน้ำมันดิบและราคาน้ำมันสำเร็จรูปจะแปรผันตามราคาซื้อขายน้ำมันในตลาดโลก ซึ่งปกติบริษัทฯจะต้องจัดหาน้ำมันดิบล่วงหน้าประมาณ 1-2 เดือน (ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติปกติในการสั่งซื้อน้ำมันดิบของโรงกลั่นโดยทั่วไป) โดยจะตกลงกับผู้ขายในเรื่องชนิดน้ำมัน เดือนที่ส่งมอบ และเกณฑ์ที่จะใช้คำนวณราคาซื้อขายน้ำมันดิบสำหรับคำสั่งซื้อแต่ละครั้ง ซึ่งมักเป็นเกณฑ์ที่อ้างอิงกับราคาเฉลี่ยของน้ำมันดิบอ้างอิง (Benchmark Crude) ของเดือนที่ส่งมอบ หลังจากนั้นเมื่อส่งมอบน้ำมันดิบแล้วต้องผ่านกระบวนการขนส่ง ลำเลียง เตรียมวัตถุดิบ กลั่นเป็นน้ำมันสำเร็จรูป ตลอดจนเก็บในถังเพื่อรอการจำหน่าย สำหรับการกำหนดราคาจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปจะอ้างอิงกับราคาน้ำมันสำเร็จรูปเฉลี่ยในตลาดจริงไปในช่วงเวลาที่ส่งมอบ ดังนั้น จึงมีส่วนต่างของระยะเวลาตั้งแต่การสั่งซื้อน้ำมันดิบจนถึงการจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปให้ผู้บริโภคประมาณ 2-3 เดือน ซึ่งอาจเกิดความเสี่ยงในการบริหารต้นทุนวัตถุดิบเพื่อให้ได้ค่าการกลั่นที่ดีที่สุด

เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและลดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจให้เหลือน้อยที่สุด บริษัทฯได้ตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านราคาและการเงิน โดยมีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประธานทำหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่เกิดจากความผันผวนของราคาน้ำมันอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการให้ความผันผวนในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับที่มีผลกระทบต่อกิจการน้อยที่สุด โดยใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในตลาด เช่น การกำหนดส่วนต่างระหว่างราคาน้ำมันสำเร็จรูปกับราคาน้ำมันดิบอ้างอิงล่วงหน้า และ/หรือขายน้ำมันดิบ/น้ำมันสำเร็จรูปคงคลังล่วงหน้า เป็นต้น และตั้งแต่ปี 2545 บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับไทยออยล์ฯ ในการขนส่งลำเลียงน้ำมันดิบจากแหล่งตะวันออกกลางร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะทำให้ต้นทุนค่าขนส่งลดลงแล้ว ยังทำให้ปริมาณการสั่งซื้อน้ำมันดิบต่อเที่ยวและปริมาณน้ำมันคงคลังลดลง เป็นการลดความเสี่ยงด้านราคาน้ำมันได้อีกทางหนึ่ง นอกจากนั้นบริษัทฯยังได้ทำสัญญาระยะยาวสั่งซื้อน้ำมันดิบจากแหล่งภายในประเทศเพิ่ม เช่น น้ำมันดิบปัตตานี เป็นต้น ซึ่งนอกจากต้นทุนราคาจะต่ำกว่าเมื่อเทียบกับการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศโดยมีคุณภาพใกล้เคียงกันแล้ว ยังช่วยลดความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาน้ำมันอีกทางหนึ่งเนื่องจากการระยะเวลาการขนส่งสั้นลง

### 1.2.2 ความเสี่ยงเรื่องการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

การประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในประเทศ ต้นทุนสินค้าและรายได้จะอิงกับเงินสกุลเหรียญสหรัฐ โดยต้นทุนที่สำคัญเป็นการจัดหาน้ำมันดิบซึ่งส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศและต้องชำระเป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐ

ในขณะที่รายได้จากการกำหนดราคาขายหน้าโรงกลั่นภายในประเทศจะคำนวณโดยอ้างอิงราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาดสิงคโปร์ที่เป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐเช่นกัน โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่ขายเพื่อแปลงเป็นเงินสกุลบาท ซึ่งถือว่ามีลักษณะดังกล่าวเป็นการป้องกันความเสี่ยงตามธรรมชาติ (Natural Hedge) อยู่แล้วระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามความไม่สมดุลกันของรายได้และค่าใช้จ่าย ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง อาจทำให้ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนมีผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ

บริษัทฯ จึงได้มีการจัดทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) และ/หรือตราสารอนุพันธ์ทางการเงิน (Derivative Instruments) เพื่อลดความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนดังกล่าว อีกทั้ง บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านราคาน้ำมันและการเงิน เพื่อพิจารณาและกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

### 1.3 ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ

#### 1.3.1 ความเสี่ยงด้านวินาศภัยหรืออุบัติเหตุระหว่างการขนส่ง

กิจการของบริษัทฯ ต้องเกี่ยวข้องกับ การขนส่งน้ำมันเป็นจำนวนมาก จึงมีความเสี่ยงในเรื่องนี้ ซึ่งประกอบด้วย

##### 1) ความเสี่ยงจากการเกิดวินาศภัยระหว่างการขนส่งน้ำมันดิบจากแหล่งน้ำมันดิบมายังโรงกลั่น

บริษัทฯ ต้องจัดหาน้ำมันดิบจากแหล่งต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผ่านการขนส่งทางเรือขนาดใหญ่ ดังนั้น หากเกิดวินาศภัยระหว่างการขนส่งในเที่ยวหนึ่งๆ อาจส่งผลกระทบต่อทรัพย์สิน สิ่งแวดล้อม รวมถึงผลกระทบต่อ การดำเนินการผลิตของบริษัทฯ บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าวอยู่เสมอ จึงได้ทำประกันภัยทรัพย์สินและบุคคลที่ 3 เพื่อจำกัดความเสียหายในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุดังกล่าว อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีมาตรการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุโดยปฏิบัติตามมาตรฐานสากลเกี่ยวกับการขนส่งน้ำมันอย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานทั้งถึงดับเพลิงประจำเรือ การล้อมทุ่นกักน้ำมัน (Boom) ตลอดเวลาที่เรือเทียบท่า และการกำหนดระเบียบขั้นตอนการนำเรือเข้าเทียบท่า โดยให้ผู้บังคับเรือปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนการนำเรือเข้าเทียบท่าอย่างเคร่งครัด ตลอดจนจะต้องมีเรือจูง (Tug Boat) นำเรือเข้าเทียบท่าทุกครั้ง เป็นต้น อีกทั้งมีการรวมกลุ่มกับผู้ค้าน้ำมันอื่นในการร่วมกันเข้ารับเหตุในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน โดยในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ทำให้บริษัทฯ ได้รับความเสียหายใดๆ บริษัทฯ สามารถใช้น้ำมันสำรองในการผลิต รวมถึงสามารถซื้อน้ำมันดิบหรือสำเร็จรูปจากผู้ประกอบการรายอื่นเพื่อนำมาใช้เป็นการชั่วคราวได้

##### 2) ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุระหว่างการขนส่งน้ำมันสำเร็จรูปให้ลูกค้า

การจำหน่ายน้ำมันให้แก่ลูกค้าทั้งประเภทลูกค้าอุตสาหกรรม ลูกค้าขายส่ง และลูกค้าปลีกผ่านสถานีบริการ ส่วนใหญ่เป็นการขนส่งจากคลังน้ำมันโดยทางรถยนต์ ซึ่ง ณ ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ว่าจ้างผู้รับเหมาขนส่งจำนวน 11 ราย ในการขนส่งน้ำมันให้แก่ลูกค้า ในลักษณะสัญญาว่าจ้างเหมาจ่ายระยะยาว 3-5 ปี โดยบริษัทฯ ได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้รับเหมาดังกล่าวที่ได้มาตรฐานระดับสากล มีความพร้อมในการดำเนินงาน มีการบริการที่มีคุณภาพ และมีประสบการณ์การให้บริการ รวมทั้งกำหนดให้ผู้รับเหมาต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่บริษัทฯ กำหนดเพื่อให้การขนส่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัย

ในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุระหว่างการขนส่ง อาจส่งผลกระทบต่อทรัพย์สินของบริษัทฯ และสร้างความเสียหายให้แก่ประชาชน ชุมชน และสาธารณชนสมบัติ ในบริเวณใกล้เคียง อย่างไรก็ตาม เงื่อนไขในสัญญาว่าจ้างผู้รับเหมาขนส่งมีข้อกำหนดให้บริษัทฯ สามารถเรียกร้องค่าเสียหายจากผู้ขนส่งได้ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการขนส่งน้ำมันทางท่อจาก



โรงกลั่นไปยังคลังน้ำมันบางปะอิน ซึ่งถือเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยลดปริมาณการขนส่งน้ำมันสำเร็จรูปโดยทางรถยนต์ เพื่อลดโอกาสของอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้น

### 1.3.2 ความเสี่ยงจากผลกระทบของบริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด

การจำหน่ายน้ำมันของบริษัทฯ ส่วนหนึ่งดำเนินการขนส่งผ่านท่อส่งน้ำมันของ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด ("FPT") โดยท่อขนส่งดังกล่าวมีจุดเริ่มต้นที่โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ เดินท่อเลียบแนวพื้นที่ทางรถไฟไปยังคลังน้ำมันที่ท่าอากาศยานดอนเมือง สิ้นสุดที่คลังน้ำมันของบริษัทฯ ที่อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นระยะทางรวม 69 กิโลเมตร แม้ว่าท่อขนส่งจะได้รับการออกแบบให้มีความยืดหยุ่นและรองรับแรงสั่นสะเทือนได้ แต่อาจจะได้รับผลกระทบจากการก่อสร้างระบบสาธารณูปโภคต่างๆ ซึ่งทำให้ท่อเกิดความเสียหายและมีรอยร้าว จนทำให้ไม่สามารถขนส่งน้ำมันทางท่อได้ในระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นจึงอาจกระทบต่อการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงเครื่องบินไอพ่นให้แก่ บมจ. การบินไทย และการจำหน่ายน้ำมันให้ลูกค้าของบริษัทฯ ผ่านสถานีบริการน้ำมันในภาคกลาง ภาคเหนือ และตะวันออกเฉียงเหนือ

อย่างไรก็ดี FPT ได้ดูแลรักษาระบบขนส่งทางท่ออย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งติดตั้งระบบตรวจสอบสภาพของท่อขนส่งเป็นระยะๆ หากเกิดปัญหาสามารถจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปซ่อมแซมได้โดยทันที นอกจากนี้ บริษัทฯ มีปริมาณน้ำมันสำรองที่คลังน้ำมันบางปะอินซึ่งพอเพียงต่อการจำหน่ายได้ประมาณ 10 วัน และหากน้ำมันไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายและไม่สามารถขนส่งน้ำมันทางท่อมาถึงคลังบางปะอินได้ทัน บริษัทฯ สามารถจัดส่งน้ำมันจากคลังน้ำมันแห่งอื่นของบริษัทฯ รวมทั้งประสานกับคู่ค้าน้ำมันรายอื่นเพื่อขอใช้คลังร่วมกันกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

สำหรับกรณีย้ายท่าอากาศยานแห่งชาติไปยังท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (หรือท่าอากาศยานสากลกรุงเทพ แห่งที่ 2) ซึ่งคาดว่าจะเริ่มเปิดดำเนินการภายในปี 2549 บริษัทฯ บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด ("BAFS") ได้ว่าจ้าง บริษัท เจพี-วัน แอสเซ็ท จำกัด ในการดำเนินการเชื่อมต่อท่อขนส่งน้ำมันของ FPT จากบริเวณมวกะสันไปยังท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2549 เช่นกัน ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถลำเลียงน้ำมันผ่านท่อขนส่งดังกล่าวไปยังสนามบินสุวรรณภูมิได้ในอนาคต

### 1.4 ปัจจัยความเสี่ยงจากการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน

เนื่องจากบริษัทฯ จะดำเนินการลงทุนในโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน ("โครงการฯ") เพื่อให้โรงกลั่นของ บริษัทฯ สามารถกลั่นน้ำมันดิบให้เป็นน้ำมันสำเร็จรูปมูลค่าสูง เช่น น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน ได้ในปริมาณที่เพิ่มขึ้น และทำให้ผลประกอบการดีขึ้น (รายละเอียดอยู่ในส่วนที่ 2 ข้อ 6 โครงการในอนาคต) อย่างไรก็ตาม การดำเนินโครงการฯ อาจมีความเสี่ยงต่อบริษัทฯ เช่น ความเสี่ยงจากความล่าช้าหรือความไม่สำเร็จของโครงการฯ ความเสี่ยงจากการไม่มีตลาดรองรับผลผลิตน้ำมันส่วนเพิ่มจากโครงการฯและความเสี่ยงจากการเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในอนาคตระหว่างผู้ถือหุ้นรายย่อยของบริษัทฯ และ ปตท. ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ เป็นต้น

#### 1.4.1 ความเสี่ยงจากความล่าช้าหรือความไม่สำเร็จของโครงการฯ

ความล่าช้าหรือความไม่สำเร็จของโครงการฯ อาจเกิดจากสาเหตุหลักบางประการ เช่น ผู้รับเหมาดำเนินการก่อสร้างล่าช้าหรือละทิ้งงาน อุบัติเหตุระหว่างการก่อสร้าง และมูลค่าเงินลงทุนในโครงการฯ มากกว่าจำนวนเงินทุนที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาไว้ เป็นต้น ซึ่งความล่าช้าหรือความไม่สำเร็จของโครงการฯดังกล่าวอาจทำให้ผลประกอบการของบริษัทฯ ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ สภาพคล่องของบริษัทฯ ในอนาคตลดลง และอาจส่งผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถชำระคืนเงินกู้ให้แก่เจ้าหนี้ได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1) ผู้รับเหมาดำเนินการก่อสร้างล่าช้าหรือละทิ้งงาน

ในกรณีที่ผู้รับเหมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหน่วยผลิตที่ได้ดำเนินการก่อสร้างในโครงการฯ ให้มีประสิทธิภาพตรงตามที่ได้ออกแบบและกำหนดไว้ในสัญญา หรือมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดการก่อสร้างจากแบบที่กำหนดไว้ในสัญญา อาจทำให้การก่อสร้างโครงการฯ ล่าช้า หรือในกรณีที่ผู้รับเหมาละทิ้งงานระหว่างการก่อสร้าง อาจทำให้การก่อสร้างโครงการฯ ไม่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวโดยการคัดเลือก UOP LLC. และ Foster Wheeler Corporation เป็นผู้ออกแบบการก่อสร้าง ซึ่งทั้งสองบริษัทเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบ และเป็นเจ้าของเทคโนโลยีโรงกลั่น ซึ่งได้รับการยอมรับและนำไปใช้มากกว่า 50 ประเทศทั่วโลก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแบบการก่อสร้างมีมาตรฐาน และเหมาะสมต่อการก่อสร้างจริง นอกจากนี้บริษัทฯ มีนโยบายในการคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีประสบการณ์ในการก่อสร้างโครงการในลักษณะเดียวกับโครงการฯ ของบริษัทฯ อีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการว่าจ้าง Foster Wheeler Corporation ซึ่งเป็นบริษัทจากประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีชื่อเสียงและมีประสบการณ์ในการออกแบบและก่อสร้างโรงกลั่นน้ำมันมากกว่า 70 ปี เพื่อเป็นที่ปรึกษาโครงการ (Project Management Consultant) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับเหมาจะสามารถก่อสร้างโครงการฯ ได้แล้วเสร็จตามกำหนด และมีประสิทธิผลในการผลิตตรงตามที่ได้กำหนดไว้ในสัญญาว่าจ้างผู้รับเหมา นอกจากนี้ บริษัทฯ จะกำหนดเงื่อนไขในสัญญาให้บริษัทฯ มีสิทธิเรียกร้องค่าเสียหายในกรณีที่ผู้รับเหมาไม่สามารถก่อสร้างโครงการฯ ได้แล้วเสร็จตามกำหนด และกำหนดให้ผู้รับเหมารับประกันประสิทธิผลของโครงการฯ (Liquidated Damages Basis) เช่น การรับประกันสัดส่วนผลผลิตน้ำมัน เป็นต้น

### 2) อุบัติเหตุระหว่างการก่อสร้างโครงการฯ

นอกจากนี้ การเกิดอุบัติเหตุระหว่างการก่อสร้างโครงการฯ หรือระหว่างการขนส่งวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการก่อสร้างโครงการฯ อาจทำให้การก่อสร้างโครงการฯ ล่าช้าหรือไม่สำเร็จได้เช่นกัน โดยนอกจากบริษัทฯ จะคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีประสบการณ์ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั่วโลกตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น บริษัทฯ จะดำเนินการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวโดยการรับประกันอุบัติเหตุระหว่างการก่อสร้าง รวมถึงประกันความเสียหายของวัสดุอุปกรณ์ระหว่างการขนส่ง

### 3) มูลค่าเงินลงทุนในโครงการฯ มากกว่าจำนวนเงินทุนที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาไว้

เนื่องจากการจัดหาเงินทุนเพื่อดำเนินโครงการฯ เป็นการจัดหาเงินทุนในลักษณะเงินทุนโครงการ (Project Financing Basis) ดังนั้น หากมูลค่าเงินลงทุนในโครงการฯ มากกว่าจำนวนเงินทุนที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเงินทุนไว้ นั้น อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการฯ โดยสาเหตุของมูลค่าเงินลงทุนที่มากกว่าจำนวนเงินที่จัดหาไว้ นั้น อาจมีสาเหตุหลักมาจาก

#### (1) การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดการก่อสร้างจากแบบที่กำหนดไว้ในสัญญาว่าจ้างผู้รับเหมา

ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดการก่อสร้างจากแบบที่กำหนดไว้ในสัญญาว่าจ้างผู้รับเหมา บริษัทฯ อาจมีความเสี่ยงจากต้นทุนการก่อสร้างที่เพิ่มขึ้นจนทำให้เงินทุนที่จัดหาไว้ไม่เพียงพอต่อการลงทุน ทั้งนี้ นอกจากบริษัทฯ ได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบโรงกลั่น คือ UOP LLC. และ Foster Wheeler Corporation เป็นผู้ออกแบบการก่อสร้าง ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าแบบการก่อสร้างมีมาตรฐาน และเหมาะสมต่อการก่อสร้างจริงแล้ว หน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Hydrocracking Unit) ซึ่งเป็นหน่วยหลักของโครงการฯ

ยังเป็นเทคโนโลยีที่โรงกลั่นทั่วโลก รวมถึงโรงกลั่นในประเทศอีกหลายรายใช้กันอย่างแพร่หลาย นอกจากนี้ บริษัท ยังได้ว่าจ้าง Foster Wheeler Corporation เป็นที่ปรึกษาการก่อสร้างโครงการ (Project Management Consultant) จึงทำให้มั่นใจได้ว่าการก่อสร้างจะดำเนินการอย่างเหมาะสม และเป็นไปตามแบบที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามกรณีที่มีมูลค่าโครงการ มีการปรับตัวสูงขึ้นเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ระยะเวลาจัดหานาน ("Long Lead Items" หรือ "LLI") หรือการเพิ่มขึ้นของต้นทุนค่าแรงงานก่อสร้าง บริษัท จะไม่ได้รับผลกระทบใดๆ จากปัจจัยดังกล่าว เนื่องจากบริษัท จะทำสัญญากับผู้รับเหมาในลักษณะสัญญาแบบกำหนดราคาและระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน โดยผู้รับเหมาจะเป็นผู้รับผิดชอบต้นทุนในการจัดหา LLI และต้นทุนค่าแรงงานก่อสร้าง ซึ่งเป็นต้นทุนหลักของการก่อสร้างโครงการ

## (2) ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้

เนื่องจากเงินทุนเพื่อใช้ลงทุนสำหรับโครงการ จะมาจากการจัดหาเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ในประเทศ ประมาณ 200 ล้านดอลลาร์ คิดดอกเบี้ยโดยอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลูกค้ารายใหญ่ชั้นดี (MLR) ซึ่งเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ดังนั้นบริษัท จึงมีความเสี่ยงหากอัตราดอกเบี้ยดังกล่าวเพิ่มขึ้นมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากจะทำให้ดอกเบี้ยระหว่างก่อสร้างเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัท มีนโยบายที่จะเข้าทำสัญญาซื้อขายอัตราดอกเบี้ยล่วงหน้า (Interest Rate Swap) และ/หรือตราสารอนุพันธ์ทางการเงิน (Derivative Instruments) เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยดังกล่าว โดยเฉพาะในช่วงระหว่างก่อสร้างโครงการ

## (3) ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เนื่องจากในการก่อสร้างโครงการ บริษัท จะต้องจัดหา/จัดจ้างผู้รับเหมาจากต่างประเทศ และมีการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการก่อสร้างจากต่างประเทศ ในขณะที่บริษัท จะดำเนินการจัดหาเงินทุนในรูปของสกุลเงินบาท ทั้งจากการเพิ่มทุนให้แก่ ปตท. และนักลงทุนประเภทสถาบัน รวมถึงการจัดหาเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ในประเทศ ดังนั้นในกรณีที่เงินบาทอ่อนค่าลงอาจทำให้ต้นทุนโครงการ มีมูลค่าเกินกว่าเงินทุนที่บริษัท ได้จัดหาไว้

ทั้งนี้บริษัท มีนโยบายที่จะเข้าทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) และ/หรือตราสารอนุพันธ์ทางการเงิน (Derivative Instruments) เพื่อลดความเสี่ยงจากการอ่อนค่าของค่าเงินบาทดังกล่าว

### 1.4.2 ความเสี่ยงจากการไม่มีตลาดรองรับผลผลิตน้ำมันส่วนเพิ่มจากโครงการ

ภายหลังการดำเนินโครงการ โรงกลั่นของบริษัท จะสามารถถลุงน้ำมันสำเร็จรูปมูลค่าสูง เช่น น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน ได้เพิ่มขึ้นประมาณ 135 ล้านลิตรต่อเดือน ในกรณีที่ถลุงน้ำมันดิบ 100,000 บาร์เรลต่อวัน (อาจมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ การปรับสัดส่วนผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของผู้บริโภค) ดังนั้นหากบริษัท ไม่สามารถจัดหาตลาดเพื่อรองรับผลผลิตน้ำมันส่วนเพิ่มได้ ก็จะทำให้บริษัท ไม่สามารถได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากการดำเนินโครงการ

อย่างไรก็ตาม ในปี 2548 แนวโน้มความต้องการบริโภคน้ำมันในประเทศสูงขึ้นใกล้เคียงกับปี 2547 โดยมีอัตราเติบโตประมาณร้อยละ 1.3 อีกทั้งขณะนี้ยังไม่มีผู้ประกอบการน้ำมันในประเทศรายใดประกาศก่อสร้างโรง

กลิ่นใหม่เพื่อเพิ่มกำลังการกลั่นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจากการคาดการณ์ของสถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (PTIT) ความต้องการบริโภคน้ำมันดีเซลและน้ำมันเบนซินระหว่างปี 2549 – ปี 2558 จะมีอัตราเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 5.3 ต่อปี และร้อยละ 4.4 ต่อปี ตามลำดับ โดยความต้องการบริโภคน้ำมันดีเซลใกล้เคียงกับปริมาณการผลิต และคาดว่าความต้องการบริโภคน้ำมันเบนซินจะเริ่มสูงกว่าปริมาณการผลิตในปี 2556 ดังนั้นบริษัท จึงคาดว่าในอนาคตจะมีตลาดรองรับผลผลิตส่วนเพิ่มจากโครงการฯ อีกทั้งบริษัท ยังมีการทำสัญญาระยะยาวในการขายน้ำมันสำเร็จรูปบางส่วนให้แก่ ปตท. เพื่อลดความเสี่ยงจากการไม่มีตลาดรองรับผลผลิตน้ำมันส่วนเพิ่มดังกล่าว ซึ่งเป็นมาตรการที่มีความชัดเจนและความแน่นอนนับตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการฯ

#### 1.4.3 ความเสี่ยงจากการเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในอนาคตระหว่างผู้ถือหุ้นรายย่อยของบริษัทฯ และ ปตท. ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ

เนื่องจากการลงทุนในโครงการฯต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ประมาณ 348 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เมื่อรวมเงินลงทุนสำรองกรณีมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดโครงการอีกประมาณ 30 ล้านดอลลาร์สหรัฐ รวมเป็นมูลค่าเงินลงทุนประมาณ 378 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ดังนั้น บริษัทฯ จึงจะดำเนินการจัดหาเงินทุนทั้งจากการออกและเสนอขายหลักทรัพย์เพิ่มทุน รวมถึงการจัดหาเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ในประเทศ โดยในส่วนของข้อเสนอขายหลักทรัพย์เพิ่มทุนส่วนหนึ่ง บริษัทฯ จะออกและเสนอขายหุ้นสามัญ และหุ้นกู้แปลงสภาพให้แก่ ปตท. (ตามมติที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2548 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2548) โดยก่อนการออกและเสนอขายหุ้นสามัญ และหุ้นกู้แปลงสภาพให้แก่ ปตท. ดังกล่าว ปตท. เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7.6 และกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 18.17 ของทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ข้อมูล ณ วันที่ 5 ตุลาคม 2548) ทั้งนี้ภายหลังจากการออกและเสนอขายหุ้นสามัญ และหุ้นกู้แปลงสภาพให้แก่ ปตท. ตามมติดังกล่าว ปตท. จะถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 25 ส่งผลให้ ปตท. เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุด ซึ่งในบางสถานการณ์ผลประโยชน์ของ ปตท. หรือบริษัทที่เกี่ยวข้องกับ ปตท. อาจมีความขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ โดย ปตท. มีสิทธิในการไม่ออกเสียง หรือออกเสียงคัดค้าน (Negative Control) จนอาจมีผลกระทบต่อมติสำคัญในที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ เช่น

- การจัดตั้งข้อบังคับใหม่ หรือการเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงข้อบังคับบริษัทฯ
- การดำเนินการเพิ่มทุน ลดทุนของบริษัทฯ
- การซื้อหรือรับโอนกิจการของบริษัทอื่น หรือบริษัทเอกชนมาเป็นของบริษัทฯ
- การมอบหมายให้บุคคลอื่นเข้าจัดการธุรกิจของบริษัทฯ หรือการรวมกิจการกับบุคคลอื่น

ทั้งนี้ บริษัทฯ มีแนวทางการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างบริษัทฯ และ ปตท. โดยสรุปดังนี้

- เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต บริษัทฯ และ ปตท. มีนโยบายให้แต่ละบริษัทมีการบริหารจัดการที่โปร่งใส และมีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ดูแลรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายย่อย และบริษัทฯ จะดำเนินการแก้ไขข้อบังคับเรื่องจำนวนกรรมการให้มีได้ไม่เกิน 14 ท่าน จากปัจจุบันที่บริษัทฯ อาจแต่งตั้งกรรมการได้จำนวนไม่เกิน 12 ท่าน นอกจากนั้นบริษัทฯ จะดำเนินการแต่งตั้งกรรมการของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นอีก 3 ท่าน จากเดิม 11 ท่าน เป็น 14 ท่าน โดยกรรมการที่เพิ่มเติมจะเป็นตัวแทนจาก ปตท. 2 ท่าน อย่างไรก็ตามกรรมการทั้งหมดจะประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 5 ท่าน จึงยังนับว่าเป็นโครงสร้างการจัดการที่มีการถ่วงดุลในสัดส่วนที่เหมาะสม นอกจากนี้บริษัทฯ ยังดำเนินนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีที่กำหนดให้กรรมการและพนักงานภายในองค์กรทุกคนใช้เป็น

แนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปให้โปร่งใส เปิดเผยและยุติธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามบริษัทฯ เชื่อมั่นว่ารัฐบาลในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ และ ปตท. และในฐานะผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายพลังงานของประเทศ จะดำเนินนโยบายที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวม โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นของ ปตท. ซึ่งล้วนเป็นบริษัทน้ำมันของคนไทย

- บริษัทฯ และ ปตท. จะดำเนินการให้มีสัญญาซื้อขายระยะยาวสำหรับน้ำมันดิบที่บริษัทฯ จะต้องนำเข้า เช่นเดียวกับสัญญาซื้อขายที่ ปตท. มีกับโรงกลั่นน้ำมันรายอื่น นอกเหนือไปจากสัญญาซื้อขายระยะสั้นที่มีอยู่ในปัจจุบันสำหรับน้ำมันดิบนำเข้าและน้ำมันดิบในประเทศ ซึ่งราคาน้ำมันดิบในสัญญาซื้อขายระยะยาวดังกล่าวจะกำหนดราคาอ้างอิงตามราคาตลาดที่เป็นธุรกิจปกติและเป็นมาตรฐานโดยทั่วไปและบวกค่าบริหารจัดการ โดยคาดว่าบริษัทฯ จะได้รับเงื่อนไขที่ดีขึ้น จากอำนาจต่อรองที่เพิ่มขึ้นของ ปตท.
- บริษัทฯ และ ปตท. จะดำเนินการให้มีสัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูประหว่างกันเพิ่มเติม โดยจัดทำเป็นสัญญาระยะยาวเพื่อรองรับปริมาณผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปส่วนหนึ่งที่บริษัทฯ จะผลิตได้เพิ่มขึ้นภายหลังโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมันแล้วเสร็จ โดยจะกำหนดราคาตามราคาตลาด และเงื่อนไขทางธุรกิจปกติ ซึ่งราคาซื้อขายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดในประเทศจะอิงกับราคาซื้อขายผลิตภัณฑ์หน้าโรงกลั่นในประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นตลาดกลางการซื้อขายน้ำมันสำเร็จรูปในภูมิภาคนี้ บวกด้วยค่าขนส่งและประกันภัยจนถึงโรงกลั่นแต่ละแห่งในประเทศ (Import Parity)
- ในการดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมันของบริษัทฯ และ ปตท. มีความแตกต่างของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตลาดค้าปลีกน้ำมัน เช่น บริษัทฯ มีกลยุทธ์การลงทุนในสถานีบริการประเภทสถานีบริการน้ำมันชุมชน (CO-OP) โดยปัจจุบันมีสถานีบริการประเภทนี้กว่า 547 แห่ง (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2548) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะเฉพาะ และมีได้เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ ปตท. สำหรับสถานีบริการน้ำมันประเภทอื่นๆ มีลักษณะเป็นการแข่งขันเสรี มีหลักเกณฑ์กำหนดราคาขายชัดเจนตามกลไกราคาตลาด ประกอบกับจะต้องมีการลงทุนกับผู้ร่วมค้า และผู้ประกอบการ (Dealer) ซึ่งมีสัญญากำหนดเงื่อนไขชัดเจน ดังนั้นการแทรกแซงจะไม่สามารถกระทำได้ ทั้งนี้การลงทุนในสถานีบริการที่เป็นของบริษัทฯ เองนั้น การกำหนดนโยบายการลงทุนและการบริหารกิจการจะต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งโครงสร้างคณะกรรมการของบริษัทฯ ภายหลังการเข้าซื้อหุ้นของ ปตท. ในครั้งนี้ จะยังคงมีการถ่วงดุลอำนาจในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยจากคณะกรรมการทั้งหมด 14 ท่าน จะเป็นกรรมการที่เป็นผู้แทนจาก ปตท. เพียงจำนวน 4 ท่าน โดยบริษัทฯ ยังคงมีกรรมการอิสระไม่น้อยกว่า 5 ท่าน โดยเป็นกรรมการตรวจสอบที่เป็นอิสระ 3 ท่าน อีกทั้ง ปตท. จะไม่ส่งผู้แทนเข้ามาในระดับการจัดการของบริษัทฯ
- ในกรณีที่ ปตท. จะดำเนินการลงทุนเพื่อขยายกำลังการผลิตในอนาคต ก็จะไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ เนื่องจากความต้องการใช้น้ำมันส่วนใหญ่ของประเทศอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และมีปริมาณมากกว่ากำลังการผลิตของโรงกลั่นบางจาก ประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายให้บริษัทฯ เป็นศูนย์กลางการจำหน่ายน้ำมันในเขตกรุงเทพฯ ดังนั้นจากการที่โรงกลั่นบางจากมีข้อได้เปรียบใน

การจัดจำหน่ายในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล จะส่งผลให้บริษัทฯ ยังคงสามารถดำเนินการผลิตเพื่อรองรับความต้องการน้ำมันตามแผนการลงทุนที่ได้เปิดเผยต่อผู้ถือหุ้นไว้แล้ว ทั้งนี้การเลือกลงทุนเพื่อขยายกำลังการผลิตในโรงกลั่นใดๆ ที่ทาง ปตท. ถือหุ้นอยู่นั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ศักยภาพ และความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ของแต่ละบริษัทเป็นสำคัญ และจะคุ้มค่าการลงทุนก็ต่อเมื่อกำลังการกลั่นน้ำมันในประเทศมีไม่เพียงพอกับความต้องการใช้น้ำมัน

- กรณีที่บริษัทฯ และปตท. มีการแข่งขันกันในการจำหน่ายสินค้า การตัดสินใจดำเนินการอยู่ในระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ ซึ่งทางปตท. ไม่ได้มีการส่งผู้แทนเข้ามาในระดับการจัดการและระดับปฏิบัติการ
- ในกรณีที่บริษัทฯ และ ปตท. มีรายการระหว่างกันผู้บริหารและคณะกรรมการของบริษัทฯ จะดำเนินการอย่างโปร่งใส และสอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยกรรมการและผู้ถือหุ้นที่มีส่วนได้ส่วนเสียจะไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในการประชุมที่เกี่ยวข้องกับรายการดังกล่าว และจะนำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบให้ความเห็นตามหลักเกณฑ์ในประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 2.1 ความเป็นมา และการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

#### ความเป็นมา

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทน้ำมันของคนไทย ประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันขนาด 120,000 บาร์เรลต่อวันและธุรกิจจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูป ทั้งค้าปลีกและค้าส่ง

บริษัทฯ จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงผ่านสถานีบริการภายใต้เครื่องหมายการค้าบางจากของบริษัทฯ โดยจำหน่ายให้ผู้ใช้ตรงในภาคขนส่ง สายการบิน เรือเดินสมุทร ภาคก่อสร้าง ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร และจำหน่ายผ่านผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ รายเล็ก และลูกค้ารายย่อยทั่วไป

#### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

พ.ศ. 2543

บริษัทฯ ได้เร่งขยายการจำหน่ายในตลาดขายปลีก ตลาดอุตสาหกรรม ปริมาณการจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปี 2542 ร้อยละ 7.1

บริษัทฯ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นคุณภาพเพิ่มขึ้นอีกหลายชนิด เช่น ซูเปอร์ สपोर्ट 2 ที่ นาวา ดี-5 นาวา ดี-7 เป็นต้น

พ.ศ. 2544

บริษัทฯ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล บางจาก D3 มาตรฐาน CH-4/SJ มี 3 ชนิด คือ D3 TURBO สูตรสังเคราะห์ D3 PICKUP และ D3 EXTRA เพื่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมและเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องยนต์

เปิดจำหน่ายแก๊สโซฮอล์ที่สถานีบริการน้ำมันบางจาก ถ.ติวานนท์ ถ.พหลโยธิน ถ.เจริญกรุงตัดใหม่ และ ถ.นวมินทร์ (สุขาภิบาล 1) โดยจำหน่ายในราคาต่ำกว่าน้ำมันเบนซินออกเทน 95 ลิตรละ 1 บาท

เปิดร้านสะดวกซื้อรูปแบบใหม่ ใบบาง 11 แห่ง ร้านใบบางเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาภาพลักษณ์สถานีบริการน้ำมันบางจาก NEW LOOK'44 ร้านใบบางเป็นร้านค้าเพื่อชุมชน มีบริการสอดคล้องกับวิถีชีวิตคนไทยรุ่นใหม่ เช่น บริการอินเทอร์เน็ต สาธารณะ บริการ PAYPOINT บริการซัก อบ รีด สนามเด็กเล่น มุมกาแฟสด ฯลฯ

เดือนพฤษภาคม 2544 บริษัทฯ ได้ขายหุ้นบริษัท โอของ เชียงใหม่ จำกัด ซึ่งบริษัทฯ ได้ถืออยู่ 10% ให้แก่ โอของฝรั่งเศส มีผลให้ปัจจุบันบริษัทฯ ไม่มีการถือหุ้นในบริษัท โอของ เชียงใหม่ จำกัด

เดือนธันวาคม 2544 คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้บริษัทฯ จำหน่ายหุ้นในบริษัท บางจากกรีนไลน์ จำกัด (ผู้ดำเนินการรถขนส่งน้ำมันของบริษัทฯ) ส่วนที่บริษัทฯ ได้ถืออยู่ 49% จำนวน 490 หุ้น ให้บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด ทั้งหมด

พ.ศ. 2545

บริษัทฯ ยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2545 มีผลิตภัณฑ์ใหม่ดังนี้

- “GE GOLD” น้ำมันเครื่องสังเคราะห์ 100% (Synthetic) เกรดรวมสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน มาตรฐานสูงที่สุดในโลก API SL มีคุณสมบัติปกป้องทุกชิ้นส่วนของเครื่องยนต์ทันทีที่สตาร์ทเครื่อง รักษาความสะอาดภายในและช่วยยืดอายุการใช้งานของเครื่องยนต์ ประหยัดน้ำมัน และมีผลภาวะจากเขม่าไอเสียจากการเผาไหม้
- “น้ำมันเตาเกรดพิเศษ” เพิ่มเติมจากเกรดธรรมดาที่เผาไหม้แล้วมีกากคาร์บอนต่ำมากเป็นรายแรกในประเทศไทย เพื่อช่วยลดมลภาวะทางอากาศและช่วยให้เครื่องจักรอุปกรณ์ในโรงงานอุตสาหกรรมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยาวนานขึ้น
- “บางจากเพาเวอร์ดี” (POWER D) น้ำมันดีเซลเกรดพิเศษ (PREMIUM GRADE) มีเนื้อน้ำมันใสบริสุทธิ์ ผ่านกระบวนการกำจัดกำมะถันด้วยหน่วย DEEP HSD เทคโนโลยีใหม่ล่าสุด พร้อมผสมสารเพิ่มคุณภาพ เพื่อการทำงานเต็มสมรรถนะของเครื่องยนต์ดีเซล ลดควันดำและให้ผลดีต่อสิ่งแวดล้อม

เปิดสถานีบริการน้ำมัน SELF SERVICE ให้ลูกค้าเติมน้ำมันด้วยตนเอง โดยลูกค้าจะได้รับส่วนลด 30 สตางค์ต่อลิตร สำหรับน้ำมันทุกประเภท เป็นทางเลือกให้ผู้บริโภคได้ใช้น้ำมันราคาถูกในภาวะน้ำมันราคาแพง และรองรับภาวะการแข่งขันในธุรกิจขายปลีกน้ำมันโดยเฉพาะในทำเลที่มีการแข่งขันสูง

ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 ธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น จากสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นบริษัทน้ำมันรายแรก และ รายเดียวของประเทศที่ได้รับการรับรองมาตรฐานโดยครอบคลุมถึงการพัฒนาและ จัดหาผลิตภัณฑ์หล่อลื่นการจำหน่ายและบริการคาร์แคร์

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2545 เห็นชอบให้การจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจำนวนตั้งแต่ 10,000 ลิตร ขึ้นไปและการจัดซื้อน้ำมันเตาของการไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ในปริมาณร้อยละ 80 สามารถจัดซื้อได้จากบริษัท บางจากฯ (มหาชน) หรือคลังน้ำมัน หรือสถานีบริการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงของบริษัทบางจากฯ ได้โดยตรง โดยวิธีกรณีพิเศษเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งแห่ง นอกเหนือจากการจัดซื้อจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

พ.ศ. 2546

ดำเนินโครงการทางการตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี เช่น โครงการปลูกจิตสำนึกให้นิยมสินค้าไทย (เราคนไทย ใช้บางจาก) โครงการพักรถพักคนบนทางหลวง โครงการเหนื่อยนักพักนวด โครงการแนะนำกินเที่ยว แนะนำ OTOP โครงการข้าวแวงจานทอง และโครงการสุดยอดรถสวยหัวใจไทย ฯลฯ โครงการดังกล่าวนอกจากจะ



ช่วยกระตุ้นยอดขายและปรับภาพลักษณ์ของบริษัทฯ แล้ว ยังสนับสนุนนโยบายของภาครัฐที่ต้องการจะส่งเสริมให้ประชาชนนิยมสินค้าไทย ท่องเที่ยวไทย และลดปัญหาอุบัติเหตุบนท้องถนนได้ในอีกทางหนึ่ง

ขยายจำนวนสถานีบริการที่จำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์ออกไปเป็น 99 แห่ง ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้ใช้น้ำมันเบนซิน 95 ได้ใช้น้ำมันคุณภาพสะอาดในราคาที่ถูกลง สอดคล้องกับนโยบายน้ำมันสะอาดของภาครัฐ และเป็นการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกอ้อย มันสำปะหลัง บรรเทาปัญหาสินค้าล้นตลาด

วันที่ 8 กรกฎาคม 2546 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบในแนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย (1) การปรับโครงสร้างทางธุรกิจ ได้แก่ การแยกระบบบัญชีของบริษัทฯ เป็นหน่วยธุรกิจโรงกลั่นและธุรกิจการตลาด การร่วมมือกับพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ การควบคุมการบริหารงานของบริษัทฯ บางจากกรีนเนท จำกัด และการจำหน่ายที่ดินที่ไม่ได้ใช้ในการดำเนินธุรกิจ และ (2) การปรับโครงสร้างทางการเงิน ได้แก่ การโอนหุ้นสำรอง ส่วนเกินมูลค่าหุ้นและลดมูลค่าหุ้นที่ตราไว้เพื่อลดขาดทุนสะสม การจัดหางานใหม่ทดแทนเงินกู้ดอกเบี้ยสูง และการเพิ่มทุนโดยการออกและเสนอขายหลักทรัพย์เพื่อลดภาระหนี้สิน ซึ่งผลของการปรับโครงสร้างธุรกิจและการเงินจะทำให้บริษัทมีฐานะการเงินที่แข็งแกร่งขึ้น ภาระดอกเบี้ยจ่ายลดลง และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

วันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 บริษัทฯ ได้มีการลงนามบันทึกความเข้าใจกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ในความร่วมมือเพื่อเพิ่มรายได้และลดต้นทุนการดำเนินงานของทั้งสามหน่วยงานให้ต่ำลง รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่ทั้งสามบริษัทได้ลงทุนไปแล้วให้คุ้มค่ายิ่งขึ้น

วันที่ 16 ธันวาคม 2546 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนการปรับโครงสร้างทางการเงิน กล่าวคือ 1) การปรับโครงสร้างหนี้ โดยการจัดหาเงินกู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวจากสถาบันการเงินจำนวนรวม 12,500 ล้านบาท เพื่อไถ่ถอนเงินกู้และภาระหนี้เดิม 2) การปรับโครงสร้างทุน โดยการลดขาดทุนสะสม และการเพิ่มทุนโดยการออกและเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนและหุ้นกู้แปลงสภาพของบริษัทฯ ในรูปของใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ("Depository Receipt" หรือ "ดีอาร์") ซึ่งออกโดย บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้รับประกันต้นเงินเป็นเวลา 10 ปี แบ่งเป็น ดีอาร์หุ้นกู้แปลงสภาพ จำนวน 4,000 ล้านบาท และดีอาร์หุ้นสามัญ จำนวน 3,003 ล้านบาท นอกจากนี้บริษัทฯ ให้สิทธิผู้ถือหุ้นเดิมในการแลกเปลี่ยนหุ้นสามัญของบริษัทฯ เป็นดีอาร์หุ้นสามัญ ในอัตรา 10 หุ้นสามัญต่อ 9 หน่วยใบแสดงสิทธิ สำหรับผู้ถือหุ้นรายย่อย และในอัตรา 10 หุ้นสามัญต่อ 5 หน่วยใบแสดงสิทธิ สำหรับกระทรวงการคลังและ ปตท. ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ บริษัทฯ ได้นำน้ำมันดิบในประเทศจากแหล่งในอ่าวไทยมาทดแทนการนำเข้าน้ำมันดิบจากตะวันออกไกลบางส่วน เนื่องจากสามารถให้ผลผลิตของน้ำมันสำเร็จรูปที่ใกล้เคียงกับการกลั่นน้ำมันดิบจากตะวันออกไกล ขณะที่ต้นทุนน้ำมันดิบที่ต่ำกว่า อย่างไรก็ตาม เนื่องจากน้ำมันดิบจากแหล่งในอ่าวไทยมีสารปรอทเจือปนอยู่ บริษัทฯ

จึงต้องลงทุนติดตั้งหน่วยกำจัดปรอทโดยใช้เงินลงทุนประมาณ 120 ล้านบาท ซึ่งโครงการดังกล่าวแล้วเสร็จและดำเนินการได้ตั้งแต่วันที่ 2548

พ.ศ. 2547

การปรับโครงสร้างทางการเงินแล้วเสร็จ โดยการออกดีอาร์ทหุ้นสามัญและดีอาร์ทหุ้นกู้แปลงสภาพรวม 7,003 ล้านบาท ผ่านบริษัท สยามดีอาร์ท จำกัด และจัดหางานใหม่ทดแทนหนึ่งระยะสั้น-ปานกลางเดิมที่มีอัตราดอกเบี้ยสูง จำนวน 12,500 ล้านบาท โดยเงินกู้ใหม่ได้พิจารณาตามความสามารถในการชำระคืนเงินกู้ มีระยะเวลาการกู้ทั้งสิ้น 10 ปี บริษัทจึงมีสภาพคล่องพอเพียงในการบริหารงาน มีฐานะการเงินแข็งแกร่งขึ้น และมีต้นทุนการเงินที่ต่ำลง โดยการปรับโครงสร้างทางการเงินดังกล่าวเป็นผลให้บริษัทฯ พ้นสภาพจากการเป็นรัฐวิสาหกิจโดยกระทรวงการคลัง และ ปตท. ถือหุ้นในบริษัทฯ ผ่านดีอาร์ทหุ้นสามัญประมาณร้อยละ 22 และ ร้อยละ 9 ตามลำดับ บริษัทฯ ได้ขยายจำนวนสถานีบริการที่จำหน่ายแก๊สโซฮอล์ 95 เพิ่มจาก 99 แห่ง เป็น 300 แห่ง ทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดในภาคกลาง ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือกว่า 40 จังหวัด โดยจำนวนสถานีบริการในกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่จำหน่ายแก๊สโซฮอล์คิดเป็นกว่าร้อยละ 85 ของจำนวนสถานีบริการในกรุงเทพฯ และปริมณฑลทั้งหมด

ผลิตและเปิดจำหน่ายแก๊สโซฮอล์ 91 ใหม่เป็นรายแรกในประเทศไทย เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้ใช้รถที่ต้องการใช้แก๊สโซฮอล์ 91 ด้วย

พัฒนาคุณภาพ บางจากแก๊สโซฮอล์ 91 และ 95 ไปอีกระดับ ด้วยการผสมสารเพิ่มประสิทธิภาพใหม่ SCSS (Super Clean for Super Save) สามารถชะล้างขจัดคราบสกปรก และคงความสะอาด ทำให้เครื่องยนต์ทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับน้ำมันเบนซินใหม่บางจากกรีน พลัส

บริษัทฯ นำร่องเปิดจำหน่ายไบโอดีเซลแห่งแรกของไทย ที่สถานีบริการน้ำมันบางจากสาขาถนนมหิดล จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้บริการรถยนต์รับจ้างสองแถวจำนวน 1,300 คัน ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยสาธิตการผลิตและการใช้ไบโอดีเซลเป็นเชื้อเพลิง ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.)

พัฒนา บางจาก กรีนพลัส เบนซินสะอาด 91 และ 95 นวัตกรรมใหม่ที่ผสมสารเพิ่มคุณภาพ SCSS (Super Clean for Super Save) สามารถชะล้างขจัดคราบสกปรก และคงความสะอาด ทำให้เครื่องยนต์ทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ใช้ น้ำมันทุกหยดได้อย่างคุ้มค่า จึงประหยัดกว่าเบนซินทั่วไป

พัฒนาน้ำมันหล่อลื่นกึ่งสังเคราะห์ใหม่ “บางจาก GE Silver” มาตรฐาน API SL เพื่อให้ มีน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์เบนซินครบทุกชนิด สามารถตอบสนองผู้ใช้รถทุก ประเภท

ลงนามสัญญาความร่วมมือกับกรมการพลังงานทหาร พัฒนาน้ำมันดีเซลของโรงกลั่นน้ำมันฝางซึ่งได้จากแหล่งน้ำมันดิบฝางให้มีคุณภาพสูงได้มาตรฐานตามข้อกำหนดของกรมธุรกิจพลังงาน เพื่อช่วยลดการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโรงกลั่นน้ำมันทั้งสองฝ่ายมากกว่า 10 ล้านบาทต่อปี ขณะเดียวกันจะได้อำนวยมือทั้งในด้านเทคโนโลยีปิโตรเลียม การดูแลสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงกลั่นไทย

ขยายการจำหน่ายน้ำมันเครื่องบางจากออกไปจำหน่ายยังเมืองย่างกุ้ง และมัณฑะเลย์ ในสหภาพพม่า ซึ่งขณะนี้มีร้านค้าย่อยที่รับน้ำมันเครื่องบางจากไปจำหน่ายกว่า 200 แห่ง

บริษัทฯ ได้ลงทุนในโครงการสถานีบริการบางจากภาพลักษณ์ใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล เพื่อเพิ่มความสดใส สะอาด ร่มรื่น แก่ผู้เข้ามาใช้บริการ โดยได้พัฒนาไปแล้วกว่า 70 แห่ง

บริษัทฯ ได้ร่วมกับ เคทีซี ออกบัตรเติมน้ำมันฟลีทการ์ด เพื่อใช้ทดแทนเงินสด หรือ บัตรเครดิต ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการ และช่วยในการตรวจสอบและควบคุมค่าใช้จ่ายในการเติมน้ำมันขององค์กรได้ด้วย โดยมีสถานีบริการบางจากให้บริการฟลีทการ์ดทั่วประเทศ 420 แห่ง

Bangchak Privileged Club เป็นโครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าของบริษัทฯ โดยให้สิทธิต่างๆ เกี่ยวกับการบริการพิเศษที่จัดขึ้นให้กับลูกค้ากลุ่มพิเศษ รวมทั้งสนับสนุนให้ความรู้ ข้อมูลที่ทันสมัย รวมถึงคำแนะนำการบริหารจัดการในรูปแบบของกิจกรรมวิชาการและการสัมมนาในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านอาชีพอนามัย ความปลอดภัย การประหยัดพลังงาน ฯลฯ และการให้บริการด้านเทคนิคต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจของลูกค้าอุตสาหกรรมให้สามารถแข่งขันและเติบโตอย่างมีศักยภาพ

ศูนย์จำหน่ายน้ำมันบางจาก ได้รับการรับรองระบบการจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัยตามมาตรฐานเลขที่ มอก.-18001-2542 และ OHSAS 18001 - 1999 (Occupational Health and Safety Management System) เพิ่มเติม จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (ประเทศสหรัฐอเมริกา) ครอบคลุมถึง “การรับ การเก็บ และการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง และก๊าซปิโตรเลียมเหลว” ทำให้บริษัทฯ เป็นบริษัทน้ำมันรายแรกของไทยที่ได้การรับรอง มอก. 18001 และ OHSAS ในทุกกระบวนการดำเนินงาน

บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกเป็นบริษัทในกลุ่ม Top Quartile Company ประจำปี 2546 ในโครงการ Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2003 ที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ร่วมกับ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ด.)

บริษัทฯ ได้ว่าจ้าง UOP LLC. และ Foster Wheeler Corporation ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เทคโนโลยีโรงกลั่นที่มีชื่อเสียงระดับโลก จากประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อทำการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิคและทางเลือกในการลงทุนปรับปรุงประสิทธิภาพโรงกลั่นและการลดสัดส่วนการผลิตน้ำมันเตา ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าวได้ให้ความเห็นว่า บริษัทฯ ควรมีการลงทุนติดตั้งหน่วยกลั่นสุญญากาศหน่วย Hydrocracker และหน่วยสนับสนุนอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อลดสัดส่วนการผลิตน้ำมันเตาจากร้อยละ 30 เป็นต่ำกว่าร้อยละ 10 ซึ่งเป็นที่มาของโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (Product Quality Improvement Project)

พ.ศ. 2548

บริษัทฯ ได้รับรางวัล Most Creative Issue ในงาน Best Bond Awards 2004 ซึ่งจัดโดยศูนย์ซื้อขายตราสารหนี้ไทย เป็นรางวัลสำหรับหุ้นกู้ที่มีความโดดเด่นในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องคุณลักษณะและความพิเศษเฉพาะตัวของตราสาร เป็นยอมรับของนักลงทุน และประสบความสำเร็จในการขาย

บริษัทฯ ได้รับรางวัล Best Corporate Governance Report ในงาน SET Awards 2005 ที่จัดโดยวารสารการเงินธนาคาร และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นรางวัลสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่โดดเด่นในด้านการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด

บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกให้เป็น 1 ในกลุ่มบริษัทที่มีรายงานผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยดีเด่น ประจำปี 2548 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies – CGR 2005) Quartile ที่ 1 จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ร่วมกับ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน

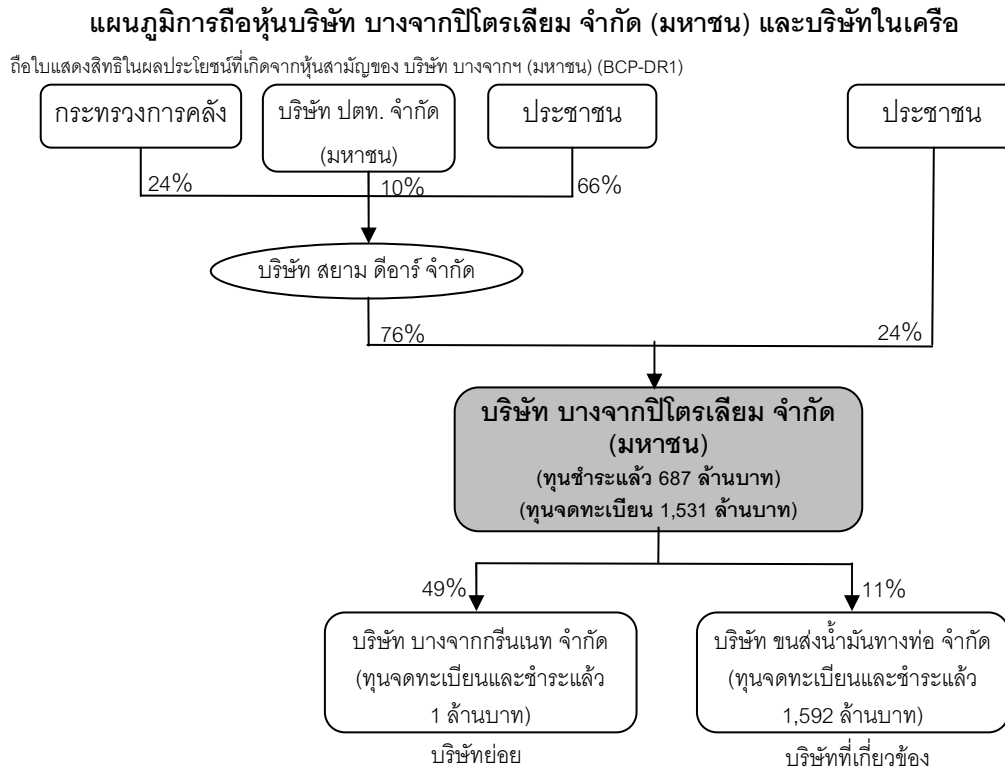
คณะกรรมการบริษัทฯ ได้รับประกาศเกียรติคุณคณะกรรมการแห่งปี-ดีเลิศ ประจำปี 2547-2548 (Board of the Year Awards 2004/2005) จาก ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ โดยพิจารณาจากบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดยุทธศาสตร์และผลการปฏิบัติ และการผลักดันให้มีการเผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลที่ดี ของบริษัทจดทะเบียนจำนวน 371 บริษัท ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 9/2548 เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2548 มีมติให้บริษัทฯ ดำเนินการลงทุนในโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมันโดยการก่อสร้างหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Hydrocracking Unit) ณ บริเวณที่ตั้งของบริษัทฯ ในปัจจุบัน เพื่อเปลี่ยนแปลงประเภทโรงกลั่นจาก Simple Refinery เป็น Complex Refinery และสามารถกลั่นน้ำมันดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปที่มีมูลค่าสูง เช่น น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น

ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 9/2548 เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2548 และที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2548 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2548 มีมติอนุมัติให้บริษัทฯ เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 867.14 ล้านบาท เป็น 1,531.64 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญใหม่ จำนวน 664.5 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท และมีมติอนุมัติให้ 1) จัดสรรหุ้นสามัญจำนวนไม่เกิน 283 ล้านหุ้น เสนอขายให้แก่ ปตท. 2) จัดสรรหุ้นสามัญจำนวนไม่เกิน 161 ล้านหุ้น เสนอขายให้แก่ผู้ลงทุนโดยเฉพาะเจาะจงและ/หรือผู้ลงทุนประเภทสถาบัน 3) จัดสรรหุ้นสามัญจำนวนไม่เกิน 135 ล้านหุ้น สำหรับรองรับการใช้สิทธิแปลงสภาพของหุ้นกู้แปลงสภาพต่อสิทธิซึ่งจะเสนอขายให้แก่ ปตท. และ 4) จัดสรรหุ้นสามัญจำนวนไม่เกิน 85.5 ล้านหุ้น สำหรับรองรับการใช้สิทธิของใบสำคัญแสดงสิทธิที่ออกและเสนอขายในครั้งนี้

บริษัทฯ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นอีกหลายชนิด เช่น GE Gold มาตรฐาน SM, D3 Turbo Plus เป็นต้น

## 2.2 ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัท บริษัทย่อย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ มีบริษัทย่อย 1 แห่ง ได้แก่ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด และมีบริษัทที่เกี่ยวข้องอีก 1 แห่ง คือ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด ดังแสดงในแผนภูมิการถือหุ้นต่อไปนี้



หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2548

### บริษัทย่อย

#### บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด

จัดตั้งขึ้นเพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานีบริการน้ำมันของบริษัทฯ และบริหารจัดการการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคอื่นๆ ในร้านค้าเลมอนกรีน และร้านไปจาก รวมทั้งจะเป็นผู้ดำเนินการให้บริการอื่นๆ เพื่อรองรับการขยายตัวในด้านการค้าปลีกของบริษัทฯ ในอนาคต

### บริษัทที่เกี่ยวข้อง

#### บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด

จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการบริหารจัดการจัดส่งน้ำมันทางท่อ ซึ่งท่อขนส่งเป็นชนิดที่สามารถส่งน้ำมันได้หลายชนิด (Multi Product Pipeline) โดยมีจุดเริ่มต้นของท่อที่โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ เดินท่อเลียบแนวพื้นที่ทางรถไฟไปยังคลังน้ำมันที่สนามบินดอนเมือง และต่อไปสิ้นสุดที่คลังน้ำมันของบริษัทฯ ที่อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างไรก็ตาม เนื่องจากภาครัฐจะดำเนินการย้ายฐานการบินพาณิชย์จากสนามบินดอนเมืองไปยัง

สนามบินสุวรรณภูมิ ดังนั้นจึงอยู่ระหว่างการเชื่อมต่อท่อขนส่งน้ำมันดังกล่าวไปยังสนามบินสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขนส่งน้ำมันเครื่องบิน โดยผู้ดำเนินการก่อสร้าง คือ บริษัท เจพี-วัน แอสเซ็ท จำกัด

### 2.3 โครงสร้างรายได้

ในปี 2548 บริษัทฯ มีรายได้ 85,663 ล้านบาท เมื่อรวมรายได้ของบริษัทย่อย 1 แห่ง ที่บริษัทฯ ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 20 รวมเป็น 96,151 ล้านบาท รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยในปี 2546 -2548 จำแนกได้ดังนี้

ผลิตภัณฑ์/ บริการ	ดำเนินการโดย	%การถือหุ้น ของบริษัท	ปี 2546		ปี 2547		ปี 2548	
			รายได้ (ล้านบาท)	ร้อยละ	รายได้ (ล้านบาท)	ร้อยละ	รายได้ (ล้านบาท)	ร้อยละ
น้ำมัน	บางจากปิโตรเลียม	-	61,262	91.6	79,207	91.6	85,663	89.1
น้ำมัน/สินค้า อุปโภคบริโภค	บางจากกรีนเนท	49.0	5,641	8.4	7,229	8.4	10,488	10.9
รวม			66,903	100	86,436	100	96,151	100

ทั้งนี้รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยในปี 2546 ปี 2547 และ ปี 2548 เป็นรายได้ระหว่างกันจำนวน 4,833 6,246 และ 9,623 ล้านบาท ตามลำดับ

### 2.4 แผนธุรกิจ

บริษัทฯ ได้วางแผนธุรกิจ 5 ปี (ในช่วงตั้งแต่ปี 2548 ถึงปี 2552) เพื่อให้การดำเนินกิจการมีความพร้อม และสามารถรองรับต่อปริมาณความต้องการบริโภคน้ำมันในประเทศที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่กิจการ ดังนี้

#### 1. ธุรกิจโรงกลั่น

เพิ่มกำลังการผลิตให้อยู่ในระดับ 100,000 บาร์เรลต่อวัน ภายในปี 2552 นอกจากนี้บริษัทฯ กำลังดำเนินการลงทุนโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (Product Quality Improvement : PQI) เพื่อให้สามารถผลิตน้ำมันเบนซินและดีเซล ในสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้นสอดคล้องกับความต้องการของตลาดในอนาคตและได้ผลตอบแทนการลงทุนที่เหมาะสม

ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรในการเพิ่มรายได้และลดต้นทุน โดยการนำน้ำมันเตาจากโรงกลั่นบางจากไปกลั่นต่อที่หน่วยแตกโมเลกุล (Cracking Unit) ของโรงกลั่นอื่น และการร่วมขนส่งน้ำมันดิบจากตะวันออกลาง (Co-Loading) ตลอดจนร่วมกับพันธมิตรหาแนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มรายได้และลดต้นทุนร่วมกัน

เพิ่มปริมาณการกลั่นน้ำมันดิบในประเทศจากแหล่งในอ่าวไทยซึ่งมีต้นทุนต่ำกว่าและมีคุณภาพเทียบเท่าน้ำมันดิบจากแหล่งตะวันออกไกล ทดแทนการนำเข้าน้ำมันดิบจากแหล่งตะวันออกไกล

## 2. ธุรกิจการตลาด

เพิ่มผลตอบแทนในทรัพย์สินของสถานีบริการน้ำมันที่บริษัทฯ ลงทุนเองด้วยเงินลงทุนต่ำ โดยเน้นการปรับปรุงภาพลักษณ์สถานีบริการให้มีความทันสมัย ยกระดับการบริการให้ได้มาตรฐาน พัฒนา น้ำมันคุณภาพสะอาดและมาตรฐานสูง

พัฒนาและขยายธุรกิจเสริม (Non-oil) ร่วมกับพันธมิตร เพื่อเพิ่มรายได้และกำไร

พัฒนาธุรกิจบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เพื่อสร้างผลตอบแทนเพิ่มจากเครือข่ายสถานีบริการที่มีอยู่

ผลิตและจำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์ 95 แก๊สโซฮอล์ 91 และไบโอดีเซล เพื่อเป็นผู้นำพลังงานทดแทน และตอบสนองนโยบายของรัฐบาล

เพิ่มจำนวนสถานีบริการเพื่อรองรับปริมาณน้ำมันที่เพิ่มขึ้นจากโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน

### 3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

#### 3.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

##### 3.1.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

##### 1) ผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง ได้แก่

###### 1.1) ก๊าซหุงต้ม

เป็นสารประกอบไฮโดรคาร์บอนพวกก๊าซโพรเพนและก๊าซบิวเทน บรรจุในถังเหล็กที่ภายใต้แรงดันสูงจะมีสภาพเป็นของเหลว ส่วนมากนำไปใช้ในงานหุงต้มในครัวเรือน และสามารถนำไปใช้ในงานอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น งานอบสีตู้เย็น งานอบใบยาสูบ งานตัดแก้ว งานโลหะพวกเชื่อมบัดกรี และงานตัดแผ่นเหล็ก เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องยนต์เบนซินได้

###### 1.2) น้ำมันเบนซิน

เป็นน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน ประเภทของน้ำมันเบนซินแบ่งโดยค่าออกเทนซึ่งเป็นตัวเลขที่แสดงคุณสมบัติต้านทานการน็อคของเครื่องยนต์ ข้อกำหนดของรัฐได้กำหนดประเภทของน้ำมันเบนซินตามค่าออกเทน ได้แก่ ออกเทน 95 และ ออกเทน 91 โดยน้ำมันเบนซินของบริษัทฯมีชื่อทางการค้าคือ กรีน พลัส 95 (ออกเทน 95) และ กรีน พลัส 91 (ออกเทน 91) สูตร SCSS หรือ ซูปเปอร์คลีนซูเปอร์เซฟ ซึ่งน้ำมันทั้งสองชนิดเป็นน้ำมันเบนซินที่มีเนื้อน้ำมันสะอาดสำหรับเครื่องยนต์ เพิ่มสารชะล้างที่ช่วยทำความสะอาดเป็น 2 เท่า ช่วยทำความสะอาดทั้งระบบจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง และระบบ เพลไหม้ทำให้เครื่องยนต์ทำงานเต็มประสิทธิภาพ และประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง

ตั้งแต่ปี 2544 บริษัทฯได้เริ่มโครงการจำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์ ซึ่งเป็นน้ำมันเบนซิน ไร้สารตะกั่วผสมเอทานอล (เอทิลแอลกอฮอล์) ในสัดส่วนประมาณร้อยละ 10 ทดแทนสาร MTBE (Methyl Tertiary Butyl Ether) โดยใช้ชื่อทางการค้าว่าน้ำมันแก๊สโซฮอล์ 95 (ออกเทน 95) และน้ำมันแก๊สโซฮอล์ 91 (ออกเทน 91) สามารถใช้ได้กับเครื่องยนต์เบนซินซึ่งได้รับการยืนยันจากบริษัทผู้ผลิตเครื่องยนต์รายต่างๆแล้วว่าเครื่องยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์เบนซินสามารถใช้ได้โดยไม่ต้องปรับแต่งเครื่องยนต์แต่อย่างใด โดย ณ สิ้นเดือนธันวาคม ปี 2548 มีสถานีบริการภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ ที่จำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์ 95 และแก๊สโซฮอล์ 91 จำนวน 658 แห่ง และ 149 แห่ง ตามลำดับ ทั้งนี้การใช้แก๊สโซฮอล์จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมในด้านต่างๆ เช่น ช่วยลดมลพิษทางอากาศ ประหยัดเงินตราต่างประเทศจากการนำเข้าสาร MTBE ลดผลกระทบที่เกิดจากราคาน้ำมันแพง ยกระดับราคาพืชผลทางการเกษตรซึ่งเป็นการกระจายการลงทุนและการจ้างงานสู่ชนบท เป็นต้น





### 1.3) น้ำมันก๊าด

โดยส่วนมาก น้ำมันก๊าดใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับไฟตะเกียงเพื่อให้แสงสว่างในชนบทที่อยู่ห่างไกลและยังไม่มีไฟฟ้าเข้าถึง นอกจากนี้ยังนิยมใช้ในงานอุตสาหกรรมบางชนิดที่ต้องการการเผาไหม้ของเชื้อเพลิงที่สะอาด เช่น อุตสาหกรรมกระเบื้องเคลือบเซรามิก เป็นต้น

### 1.4) น้ำมันเชื้อเพลิงเครื่องบินไอพ่น

เป็นน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้สำหรับเครื่องยนต์ไอพ่นในเครื่องบินพาณิชย์ทั่วไป คุณภาพของน้ำมันเชื้อเพลิงเครื่องบินจะเข้มงวดกว่าคุณภาพน้ำมันสำหรับเครื่องยนต์ประเภทอื่น น้ำมันเชื้อเพลิงเครื่องบินจะต้องสะอาดปราศจากสิ่งปนเปื้อน ไม่แข็งตัวที่อุณหภูมิต่ำ จะต้องมีความคงตัว ความถ่วงจำเพาะและค่าความร้อนตามที่กำหนด สะอาดเมื่อถูกไฟไหม้ และต้องมีสภาพคงตัวอยู่ตลอดเมื่อเผาให้ร้อนขณะใช้งาน

### 1.5) น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว

ใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลหมุนเร็ว เช่น รถยนต์ รถบรรทุก เรือประมง เรือโดยสาร และรถแทรกเตอร์ ฯลฯ โดยน้ำมันดีเซลของบริษัทฯมีชื่อทางการค้าคือ เพาเวอร์ดีเซล ซึ่งเป็นดีเซลเกรดพิเศษ ที่มีเนื้อน้ำมันที่สะอาด บริสุทธิ์ ได้มาจากกระบวนการกลั่นตรงแล้ว ยังเพิ่มสารชะล้างทำความสะอาด ระบบหัวฉีด ระบบเผาไหม้ เพื่อช่วยทำความสะอาดระบบเผาไหม้และเครื่องยนต์ โดยจำหน่ายในราคาเดียวกับน้ำมันดีเซลทั่วไป

### 1.6) น้ำมันเตา

เป็นผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ได้จากส่วนที่มีจุดเดือดสูงของน้ำมันดิบ ใช้ประโยชน์มากในงานอุตสาหกรรม การคมนาคมขนส่ง และใช้ในการผลิตกระแสไฟฟ้า

ในปี 2545 บริษัทฯได้พัฒนาน้ำมันเตาชนิดที่ 2 เพิ่มอีก 1 เกรด ซึ่งบริษัทฯได้พัฒนาขึ้นเป็นรายแรกและรายเดียวในประเทศ คือ น้ำมันเตาเกรดพิเศษ มีคุณสมบัติ คือ กากคาร์บอนต่ำมาก โดยเมื่อเผาไหม้จะมีกากคาร์บอนต่ำกว่าน้ำมันเตาชนิดที่ 2 ทั่วไป ถึงร้อยละ 50 อีกทั้งจะเกิดเขม่าและก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์น้อย ช่วยลดมลภาวะทางอากาศ ตลอดจนช่วยให้อุปกรณ์สะอาด ลดการอุดตันในหม้อต้ม (Boiler) และยืดอายุของเครื่องจักรและอุปกรณ์

- 2) ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้เคลือบระหว่างผิวสัมผัสเพื่อลดความเสียดทานและการสึกหรอ นอกจากนี้ยังช่วยระบายความร้อน ถ่ายทอดกำลัง ทำความสะอาดคราบเขม่าและเศษโลหะที่เกิดจากการสึกหรอ โดยน้ำมันหล่อลื่นแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

#### 2.1) น้ำมันหล่อลื่นยานยนต์

ประกอบด้วย GE SERIES สำหรับเครื่องยนต์เบนซิน D3 SERIES สำหรับเครื่องยนต์ดีเซล น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สองจังหวะ น้ำมันเกียร์ น้ำมันเบรก ฯลฯ



## 2.2) น้ำมันหล่อลื่นอุตสาหกรรม

ประกอบด้วย น้ำมันไฮดรอลิก น้ำมันเกียร์อุตสาหกรรม น้ำมันถ่ายเทความร้อน น้ำมันเทอร์ไบน์ น้ำมันเครื่องออตอภาค น้ำมันตัดกลึงโลหะ ฯลฯ

## 2.3) จาระบี

ประกอบด้วย จาระบีเอนกประสงค์ จาระบีงานหนักและทนความร้อนสูง รวมทั้งจาระบีที่ใช้ในงานอุตสาหกรรมอาหาร

ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นของบริษัทฯได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามที่กำหนดโดยสถาบันปิโตรเลียมแห่งสหรัฐอเมริกา (API) มาตรฐานยุโรปและผู้ผลิตยานยนต์ที่มีชื่อเสียง โดยในปี 2545 บริษัทฯได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO 9001: 2000 ด้านการพัฒนาและจัดหาผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น การจำหน่าย และการบริการคาร์แคร์ จากสำนักรับรองระบบคุณภาพสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

## 3) ผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัตถุดิบสำหรับโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมหรือโรงงานปิโตรเคมี ได้แก่

### 3.1) น้ำมันเตาประเภท Straight Run (Long Residue)

ใช้เป็นวัตถุดิบต่อเนื่องสำหรับกระบวนการผลิตของโรงกลั่นที่มีหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Cracking Unit)

### 3.2) น้ำมันองค์ประกอบเรฟฟอรีมเมท

ใช้เป็นวัตถุดิบเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตของโรงงานปิโตรเคมี เพื่อไปสกัดเป็นสารอะโรมาติกส์ หรือผลิตเป็นน้ำมันเบนซิน

### 3.3) น้ำมันองค์ประกอบไอโซเมอร์เรท

ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับกระบวนการผลิตของโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม เพื่อผลิตเป็นน้ำมันเบนซิน

## 4) ผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้ ได้แก่ สารกำมะถัน ซึ่งเป็นธาตุที่ปนอยู่ในเนื่อน้ำมันตามธรรมชาติ เมื่อแยกกำมะถันออกมาแล้วสามารถนำไปใช้ได้โดยตรงหลายอย่าง เช่น เป็นส่วนผสมในการผลิตกรดกำมะถัน ยางรถยนต์ ยาฆ่าแมลง สารปุ๋ย ฟอกสี น้ำตาลทราย แชมพู และใช้ทำสารประกอบของกำมะถัน เป็นต้น

### 3.1.2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโอกาสหรือข้อจำกัด

สำหรับลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน ธุรกิจค้าส่ง และ ธุรกิจค้าปลีก รวมถึงการจำหน่ายผ่านสถานีบริการ สามารถแบ่งปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ที่ตั้งของโรงกลั่นทำให้มีความได้เปรียบเชิงต้นทุน เนื่องจากสถานที่ตั้งของโรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ อยู่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งถือว่าเป็นพื้นที่ที่บริโภคน้ำมันเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 50 ของปริมาณการใช้น้ำมันทั่วประเทศ จึงทำให้บริษัทฯ มีข้อได้เปรียบในการขนส่งน้ำมันสำเร็จรูปจากโรงกลั่นไปยังผู้บริโภค เมื่อเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่นที่ส่วนใหญ่มีที่ตั้งโรงกลั่นอยู่แถบชายฝั่งทะเลด้านตะวันออก โดยบริษัทฯ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ก็มีต้นทุนการขนส่งน้ำมันดิบเข้าสู่โรงกลั่นมากกว่าผู้ประกอบการรายอื่น เนื่องจากสถานที่ตั้งโรงกลั่นของบริษัทฯ อยู่ห่างจากท่าเรือรับน้ำมันดิบแถบชายฝั่งทะเลด้านตะวันออกมากกว่า ซึ่งทำให้ผลต่างของต้นทุนการขนส่งน้ำมันของบริษัทฯ และผู้ประกอบการรายอื่นลดลง

ในการทำตลาดภายในประเทศ โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ ถือว่ามีข้อได้เปรียบด้านสถานที่ตั้งที่ใกล้กลุ่มผู้บริโภคมากที่สุด แต่ในทางตรงกันข้ามการทำตลาดต่างประเทศถือเป็นข้อจำกัดของบริษัทฯ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่น เนื่องจากจะเสียค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ เน้นการทำตลาดภายในประเทศเป็นหลัก และจำกัดการขยายตลาดต่างประเทศเฉพาะส่วนที่มีกำไรสูง แต่เนื่องจากความต้องการใช้น้ำมันภายในประเทศ แปรผันโดยตรงกับการขยายตัวของเศรษฐกิจ ดังนั้นหากมีการหดตัวของเศรษฐกิจก็อาจส่งผลกระทบต่อปริมาณการจำหน่ายของบริษัทฯ เช่นกัน ทั้งนี้ สำนักงานเศรษฐกิจการคลังประมาณการว่าเศรษฐกิจในปี 2548 (ข้อมูล ณ เดือนพฤศจิกายน 2548) และ ปี 2549 จะขยายตัวร้อยละ 4.3 และ 5.0 ตามลำดับ ซึ่งถือว่ายังมีอัตราการเติบโตที่ดี

- 2) การกระจายเครือข่ายสถานีบริการชุมชน นอกเหนือจากการกระจายเครือข่ายของสถานีบริการขนาดใหญ่แล้ว บริษัทฯ ยังมีการกระจายเครือข่ายสถานีบริการชุมชน ซึ่งบริษัทฯ เป็นผู้ให้สิทธิในการดำเนินกิจการภายใต้เครื่องหมายบางจาก โดยการขยายตัวของสถานีบริการดังกล่าวถือเป็นการขยายเครือข่ายที่ใช้เงินลงทุนน้อยที่สุด แต่ให้ผลตอบแทนสูงสุดเมื่อเทียบกับสถานีบริการน้ำมันประเภทอื่น ซึ่ง ณ สิ้นเดือนธันวาคม ปี 2548 มีจำนวนสถานีบริการชุมชน 547 แห่งกระจายอยู่ 70 จังหวัด ทั่วประเทศ
- 3) ความยืดหยุ่นของกระบวนการกลั่น เนื่องจากโรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ ไม่มีหน่วยแตกตัวโมเลกุล (Cracking Unit) เพื่อปรับลดสัดส่วนน้ำมันเตา ดังนั้นจึงเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่ง เนื่องจากไม่สามารถเลือกน้ำมันดิบราคาต่ำที่มีสัดส่วนน้ำมันเตาสูงได้ เมื่อเทียบกับโรงกลั่นที่มีหน่วยดังกล่าว ซึ่งมีความยืดหยุ่นมากกว่า อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีการจัดการกับข้อจำกัดดังกล่าว โดยการนำน้ำมันเตาที่กลั่นได้ไปกลั่นต่อที่โรงกลั่นไทยออยล์ที่มีกำลังกลั่นของหน่วยดังกล่าวมากเกินไป ความต้องการ และแบ่งผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นตามเงื่อนไขที่ตกลงกันได้

อย่างไรก็ตาม เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและคล่องตัวให้กับโรงกลั่นน้ำมันของบริษัทในระยะยาว บริษัทจะดำเนินการลงทุนในโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถลดสัดส่วนผลิตภัณฑ์น้ำมันเตา และสามารถเพิ่มสัดส่วนผลิตภัณฑ์น้ำมันมูลค่าสูง เช่น น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน ให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับโรงกลั่นประเภท Complex Refinery รายอื่นๆ

- 4) ฐานะทางการเงินที่ดีขึ้นจากการปรับโครงสร้างทางการเงิน จากการดำเนินการปรับโครงสร้างทางการเงินตามมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2546 และวันที่ 16 ธันวาคม 2546 ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดหางานกู้ใหม่จำนวน 12,500 ล้านบาท และการระดมทุนโดยการออกและเสนอขายดีอาร์หุ้นสามัญ และดีอาร์หุ้นกู้แปลงสภาพ ผ่านบริษัท สยามดีอาร์ จำกัด จำนวน 7,003 ล้านบาท เพื่อนำไปชำระคืนหนี้เดิม ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินการแล้วเสร็จเมื่อต้น ปี 2547 ส่งผลให้โครงสร้างหนี้และโครงสร้างเงินทุนใหม่สอดคล้องกับกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน โดยบริษัทมีต้นทุนทางการเงินที่ถูกลง และมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งขึ้น
- 5) การขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ จากสภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ และการแข่งขันทางการตลาดของบริษัทรถยนต์รายต่างๆ ในแง่ของเงื่อนไขพิเศษทางการเงินที่เป็นปัจจัยที่กระตุ้นการตัดสินใจของผู้บริโภค ส่งผลให้ยอดขายรถยนต์รวมสำหรับปี 2548 มียอดขายรถยนต์จำนวนประมาณ 703,432 คัน หรือขยายตัวร้อยละ 12.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกัน สำหรับปี 2547 (ข้อมูลจากบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ไทยแลนด์ จำกัด) ซึ่งการเติบโตของยอดขายรถยนต์นี้ถือว่าเป็นปัจจัยบวกต่อเนื่อง ที่ส่งผลให้ปริมาณการใช้น้ำมันเพิ่มขึ้น
- 6) ผู้ริเริ่มผลิตน้ำมันแก๊สโซฮอล์ โดยทั่วไป ผู้ประกอบการจะเติมสาร MTBE (Methyl Tertiary Butyl Ether) ลงในน้ำมันเบนซินเพื่อช่วยลดปริมาณก๊าซคาร์บอนมอนนอกไซด์ที่ออกมาจากท่อไอเสียของรถยนต์ และช่วยเพิ่มค่าออกเทนของน้ำมันแทนสารตะกั่ว แต่เนื่องจากการตรวจพบว่าสารดังกล่าวยังไม่มียูนิฟอร์มที่เหมาะสมหากั่วไหลและปนเปื้อนกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นภาครัฐจึงมีนโยบายที่จะยกเลิกการใช้สาร MTBE และพัฒนาและส่งเสริมการนำเอทานอลมาใช้ทดแทน และจะยกเลิกการจำหน่ายน้ำมันเบนซิน โดยให้มีการจำหน่ายเฉพาะน้ำมันแก๊สโซฮอล์ ซึ่งมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคมปี 2550 ทั้งนี้ บริษัทถือเป็นผู้บุกเบิก และริเริ่มในการพัฒนาและผลิตน้ำมันแก๊สโซฮอล์เพื่อจำหน่ายเชิงพาณิชย์มาตั้งแต่ปี 2547 ดังนั้นหากภาครัฐยกเลิกการใช้สาร MTBE ดังกล่าว บริษัท ถือเป็นผู้ประกอบการรายหนึ่งที่มีศักยภาพในการพัฒนาและผลิตน้ำมันแก๊สโซฮอล์เพื่อจำหน่ายเชิงพาณิชย์โดยทันที
- 7) สภาวะการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก แม้ว่าภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศจะมีอัตราเติบโตที่ดี แต่เนื่องจากปริมาณการผลิตน้ำมันโดยรวมยังคงสูงกว่าปริมาณการบริโภคน้ำมันภายในประเทศจึงทำให้สภาวะการแข่งขันยังคงสูงอยู่โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีก ในช่วงที่ผ่านมาผู้ค้าแต่ละรายพัฒนาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นจำนวนมาก ตลอดจนการวางแผนการตลาดเพื่อเพิ่มปริมาณการขาย เช่น แผนการส่งเสริมการขาย การก่อสร้างร้านสะดวกซื้อภายในสถานีบริการน้ำมัน หรือการให้ส่วนลด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แผนการตลาดดังกล่าวจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนเพิ่มเติม ซึ่งบริษัทฯ ได้พิจารณาจัดสรรงบประมาณลงทุนดังกล่าวโดยยึดหลักแผนกลยุทธ์ที่จะปรับปรุง และพัฒนาสถานีบริการที่เปิดดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ให้สามารถจำหน่ายได้เต็มศักยภาพก่อนที่จะขยายจำนวนสถานีบริการออกไป

- 8) ความต้องการบริโภคน้ำมันเตา จากการศึกษาที่ภาครัฐมีโครงการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อทดแทนการใช้น้ำมันเตาโดยการสร้างโครงการระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติรอบกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งมีอัตราการส่งก๊าซธรรมชาติสูงสุด 400 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน โดยคาดว่าจะแล้วเสร็จประมาณกลางปี 2549 ซึ่งหากโครงการดังกล่าวเปิดดำเนินการอาจมีผลกระทบต่อปริมาณการจำหน่ายน้ำมันเตาของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความต้องการของอุตสาหกรรมที่ยังเติบโตระหว่างที่โครงการดังกล่าวยังไม่แล้วเสร็จ ทำให้บริษัทฯ มีโอกาสในการขยายตลาดน้ำมันเตาสำหรับลูกค้าประเภทอุตสาหกรรมในช่วงปี 2548 - 2549 โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมขนาดเล็กถึงขนาดกลาง เนื่องจากการลงทุนปรับเปลี่ยนเครื่องจักรให้ใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงทดแทนต้องใช้เงินลงทุนและอาจเป็นข้อจำกัดต่อการลงทุนของกลุ่มลูกค้าดังกล่าว และกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมผลิตน้ำมันหล่อลื่นซึ่งใช้น้ำมันเตาเป็นวัตถุดิบในการผลิต นอกจากนี้ความต้องการน้ำมันเตาในภาคการผลิตไฟฟ้ามีแนวโน้มสูงขึ้นเช่นกัน เนื่องจากโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าแห่งใหม่ได้เลื่อนกำหนดออกไป ทำให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตเพิ่มปริมาณการใช้้ำมันเตาเพื่อใช้ผลิตไฟฟ้า จากเดิม 700 ล้านลิตรต่อปี เป็น 1,100 – 2,300 ล้านลิตรต่อปี (ระหว่างปี 2547-2549) อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีการส่งน้ำมันเตาไปยังหน่วย แดกตัวโมเลกุลน้ำมันของไทยออยล์ฯ เพื่อเปลี่ยนให้เป็นน้ำมันมูลค่าสูง เช่น น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน ทำให้บริษัทฯ มีปริมาณน้ำมันเตาที่จะต้องจำหน่ายน้อยลง และได้ผลผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ จะดำเนินการลงทุนในโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน ซึ่งจะทำให้ บริษัทฯ สามารถถลุงน้ำมันดิบเป็นน้ำมันสำเร็จรูปมูลค่าสูงได้ในสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยคาดว่าจะเริ่มดำเนินการก่อสร้างโครงการฯ ในปี 2549 และดำเนินการแล้วเสร็จประมาณสิ้นปี 2551

### 3.2 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

#### 3.2.1 กลยุทธ์การแข่งขัน

ในปี 2548 เศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 4.3 (ข้อมูล ณ เดือนพฤศจิกายน 2548) ชะลอตัว เมื่อเทียบกับปีก่อนที่มีอัตราการขยายตัวอยู่ที่ระดับร้อยละ 6.4 เนื่องจากสถานการณ์ด้านราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทฯ ในปี 2548 เป็นดังนี้

1. ด้านธุรกิจโรงกลั่น บริษัทฯมุ่งพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจการตลาดและลูกค้า พัฒนาผลิตภัณฑ์สะอาดเพื่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนโครงการจำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์ ตลอดจนขยายความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุด (Logistics Co-Operation and Co-Cracking) ในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย สร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ลดข้อจำกัดในการผลิตและการตลาด นอกจากนี้ บริษัทฯยังเร่งดำเนินการลงทุนในโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมันเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการเลือกใช้น้ำมันดิบในการกลั่น และสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว

#### 2. ด้านธุรกิจการตลาด แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ตลาดค้าปลีก และตลาดอุตสาหกรรม

สำหรับตลาดค้าปลีก บริษัทฯได้ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อให้แข่งขันได้ โดยปรับปรุงภาพลักษณ์ของสถานีบริการของบริษัทฯ ตามโครงการ “สถานีบริการในสวน” โดยเน้นการตกแต่งแบบธรรมชาติ ให้ผู้ใช้บริการรู้สึกสดชื่น เป็นกันเอง ขณะที่ยังคงความทันสมัย ประกอบกับพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้ผู้บริโภค โดยใช้เงินลงทุน 70 ล้านบาท เพื่อปรับปรุงด้านการบริการและการจำหน่าย ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำมันของบริษัทฯ และเน้นความเป็นผู้นำพลังงานทดแทน โดยขยายเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันที่จำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์และไบโอดีเซลอย่างรวดเร็ว เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล และเปิดสถานีบริการในรูปแบบบริการตนเอง (Self-serve) ในทำเลที่มียอดจำหน่ายต่ำ หรือมีความเป็นรองในด้านการแข่งขันกับผู้ค้ารายอื่น โดยเน้นรูปแบบของความทันสมัย และความประหยัด

สำหรับตลาดอุตสาหกรรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการจำหน่ายน้ำมันเตา ยังคงมีการแข่งขันด้านราคา เนื่องจากปริมาณการผลิตยังคงสูงกว่าความต้องการบริโภคภายในประเทศ รวมถึงโรงงานอุตสาหกรรมมีการรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯก็มุ่งเน้นการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งโดยการให้คำปรึกษาทางด้านเทคนิคให้กับลูกค้าอย่างใกล้ชิด

### 3.2.2 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

#### อุตสาหกรรมการกลั่นน้ำมัน

อุตสาหกรรมน้ำมันสำเร็จรูปเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันในระดับภูมิภาค ในขณะที่อุตสาหกรรมน้ำมันดิบมีการแข่งขันในระดับโลก ทั้งนี้เนื่องจากการค่าน้ำมันสำเร็จรูปจะถูกจำกัดด้วยความได้เปรียบเสียเปรียบทางด้านภาษีและจากที่ตั้งของโรงกลั่นแต่ละแห่ง ซึ่งมักจะถูกสร้างให้กระจายอยู่ในพื้นที่ที่มีความต้องการในทุกภูมิภาค ในขณะที่การแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำมันดิบขึ้นกับคุณภาพของน้ำมันดิบ และแหล่งน้ำมันดิบ ซึ่งมีข้อจำกัดตามสภาพทางภูมิศาสตร์

โรงกลั่นสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

- **Simple Refinery (Hydroskimming)** คือ โรงกลั่นที่มีกระบวนการกลั่นแบบ Distillation ที่ทำการแยกองค์ประกอบในน้ำมันดิบออกเป็นน้ำมันชนิดเบา หรือน้ำมันเบนซิน น้ำมันชนิดหนักปานกลาง หรือน้ำมันสำหรับเครื่องบินและน้ำมันดีเซล และน้ำมันชนิดหนัก หรือน้ำมันเตา ในอัตราส่วนตามธรรมชาติของน้ำมันดิบแต่ละชนิด
- **Complex Refinery (Conversion Cracking)** คือ โรงกลั่นที่มีหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Cracking Unit) ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตที่เพิ่มเติมจากกระบวนการกลั่นน้ำมันแบบ Distillation ที่สามารถแปลงสภาพน้ำมันชนิดหนักบางส่วนให้เป็นน้ำมันชนิดที่เบาขึ้นซึ่งมีมูลค่าสูงกว่าได้ อย่างไรก็ตามโรงกลั่นประเภทนี้มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนเพิ่มขึ้นในการติดตั้งหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่าเมื่อเทียบกับโรงกลั่นแบบ Simple Refinery

#### เปรียบเทียบสัดส่วนผลิตภัณฑ์จากโรงกลั่นแต่ละประเภท

อัตราผลผลิตจากน้ำมันดิบ Arab Light	Hydroskimming	Conversion Cracking
ก๊าซปิโตรเลียมเหลว	2.1%	6.6%
แก๊ส	4.5%	5.8%
น้ำมันเบนซิน	12.1%	24.6%
น้ำมันก๊าด/ น้ำมันเครื่องบิน	13.0%	19.0%
น้ำมันดีเซล	25.7%	20.9%
น้ำมันเตา	40.6%	22.1%
<b>รวม</b>	<b>98.0%</b>	<b>99.0%</b>
เงินลงทุน (ล้านเหรียญสหรัฐ)	800	1,300
ค่าใช้จ่ายดำเนินการ (เหรียญสหรัฐ/บาร์เรล)	0.38	0.80

ที่มา : สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

- หมายเหตุ : 1) โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯสามารถผลิตน้ำมันเตาในสัดส่วนที่ต่ำกว่าข้อมูลในตารางข้างต้น (ต่ำกว่า 35%) จากการปรับชนิดน้ำมันดิบให้มีสัดส่วนน้ำมันเตาที่ลดลง ส่งผลทำให้มีค่าการกลั่นเพิ่มขึ้น
- 2) Conversion หมายถึง Complex Refinery ที่มีการกลั่น 2 ขั้นตอนในการแปลงน้ำมันเตาให้เป็นน้ำมันที่เบาขึ้น ซึ่งประกอบด้วย (1) ขั้นตอนการแยกน้ำมันเตาออกจาก Distillation Unit เพื่อแยกน้ำมันเตาที่มีองค์ประกอบของน้ำมันเบาในสัดส่วนที่มากออก และ (2) ขั้นตอนการแปลงน้ำมันเตาที่ออกจากขั้นตอนที่ (1) เพื่อให้เป็นน้ำมันที่เบาขึ้น

โดยปกติ โรงกลั่นประเภท Simple Refinery และโรงกลั่นประเภท Complex Refinery จะให้อัตราส่วนผลผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยในการกำหนดอัตราส่วนผลผลิตที่เหมาะสมต่อความต้องการของผู้บริโภค ประกอบด้วย

- (1) ชนิดของผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปที่ต้องการ เช่น น้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล และน้ำมันเตา
- (2) คุณสมบัติของน้ำมันดิบที่ใช้ในการกลั่น เช่น Sweet, Sour, Light, Heavy
- (3) คุณสมบัติของน้ำมันสำเร็จรูปที่ต้องการ เช่น ค่ากำมะถันต่ำ/สูง

#### ภาวะอุปสงค์และอุปทานของธุรกิจโรงกลั่น

#### ค่าการกลั่นเฉลี่ยทั้งประเทศ ปี 2543 – ปี 2548

หน่วย : บาทต่อลิตร

ช่วงเวลา (ปี)	ค่าการกลั่น
2543	0.9994
2544	0.5449
2545	0.4709
2546	0.7745
2547	1.3068
2548	1.7645

ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.)

จากวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ความต้องการใช้น้ำมันทั้งในระดับภูมิภาคและในประเทศได้ปรับตัวลดลงอย่างมาก เป็นผลทำให้กำลังการผลิตสูงกว่าความต้องการใช้ ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาค่อนข้างรุนแรง และค่าการกลั่น (กำไรขั้นต้นก่อนหักค่าใช้จ่ายในการผลิต) อยู่ในระดับต่ำอย่างต่อเนื่องระหว่าง 0.4709 - 0.9994 บาทต่อลิตร ในช่วงปี 2540 – ปี 2546 อย่างไรก็ตาม ในปี 2547 เศรษฐกิจและความต้องการใช้น้ำมันมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการใช้น้ำมันเพื่อเป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ส่งผลให้ค่าการกลั่นเฉลี่ยสำหรับปี 2547 ปรับตัวขึ้นมาอยู่ในระดับสูงที่ 1.3068 บาทต่อลิตร สำหรับปี 2548 ราคาน้ำมันในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้น ส่งผลให้ค่าการกลั่นเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่ 1.7645 บาทต่อลิตร

สำหรับการคำนวณค่าการกลั่นของโรงกลั่นนั้น พิจารณาจากผลต่างระหว่างราคา ณ โรงกลั่น (ถัวเฉลี่ยทุกผลิตภัณฑ์ตามสัดส่วนการผลิต) กับต้นทุนราคาน้ำมันดิบ โดยค่าการกลั่นดังกล่าวเป็นค่าการกลั่นโดยรวม



## กำลังการผลิตและการใช้กำลังการผลิตของโรงกลั่นในประเทศปี 2548

โรงกลั่น	ชนิดของโรงกลั่น	กำลังการผลิต (พันบาร์เรลต่อวัน)	การใช้กำลังการผลิต (พันบาร์เรลต่อวัน)	อัตราการใช้กำลังการผลิต (ร้อยละ)
1. ไทยออยล์	Complex	210	226.5	107.8
2. ทีพีไอ	Complex	215	178.1	82.8
3. เอสโซ่	Complex	165	152.7	92.5
4. สตาร์	Complex	160	138.7	86.6
5. ระยอง	Complex	145	138.7	95.6
6. บางจาก	Simple	120	62.7	52.2
7. ระยองเพียวริฟายเออร์	Simple	17	11.5	67.6
<b>รวม</b>		<b>1,032</b>	<b>908.9</b>	<b>88.1</b>

ที่มา : สำนักการค้าและการสำรอน้ำมันเชื้อเพลิง และ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

สำหรับปี 2548 ประเทศไทยมีกำลังการผลิตรวมทั้งสิ้น 1,032 พันบาร์เรลต่อวัน และมีการใช้กำลังการผลิต 909 พันบาร์เรลต่อวัน คิดเป็นอัตราการใช้กำลังการผลิตร้อยละ 88.1 ของกำลังการผลิตรวม ซึ่งปริมาณน้ำมันสำเร็จรูปที่ผลิตได้ภายในประเทศทั้งหมดอยู่ที่ 865 พันบาร์เรลต่อวัน ในขณะที่มีความต้องการบริโภคน้ำมันสำเร็จรูปภายในประเทศ 751 พันบาร์เรลต่อวัน ซึ่งเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 1.3 เมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการบริโภคน้ำมันสำเร็จรูปในประเทศในปี 2547 เนื่องจากเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัวซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาหลายอย่างที่เกิดขึ้น เช่น ไข้หวัดนก ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างรุนแรง ปัญหาก๊าซแล้งซ้ำซ้อน ปัญหาความไม่สงบในภาคใต้ และผลกระทบจากธรณีพิบัติภัยสึนามิ เป็นต้น

สำหรับปี 2548 ปริมาณการผลิตน้ำมันเบนซินอยู่ที่ 147 พันบาร์เรลต่อวัน ขณะที่มีความต้องการใช้ 113 พันบาร์เรลต่อวัน ลดลงจากช่วงเดียวกันในปี 2547 ในอัตราร้อยละ 5.1 เนื่องจากภาครัฐปล่อยลอยตัวราคาน้ำมันเบนซิน ส่งผลทำให้ราคาน้ำมันเบนซินปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับน้ำมันดีเซลมีระดับการผลิตอยู่ที่ 338 พันบาร์เรลต่อวัน โดยมีความต้องการบริโภค 338 พันบาร์เรลต่อวัน ลดลงจากช่วงเดียวกันในปี 2547 ร้อยละ 0.9 ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ราคาน้ำมันดีเซลปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามราคาน้ำมันสำเร็จรูปที่ปรับสูงขึ้น สำหรับปริมาณความต้องการใช้น้ำมันเตามีประมาณ 107 พันบาร์เรลต่อวัน เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันในปี 2547 ร้อยละ 2.6

เมื่อเปรียบเทียบการผลิตกับความต้องการใช้น้ำมันสำเร็จรูปโดยรวม พบว่าปริมาณการผลิตยังคงสูงกว่าความต้องการใช้ในประเทศ เป็นผลให้ในปี 2548 มีการส่งออกน้ำมันสำเร็จรูปเป็นจำนวน 128 พันบาร์เรลต่อวัน

### การผลิต การใช้ การนำเข้า และการส่งออกน้ำมันสำเร็จรูปปี 2548

หน่วย : พันบาร์เรลต่อวัน

	ปริมาณ			
	การใช้	การผลิต	การนำเข้า	การส่งออก
ก๊าซปิโตรเลียมเหลว	93.3	124.0	0	30.2
เบนซินออกเทน 95	38.6	60.3	0	21.5
เบนซินออกเทน 91	74.7	86.9	0	13.4
แก๊สโซฮอล์	11.6	11.9	0	0
น้ำมันก๊าด/น้ำมันเครื่องบิน	74.3	100.9 <sup>1/</sup>	0	10.4
ดีเซล	338.4	338.6 <sup>2/</sup>	12.4	31.2
น้ำมันเตา	106.9	106.1	24.9	15.6
ยางมะตอย	13.5	18.3	0.3	5.5
<b>รวม</b>	<b>751.4</b>	<b>864.9</b>	<b>37.5</b>	<b>127.8</b>

ที่มา : สำนักการค้าและการสำรองน้ำมันเชื้อเพลิง

หมายเหตุ : <sup>1/</sup> ตัวเลขการผลิตน้ำมันก๊าดของ TPI ได้มีการนำน้ำมันก๊าดบางส่วนไปผสมกับน้ำมันดีเซล

<sup>2/</sup> ตัวเลขการผลิตน้ำมันดีเซลของ TPI ยังไม่รวมการนำน้ำมันก๊าดมาผสมเป็นน้ำมันดีเซล

สำหรับในปี 2548 เศรษฐกิจเติบโตในอัตราชะลอตัวลง เป็นผลเนื่องมาจากปัญหาราคาน้ำมันที่ได้ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามภาวะตลาดโลก ปัญหาภัยแล้งซ้ำซ้อน ปัญหาความไม่สงบในภาคใต้ และผลกระทบจากกรณีพิบัติภัยสึนามิ อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยบวกสนับสนุนที่สำคัญได้แก่ การเติบโตของเศรษฐกิจโลก การขยายตัวของการบินภายในประเทศซึ่งเกิดจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภค การลงทุนของภาคธุรกิจที่ขยายตัวเร็วขึ้น มาตรการของภาครัฐในการขยายการลงทุนไปต่างประเทศ เช่น ลาว เขมร พม่า และการเป็นศูนย์กลางพลังงานในภูมิภาค ตลอดจนภาวะดอกเบี้ยต่ำต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า ทั้งนี้ในปี 2548 เศรษฐกิจขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 4.3 ซึ่งยังคงส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันโดยรวมสูงขึ้น โดยสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานประมาณการแนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมโดยรวมระหว่างปี 2546 – 2556 จะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5.6 ต่อปี ซึ่งจะทำให้อุปสงค์และอุปทานโดยรวมเข้าสู่สภาวะสมดุลประมาณปี 2550 อย่างไรก็ตาม ในปี 2548 ความต้องการบริโภคน้ำมันดีเซลใกล้เคียงกับปริมาณการผลิต ทั้งนี้จากการคาดการณ์ของสถาบันปิโตรเลียมแห่งชาติ ความต้องการบริโภคน้ำมันดีเซลจะสูงกว่าปริมาณการผลิตประมาณ 41 พันบาร์เรลต่อวัน ในปี 2549

### ธุรกิจตลาดค้าปลีก

ในปี 2548 สภาวะการแข่งขันของธุรกิจตลาดค้าปลีกในประเทศมีความรุนแรงขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2547 เนื่องจากสภาวะราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้การปรับราคาค้าปลีกไม่สามารถปรับได้ตามต้นทุนที่แท้จริง

ราคาขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงในปี 2548 ปรับตัวสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2547 โดยราคาขายปลีกน้ำมันเบนซินและน้ำมันดีเซลหมุนเร็วปรับตัวสูงขึ้น 6.75 บาทต่อลิตร และ 8.90 บาทต่อลิตร ตามลำดับ ซึ่งเป็นผลจากราคาน้ำมันในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปัญหาภัยธรรมชาติ เหตุการณ์ความไม่สงบในตะวันออกกลาง และภัยคุกคามจากการก่อการร้าย ประกอบกับรัฐบาลได้ ปลดปล่อยตัวราคาน้ำมันเบนซินและน้ำมันดีเซล เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2547 และ 23 มีนาคม 2548 ทำให้การแข่งขันของธุรกิจตลาดค้าปลีกเพิ่มสูงขึ้น โดยค่าการตลาดในปี 2548 ปรับตัวลดลงเมื่อเทียบกับปี 2547 ประมาณ 0.444 บาทต่อลิตร มาอยู่ที่ระดับ 0.6848 บาทต่อลิตร

### ค่าการตลาดเฉลี่ยทั้งประเทศ ปี 2543 -ปี 2548

หน่วย : บาทต่อลิตร

ช่วงเวลา (ปี)	ค่าการตลาด
2543	0.8205
2544	1.3217
2545	1.3776
2546	1.0673
2547	1.1290
2548	0.6848

ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.)

จากการแข่งขันของธุรกิจตลาดค้าปลีกที่เพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทน้ำมันต่างๆ ต้องปรับกลยุทธ์การตลาด โดยเป็นการขยายธุรกิจเสริม (Non-oil) ในสถานีบริการในรูปแบบต่างๆมากขึ้น

## 3.2.3 การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย

1) การจัดจำหน่ายผ่านสถานีบริการ กิจกรรมอุตสาหกรรม การจำหน่ายให้ผู้ใช้โดยตรง และการจำหน่ายให้กับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ

1.1) การจำหน่ายผ่านสถานีบริการ เป็นการจำหน่ายให้แก่ผู้ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงทั่วไป ผ่านสถานีบริการน้ำมันของบริษัทซึ่งมีกระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งรวมทั้งสถานีบริการชุมชนซึ่งจำหน่ายให้กับสมาชิกด้วย ซึ่งน้ำมันทั้งหมดจัดส่งโดยทางรถยนต์

บริษัทฯ แบ่งประเภทของสถานีบริการน้ำมันออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

ประเภท	จำนวน (แห่ง)	สัดส่วน (%)
1. <b>Company Own Company Operate (COCO):</b> บริษัทเป็นผู้ลงทุนและเป็นเจ้าของสถานีบริการ โดยให้ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด เป็นผู้บริหารกิจการภายในสถานีบริการ โดยที่บริษัทเป็นผู้กำหนดนโยบายและภาพลักษณ์ของการดำเนินธุรกิจ คำปฐักเพื่อให้ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด ใช้เป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจ ซึ่งสถานีบริการประเภท COCO ส่วนใหญ่จะเป็นสถานีบริการที่มีขนาดใหญ่ และตั้งอยู่บนถนนสายหลัก ดังนั้นสถานีบริการดังกล่าวจะถูกควบคุมและดูแลเพื่อใช้เป็นสถานีบริการต้นแบบสำหรับสถานีบริการประเภทอื่นๆ	160	13.95%
2. <b>Company Own Dealer Operate (CODO):</b> บริษัทเป็นผู้ลงทุนและเจ้าของสถานี และให้ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานีบริการเข้าดำเนินการ	125	10.90%
3. <b>Joint Venture (JV):</b> เป็นการร่วมลงทุนระหว่างบริษัทกับผู้ประกอบการที่สนใจ และประสงค์จะดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน	186	16.22%
4. <b>Dealer Own Dealer Operate (DODO):</b> ผู้ประกอบการเป็นเจ้าของสถานีบริการน้ำมัน กล่าวคือ ผู้ประกอบการเป็นทั้งเจ้าของที่ดิน และผู้ลงทุนก่อสร้างสถานีบริการเองทั้งหมด รวมทั้งทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่าย	129	11.25%
5. <b>Co-Operative (CO-OP):</b> เป็นสถานีบริการที่ชุมชนเป็นผู้ลงทุน โดยส่วนใหญ่เป็นเจ้าของที่ดิน และลงทุนก่อสร้างสถานีบริการเอง	547	47.69%
<b>รวม</b>	<b>1,147</b>	<b>100.00%</b>

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548

1.2) การจำหน่ายให้กิจการอุตสาหกรรม ได้แก่ กิจการประเภทโรงงานอุตสาหกรรมและกิจการซึ่งใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิงสำหรับให้ความร้อนและพลังงานในการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมเหล็กและผลิตภัณฑ์โลหะ เป็นต้น ลูกค้าประเภทนี้ติดต่อซื้อขายโดยตรงกับบริษัทฯ ซึ่งการจัดส่งน้ำมันจะจัดส่งไปโดยทางรถยนต์ ยกเว้นโรงงานขนาดใหญ่บางแห่งที่มีท่าเรือ

1.3) การจำหน่ายให้ผู้ใช้ตรง ได้แก่ กิจการสายการบิน กิจการเดินรถและเรือขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร กิจการประเภทก่อสร้าง และอื่นๆ ซึ่งมีความต้องการใช้น้ำมันจำนวนมาก เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับพาหนะในการประกอบธุรกิจ โดยลูกค้ากลุ่มนี้ติดต่อซื้อขายโดยตรง

กับบริษัทฯ โดยไม่ได้ซื้อผ่านสถานีบริการจำหน่ายทั่วไป การจัดส่งให้ลูกค้าอาจส่งได้ทั้งทางท่อ (สำหรับกิจการประเภทสายการบิน) ทางเรือและทางรถยนต์

- 1.4) การจำหน่ายให้กับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2545 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้การจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจำนวนตั้งแต่ 10,000 ลิตร ขึ้นไป และการจัดซื้อน้ำมันเตาของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในปริมาณร้อยละ 80 สามารถจัดซื้อได้จากบริษัทฯ โดยวิธีการพิเศษเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งแห่งนอกเหนือจากการจัดซื้อจาก ปตท. อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันบริษัทฯ จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันให้แก่หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจโดยผ่าน ปตท.
- 2) การจำหน่ายให้ผู้ค้าน้ำมันอื่นๆ เป็นการจำหน่ายให้กับบริษัทผู้ค้าน้ำมันทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางที่มีคลังน้ำมันเป็นของตนเอง ซึ่งจะนำน้ำมันเหล่านี้ไปจัดจำหน่ายต่อผ่านระบบเครือข่ายและช่องทางการจำหน่ายของบริษัทเหล่านั้นไปสู่ผู้บริโภคน้ำมันปลายทางอีกทอดหนึ่ง การจัดส่งให้ลูกค้าส่วนใหญ่จัดส่งทางท่อ อย่างไรก็ตามบางกรณีลูกค้าอาจมารับน้ำมันเองโดยทางรถยนต์
- 3) การจำหน่ายให้กับโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมหรือโรงงานปิโตรเคมีในประเทศ เป็นการจำหน่ายน้ำมันที่ผลิตได้จากกระบวนการผลิตของบริษัทฯ ในรูปวัตถุดิบ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตของโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมหรือโรงงานปิโตรเคมี ได้แก่ การจัดจำหน่ายน้ำมันเตาของบริษัทฯ ซึ่งเป็นน้ำมันเตาประเภท Straight Run เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตของโรงกลั่นไทยออยล์ที่มีหน่วยแตกตัวโมเลกุล (Cracking Unit) เพื่อแปลงน้ำมันเตาให้เป็นน้ำมันมูลค่าสูง เช่น น้ำมันเบนซิน และน้ำมันดีเซล หรือการจำหน่ายน้ำมันองค์ประกอบเรฟฟอร้มเมทของบริษัทฯ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตของโรงงานปิโตรเคมีสำหรับการผลิตเป็นสารอะโรมาติกส์
- 4) กระบวนการจำหน่ายต่างประเทศ ได้แก่ การจำหน่ายให้กับผู้ค้าน้ำมันในต่างประเทศ โดยทางเรือ

### 3.2.4 ลักษณะของลูกค้า

บริษัทฯ สามารถจำแนกประเภทของลูกค้าตามลักษณะการซื้อ ได้ดังนี้

- 1) ลูกค้าสถานีบริการ กิจการอุตสาหกรรม และผู้ใช้ตรง (Outlet & End User Customers) ได้แก่ ลูกค้าผู้บริโภคที่ซื้อน้ำมันจากสถานีบริการภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ ไม่ว่าจะซื้อผ่านสถานีบริการของบริษัทฯ (บริษัทเป็นเจ้าของ) สถานีบริการของตัวแทนค้าน้ำมันของบริษัทฯ (Dealer) รวมถึงสถานีบริการน้ำมันชุมชนบางจาก ซึ่งสหกรณ์หรือชุมชนเป็นเจ้าของ จำหน่ายให้ลูกค้าเป็นสมาชิกและบุคคลทั่วไป นอกจากนี้ยังรวมถึงลูกค้าประเภทผู้ใช้ตรงทั้งที่เป็นกิจการอุตสาหกรรม ซึ่งซื้อน้ำมันเพื่อนำไปเป็นเชื้อเพลิงในการผลิตสินค้าหรือดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ผู้ประกอบกิจการโรงงาน กิจการก่อสร้าง สายการบิน กิจการขนส่งสินค้าหรือโดยสาร ฯลฯ ตลอดจนหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจต่างๆ
- 2) ลูกค้าขายส่ง (Supply Sales Customers) ได้แก่ บรรดากิจการผู้ค้าขายน้ำมันในประเทศทั้งรายเล็กและรายใหญ่ซึ่งซื้อน้ำมันจากบริษัทฯ เพื่อไปจำหน่ายต่อ เช่น ปตท. ซึ่งจัดจำหน่ายต่อให้แก่ ผู้ใช้ตรง รวมทั้งสถานีบริการเครือข่าย เป็นต้น

- 3) โรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมและโรงงานปิโตรเคมีในประเทศ ได้แก่ โรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม โรงงานปิโตรเคมี ซึ่งซื้อน้ำมันจากบริษัทฯ เพื่อนำไปเป็นวัตถุดิบของโรงงานดังกล่าว เช่น การจำหน่ายน้ำมันเตาให้แก่ไทยออยล์เพื่อนำไปเข้ากระบวนการแตกตัวโมเลกุลเป็นน้ำมันมูลค่าสูง เช่น น้ำมันเบนซิน และน้ำมันดีเซล การจำหน่ายน้ำมันองค์ประกอบเรฟไฟน์เมทเพื่อนำไปเข้ากระบวนการผลิตสารอะโรมาติกส์ เป็นต้น
- 4) ลูกค้าต่างประเทศ (Export Customers)  
ได้แก่ บรรดาภิกิจการผู้ค้าน้ำมันในต่างประเทศที่ซื้อน้ำมันจากบริษัทฯ เพื่อไปจำหน่ายหรือใช้ในต่างประเทศ

**ปริมาณการจำหน่ายของบริษัทฯ จำแนกตามประเภทของลูกค้า**

หน่วย : พันบาร์เรลต่อวัน

ประเภทลูกค้า	ปี 2546		ปี 2547		ปี 2548	
	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ
1. สถานีบริการ ตลาดอุตสาหกรรมและผู้ใช้ตรง	53.4	53.0	55.9	47.9	52.9	61.4
2. ลูกค้าขายส่ง	21.4	21.3	34.2	29.3	15.6	18.1
3. โรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมและ โรงงานปิโตรเคมีในประเทศ	25.5	25.3	25.6	22.0	16.0	18.6
4. ลูกค้าต่างประเทศ	0.4	0.4	0.9	0.8	1.6	1.9
รวม	100.7	100	116.6	100	86.1	100

**มูลค่าการจำหน่ายและบริการของบริษัทฯ**

ผลิตภัณฑ์	ปี 2546		ปี 2547		ปี 2548	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>มูลค่าการจำหน่ายในประเทศ</b>						
1. น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว	23,062	37.9	29,835	37.8	33,331	39.2
2. น้ำมันเตา	15,687	25.8	20,370	25.8	18,548	21.8
3. น้ำมันเบนซิน	12,066	19.8	16,048	20.3	19,035	22.4
4. สินค้า บริการ อื่นๆ	8,262	13.6	12,195	15.5	13,100	15.4
<b>รวมมูลค่าจำหน่ายในประเทศ</b>	<b>59,077</b>	<b>97.1</b>	<b>78,448</b>	<b>99.4</b>	<b>84,014</b>	<b>98.8</b>
<b>มูลค่าการจำหน่ายต่างประเทศ</b>						
1. น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2. น้ำมันเตา	0.0	0.0	232	0.3	115	0.1
3. น้ำมันเบนซิน	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
4. สินค้า บริการ อื่นๆ	1,738	2.9	222	0.3	906	1.1
<b>รวมมูลค่าจำหน่ายต่างประเทศ</b>	<b>1,738</b>	<b>2.9</b>	<b>454</b>	<b>0.6</b>	<b>1,021</b>	<b>1.2</b>
<b>มูลค่าการจำหน่ายทั้งหมด</b>						
1. น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว	23,062	37.9	29,835	37.8	33,331	39.2
2. น้ำมันเตา	15,687	25.8	20,602	26.1	18,663	21.9
3. น้ำมันเบนซิน	12,066	19.8	16,048	20.3	19,035	22.4
4. สินค้า บริการ อื่นๆ	10,000	16.4	12,417	15.7	14,006	16.5
<b>รวมมูลค่าจำหน่ายทั้งหมด</b>	<b>60,815</b>	<b>100</b>	<b>78,902</b>	<b>100</b>	<b>85,035</b>	<b>100.0</b>
<b>อัตราเพิ่ม/(ลด)ของมูลค่าการจำหน่าย (ร้อยละ)</b>	<b>17.4</b>		<b>29.7</b>		<b>7.8</b>	

### 3.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

#### 3.3.1 ลักษณะการจัดหาผลิตภัณฑ์

##### 1) กำลังการผลิตและปริมาณการผลิต

กำลังผลิต (มีหน่วยวัดเป็นบาร์เรลต่อวัน) หมายถึง ระบบกำลังกลั่น ระบบท่อ ระบบถังที่สามารถรับน้ำมันดิบมากลั่น ผ่านระบบเพิ่มคุณภาพ ระบบท่อ กระบวนการผสม กระบวนการเก็บ และการกระจายผลิตภัณฑ์ออกจากโรงกลั่นได้สูงสุดประจำวันทำการ อนึ่ง ในรอบปีบริษัทจะหยุดเครื่องประจำเพื่อทำการบำรุงรักษาซ่อมแซมหน่วยผลิตประมาณ 30 วัน เพื่อรักษาประสิทธิภาพการผลิตให้อยู่ในระดับเดิมหรือดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น การเลือกวันเวลาการหยุดเครื่องประจำดังกล่าวจะเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมของสถานการณ์และผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ

โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทตั้งอยู่ที่ 210 สุขุมวิท 64 พระโขนง กรุงเทพฯ กำลังการผลิต 120,000 บาร์เรลต่อวัน โดยดำเนินการผลิตตลอด 24 ชั่วโมง

บริษัทได้ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงกลั่นรวมถึงการขยายหน่วยการผลิต และเพิ่มระบบถังมาโดยตลอด จนในปัจจุบันโรงกลั่นสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถของระบบความปลอดภัย และระบบป้องกันมลภาวะเป็นพิษสอดคล้องเหมาะสมกับกำลังกลั่นที่สูงขึ้น

#### กำลังการผลิตและปริมาณการผลิต

หน่วย : พันบาร์เรลต่อวัน

	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548
กำลังการผลิตที่ออกแบบไว้			
: พันบาร์เรลต่อวันกลั่น	120	120	120
: พันบาร์เรลต่อวันปฏิทิน (A)	113.4	113.4	113.4
ปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์			
1. น้ำมันดีเซล	24.5	30.7	23.1
2. น้ำมันเตา	24.3	28.9	19.1
3. น้ำมันเบนซิน	12.2	13.9	10.1
4. น้ำมันเครื่องบินไอพ่น, น้ำมันก๊าด	8.4	11.3	6.4
5. ก๊าซหุงต้ม	2.3	2.4	1.5
6. น้ำมันใช้เองและสูญหายระหว่างการผลิต	2.2	2.7	2.1
รวมปริมาณการผลิต (B)	73.9	90.0	62.4
อัตราการเพิ่มของปริมาณการผลิต(ร้อยละ)	1.1	21.8	(30.7)
อัตราการใช้กำลังการผลิต (ร้อยละ) (B/A)	65.2	79.4	55.0

ที่มา : บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

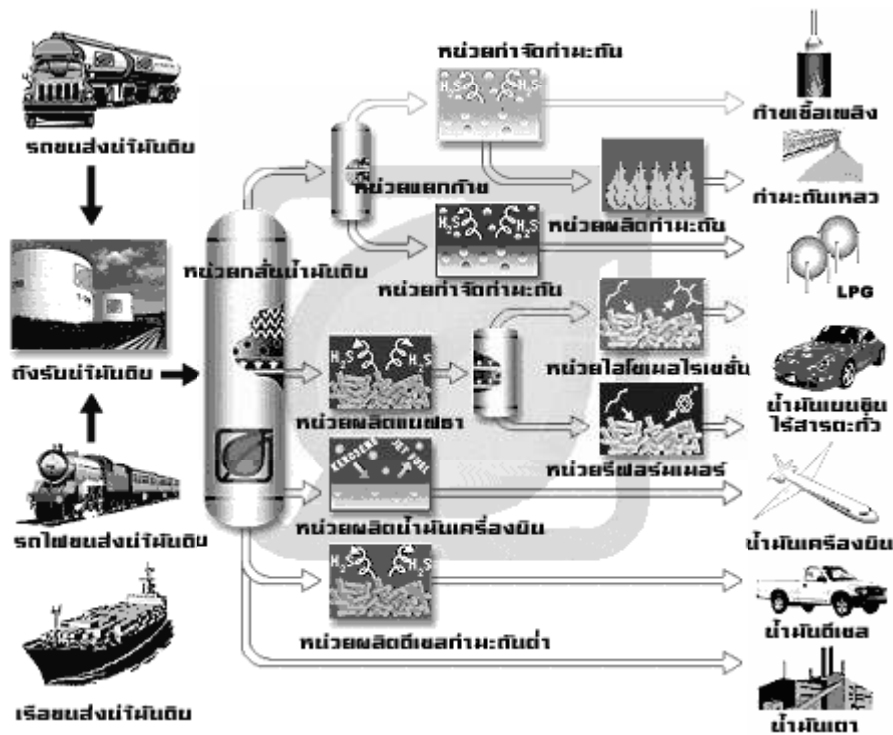
หมายเหตุ : โรงกลั่นดำเนินการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยทำงานวันละ 3 กะ กะละ 8 ชั่วโมง และในรอบปีบริษัท จะหยุดเครื่องประจำเพื่อทำการบำรุงรักษาซ่อมแซมหน่วยผลิตประมาณ 30 วัน ทั้งนี้เพื่อรักษาระดับประสิทธิภาพการผลิตในระดับเดิม หรือดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพให้เพิ่มขึ้น



เมื่อเดือนสิงหาคม 2546 บริษัทฯ ได้ว่าจ้างบริษัท Universal Oil Products (“UOP”) เป็นผู้ทำการประเมินประสิทธิภาพของโรงกลั่น ซึ่งสามารถสรุปผลการประเมินได้ว่า

1. **Inspection** : บริษัทฯ มีการดูแลรักษาสภาพเครื่องจักรของโรงกลั่นเป็นอย่างดี การจัดวางวัสดุภายในโรงกลั่นเป็นไปอย่างมีระเบียบทำให้การทำงานในโรงกลั่นเป็นไปโดยสะดวกเช่นเดียวกับการประเมินและตรวจสอบสภาพเครื่องมือในการทำงานที่มีการดำเนินการเป็นอย่างดี นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พนักงานผู้ดูแลการตรวจสอบสภาพโรงกลั่นบางจาก UOP ไม่พบข้อคิดเห็นในทางลบใดๆ เกี่ยวกับสภาพของเครื่องมือหรือเครื่องจักรที่ใช้ในการกลั่น  
สำหรับข้อคิดเห็นในเรื่องอายุการใช้งานของโรงกลั่น UOP ให้ข้อคิดเห็นว่าโรงกลั่นหลายแห่งในอเมริกาเหนือที่มีเทคโนโลยีการกลั่นคล้ายคลึงกับบริษัทฯ ได้ดำเนินการกลั่นน้ำมันมาเป็นระยะเวลามากกว่า 50 ปี จึงไม่มีเหตุผลใดสำหรับบริษัทฯ ซึ่งมีระบบการตรวจสอบและการดูแลรักษาที่ดีมากที่สุดที่จะไม่สามารถดำเนินการกลั่นต่อไปได้ในระยะเวลาเทียบเท่ากัน
2. **Reliability** : โรงกลั่นบางจากโดยรวมมีความน่าเชื่อถือสูง เนื่องจากการดูแลรักษาในเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และ การตรวจสอบสภาพเครื่องจักร (Equipment Condition Monitoring) มีการจัดทำเป็นอย่างดี จากประสบการณ์ในการประเมินโรงกลั่นของ UOP พบว่าบริษัทฯ มีการดำเนินการดังกล่าวได้ดีกว่าโรงกลั่นหลายๆ แห่งในอเมริกาเหนือ
3. **Process Control** : UOP พบว่าโรงกลั่นบางจากมีระบบการควบคุมและระบบความปลอดภัยที่ดีและตรงตามข้อกำหนดของหน่วยงานรัฐบาล
4. **Offsites, Utilities and Refinery Oil Loss** : ระบบสาธารณูปโภคและระบบสนับสนุนการกลั่นสามารถที่จะรองรับการกลั่นตามกำลังการผลิตของโรงกลั่นได้เป็นอย่างดี ระบบดังกล่าวได้แก่ระบบการผลิตไอน้ำและพลังงาน ไฟฟ้า น้ำประปา ระบบกำจัดของเสีย ระบบอากาศและไนโตรเจน หน่วยเก็บน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ UOP ยังพบว่า โรงกลั่นบางจากมีการควบคุมการผลิตเป็นอย่างดีไม่ก่อให้เกิดมลพิษต่อสภาพแวดล้อม และน่าจะรักษาความสามารถนี้ต่อไปได้
5. **Process Technologies** : ผลสรุปเกี่ยวกับเทคโนโลยีโดยรวมของโรงกลั่นอยู่ในสถานะที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการกลั่นน้ำมันที่บริษัทฯ ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม โรงกลั่นอาจจะต้องติดตั้งเทคโนโลยีในการผลิตแบบใหม่ในอนาคตเพื่อรองรับต่อความต้องการในการใช้น้ำมันที่จะเปลี่ยนแปลงไป
6. **Refinery's Energy Efficiency** : โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพด้านพลังงานเหนือกว่าค่าเฉลี่ยดังกล่าวของโรงกลั่นในเอเชียแปซิฟิก ประมาณร้อยละ 5 - 8 และเหนือกว่าค่าเฉลี่ยดังกล่าวของอุตสาหกรรมโดยรวมประมาณร้อยละ 6 - 9

2) กระบวนการผลิต



- การกลั่นลำดับส่วน (Fractional Distillation) : การผลิตน้ำมันเริ่มต้นจากการแยกน้ำมันดิบออกเป็น ส่วนต่างๆ ภายในหน่วยกลั่นน้ำมันดิบ ด้วยกระบวนการให้ความร้อนน้ำมันดิบจนถึงอุณหภูมิประมาณ 370 องศาเซลเซียส ประมาณ 60-70% ของน้ำมันดิบจะระเหยกลายเป็นไอลอยขึ้นไปสู่ยอดหอกลั่น ซึ่งเป็นบริเวณที่มีอุณหภูมิต่ำที่สุด ไอร้อนที่ลอยขึ้นไปเมื่อเย็นลงจะกลั่นตัวเป็นของเหลวบนถาดตามชั้นต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับช่วงจุดเดือดของไฮโดรคาร์บอน ดังนี้

1. ชั้นบนสุดของหอกลั่นซึ่งมีอุณหภูมิต่ำที่สุดจะเป็นก๊าซหุงต้ม
2. ชั้นที่สอง ได้แก่ แนฟธาเบา (Light Vergin Naphtha หรือ LVN)
3. ชั้นที่สาม ได้แก่ แนฟธาหนัก (Heavy Vergin Naphtha หรือ HVN)  
(ซึ่งแนฟธาเบา และแนฟธาหนัก จะนำไปผ่านหน่วยปรับปรุงคุณภาพ และผสมเป็นน้ำมันเบนซินต่อไป)
4. ชั้นที่สี่ ได้แก่ น้ำมันก๊าด น้ำมันเครื่องบิน
5. ชั้นที่ห้า ได้แก่ น้ำมันดีเซล
6. ส่วนที่เหลือของน้ำมันดิบที่ไม่ระเหยกลายเป็นไอจะยังคงเป็นของเหลวอยู่ที่ก้นหอกลั่น ซึ่งเป็นบริเวณที่มีอุณหภูมิสูงที่สุดโดยของเหลวส่วนนี้เรียกว่า “กากกลั่น” (Residue หรือ Long Residue หรือ Reduced Crude)

การระเหยและกลั่นตัวจากถาดหนึ่งไปยังอีกถาดหนึ่งนั้นเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องส่วนต่างๆ จึงแยกตัวออกมาทางท่อข้างหอกลั่น และส่วนที่แยกออกมา นี้ เรียกว่า “ผลิตภัณฑ์ถาดตรง” (Straightrun) ซึ่งมีข้อดีคือ ผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น น้ำมันดีเซล มีค่าซีเทนสูงมาก จุดติดไฟได้เร็ว เผาไหม้ง่าย รวดเร็ว สมบูรณ์ เครื่องยนต์สะอาด ส่วนน้ำมันเตาก็มีส่วนของเบาปนอยู่มากทำให้เผาไหม้ง่าย รวดเร็วสมบูรณ์ ปราศจากเขม่าควัน และสามารถปรับแต่งปริมาณอากาศที่เกิน (Excess Air) ให้ต่ำลงได้ง่าย ซึ่งช่วยให้ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิง ตลอดจนค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ในระยะยาว

- **การปรับปรุงคุณภาพ (Treating) :** เป็นการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์โดยการกำจัดสิ่งเจือปนต่างๆ ที่มากับน้ำมันดิบและติดมากับผลิตภัณฑ์ เช่น กำมะถัน เป็นต้น เพื่อให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีระดับความบริสุทธิ์และคุณภาพสูงตามความต้องการ โดยหน่วยที่ทำหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพ เช่น หน่วยกำจัดกำมะถัน หน่วยผลิตดีเซลกำมะถันต่ำ เป็นต้น
- **การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของน้ำมัน (Conversion) :** เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโมเลกุลของน้ำมันเพื่อให้มีคุณภาพและมูลค่าสูงขึ้น โดยหน่วยที่ทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างของน้ำมัน เช่น หน่วยไอโซเมอไรเซชัน หน่วยรีฟอร์มเมอร์ และหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (ซึ่งเป็นหน่วยที่บริษัทฯ จะดำเนินการก่อสร้างในโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน) เป็นต้น
- **การผสมผลิตภัณฑ์ (Blending) :** เป็นการผสมผลิตภัณฑ์ตั้งแต่สองชนิดขึ้นไป หรือมีการเติมสารปรุงแต่งคุณภาพ (Additive) เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้น

### 3) วัตถุดิบและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier)

วัตถุดิบสำคัญที่ใช้ในการผลิตของธุรกิจโรงกลั่นคือ "น้ำมันดิบ" ซึ่งเป็นสารประกอบทางเคมีประเภทไฮโดรคาร์บอน ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติจากการทับถมสะสมเป็นเวลานานนับล้านๆ ปีของซากพืชซากสัตว์ที่อยู่ภายใต้พื้นผิวโลก ในประเทศไทยมีแหล่งน้ำมันดิบหลายแหล่ง เช่น บริเวณรอยต่อระหว่างจังหวัดพิษณุโลกและจังหวัดกำแพงเพชร บริเวณจังหวัดสุพรรณบุรี บริเวณอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และแหล่งน้ำมันดิบในอ่าวไทย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปริมาณน้ำมันดิบในประเทศไทยที่ขุดพบและนำขึ้นมายังไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ของโรงกลั่นทั้ง 7 แห่งในประเทศไทย โดยคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 2 - 5 ของความต้องการน้ำมันเพื่อนำมากลั่นทั้งหมด ดังนั้น น้ำมันดิบส่วนใหญ่ที่ใช้ในประเทศไทยจึงต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งแหล่งน้ำมันดิบที่นำเข้าส่วนใหญ่ ได้แก่ กลุ่มประเทศในตะวันออกกลาง เช่น โอมาน สาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์ การ์ตาร์ ซาอุดีอาระเบีย อิหร่าน และคูเวต เป็นต้น รวมถึงกลุ่มประเทศในตะวันออกไกล เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย และบรูไน เป็นต้น การขนส่งน้ำมันจากตะวันออกกลางใช้เวลาในการขนส่งประมาณ 15 - 20 วัน และจากตะวันออกไกลใช้เวลาประมาณ 3 - 7 วัน ทั้งนี้ โดยปกติบริษัทฯ สำรองน้ำมันดิบในปริมาณที่เพียงพอต่อการกลั่นประมาณ 40 วัน

เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายด้านเสถียรภาพในการจัดหาวัตถุดิบ เพื่อให้ได้ต้นทุนการจัดหาและราคาวัตถุดิบที่ต่ำที่สุดโดยได้คุณภาพของผลผลิตตามความต้องการ บริษัทฯ จึงมีการจัดหาน้ำมันดิบเพื่อการผลิตทั้งจากแหล่งภายในประเทศและแหล่งต่างประเทศ ในสัดส่วนประมาณร้อยละ 39 และร้อยละ 61 ตามลำดับ โดยคำนึงถึง



เศรษฐศาสตร์การกลั่น ทั้งนี้ อีกส่วนหนึ่ง บริษัทฯ ซื้อเป็นน้ำมันสำเร็จรูปเพื่อจำหน่าย ซึ่งเป็นผลจากการแลกเปลี่ยนน้ำมันสำเร็จรูป (Physical Swap) กับผู้ผลิตรายอื่น โดยการจัดหาวัตถุดิบของบริษัทฯ แบ่งเป็นประเภทได้ดังนี้

- (1) การจัดหาจากแหล่งภายในประเทศ ในประเทศไทยมีแหล่งน้ำมันดิบหลายแหล่ง เช่น
- น้ำมันดิบสิริกิติ์ ของบริษัท ปตท. สผ. สยาม จำกัด ที่รอยต่อของจังหวัดพิษณุโลก และกำแพงเพชร
  - น้ำมันดิบบีพี (อุทอง กำแพงแสน) ของบริษัท ปตท. สผ. อินเตอร์เนชั่นแนล ที่จังหวัดสุพรรณบุรี
  - น้ำมันดิบของบริษัท นอร์ทเซ็นทรัล จำกัด ที่จังหวัดสุโขทัย
  - น้ำมันดิบวิเชียรบุรี ของบริษัท แปซิฟิกไทเกอร์ เอ็นเนอร์ยี จำกัด ที่จังหวัดเพชรบูรณ์
  - น้ำมันดิบปัตตานี ของ Unocal Thailand Company Limited บริษัท ปตท. สผ. จำกัด (มหาชน) และ Mitsui Oil Exploration Company Limited ซึ่งอยู่ในอ่าวไทย

## แหล่งน้ำมันดิบภายในประเทศ

หน่วย : บาร์เรลต่อวัน

แหล่ง	ผู้ผลิต	ปริมาณการผลิต		
		ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548
1. สิริกิติ์	ปตท.สผ. สยาม	19,127	17,050	17,129
2. ทานตะวัน	เซฟรอน	5,193	4,503	6,650
3. เบญจมาศ	เซฟรอน	49,275	39,565	50,097
4. ผ่าง	กรมการพลังงานทหาร	847	796	800
5. หนึ่ง (กำแพงแสน) และ สอง (อุทอง)	ปตท.สผ. อินเตอร์เนชั่นแนล	436	390	354
6. บึงหญ้าและบึงม่วง	ซีโน ยูเอส	733	856	1,098
7. วิเชียรบุรี	แปซิฟิค ไทเกอร์	223	172	150
8. นางนวล	ปตท.สผ. สยาม	-	-	1,912
9. จัสมิน	เพิร์ล ออย	-	-	5,768
10. ยูโนแคล	ยูโนแคล	20,231	22,021	29,794
11. อื่นๆ		258	163	137
รวม		96,322	85,516	113,890

ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน

บริษัทฯ สั่งซื้อน้ำมันดิบจากผู้ผลิตภายในประเทศ และปัจจุบันบริษัทฯ สั่งซื้อน้ำมันดิบจากภายในประเทศ 9 แหล่ง โดยร้อยละ 82 ของปริมาณการสั่งซื้อน้ำมันดิบมาจากแหล่งน้ำมันดิบสิริกิติ์ และแหล่งน้ำมันดิบปัตตานี

## การจัดการน้ำมันดิบของบริษัทฯ จากแหล่งภายในประเทศ

หน่วย : พันบาร์เรล

แหล่งน้ำมันดิบ	ปี 2546		ปี 2547		ปี 2548	
	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ
1. น้ำมันดิบสิริกิติ์(เพชร)	3,605	85.8	3,161	59.8	3,169	40.0
2. น้ำมันดิบปัตตานี	107	2.5	1,643	31.1	3,301	41.6
3. น้ำมันดิบนอร์ทเซ็นทรัล	257	6.1	291	5.5	383	4.8
4. จักรवालคอนเดนเสท	-	-	-	-	251	3.2
5. น้ำมันดิบจัสมิน	-	-	-	-	339	4.3
6. เอราวัณคอนเดนเสท	-	-	-	-	264	3.3
7. น้ำมันดิบบีพี (อุทอง/กำแพงแสน)	171	4.1	139	2.6	126	1.6
8. น้ำมันดิบสังฆาย	74	1.8	53	1.0	45	0.6
9. น้ำมันดิบวิเชียรบุรี	-	-	-	-	50	0.6
รวม	4,214	100	5,288	100	7,928	100

ที่มา : บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

## (2) การจัดหาจากแหล่งต่างประเทศ

ตั้งแต่ปี 2537 เป็นต้นมา บริษัทฯ นำเข้าน้ำมันดิบทั้งหมด 23 ชนิดเข้ากลั่น โดยเป็นน้ำมันดิบจากแหล่งตะวันออกไกล 13 ชนิด คือ น้ำมันดิบทาปีสและลาบวจากประเทศมาเลเซีย น้ำมันดิบซีเรียไลท์ แซมเบีย และบรูไนไลท์จากประเทศบรูไน น้ำมันดิบเกราโก มาตุลาและคูริจากประเทศอินโดนีเซีย น้ำมันดิบจาบีรู เทวินนาร์ต วารานัส แบร์วี่และวุลีบัทจากประเทศออสเตรเลีย ส่วนน้ำมันดิบจากแหล่งตะวันออกกลาง 8 ชนิดมีตั้งแต่ น้ำมันดิบอาระเบียชุปเปอร์ไลท์ และอาระเบียมีเดียมาจากประเทศซาอุดีอาระเบีย น้ำมันดิบคูไบจากประเทศคูไบ น้ำมันดิบอิราเนียนเฮฟวีจากประเทศอิหร่าน น้ำมันดิบโอมานจากประเทศโอมาน น้ำมันดิบกาตาร์มารีนจากประเทศกาตาร์ น้ำมันดิบเมอร์เบนและอิมซาอีฟจากประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ น้ำมันดิบสัการ์จากประเทศรัสเซียและ น้ำมันดิบจากแอฟริกา คือ น้ำมันดิบปาลังกาจากประเทศแองโกลา นอกจากนั้น บริษัทฯ เคยกลั่นน้ำมันดิบจากแหล่งต่างๆ ได้มากกว่า 30 ชนิด

ผู้ค้าน้ำมัน หรือ Suppliers ในต่างประเทศที่บริษัทฯ ได้ติดต่อสั่งซื้อ อาทิเช่น

- บริษัทน้ำมันแห่งชาติของประเทศมาเลเซีย อิหร่าน และคูเวต
- บริษัทผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ในตลาดโลก เช่น เชลล์ เอสโซ่ คาลเท็กซ์ และบีพี
- บริษัทผู้ค้าน้ำมันต่างประเทศทั่วไป

## การจัดหาน้ำมันดิบของบริษัทฯ จากแหล่งต่างประเทศ

หน่วย : พันบาร์เรล

ชนิดน้ำมันดิบ	ประเทศ	ปี 2546		ปี 2547		ปี 2548	
		ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ
<b>แหล่งตะวันออกไกล</b>							
1. ลาบว	มาเลเซีย	350	1.5	2,433	8.6	1,775	14.2
2. ซีเรียไลท์	บรูไน	2,423	10.7	2,562	9.1	1,237	9.9
3. ทาปีส	มาเลเซีย	7,402	32.6	4,060	14.4	-	-
4. อื่นๆ		1,562	6.9	1,224	4.3	-	-
รวมแหล่งตะวันออกไกล		11,737	51.6	10,280	36.4	3,012	24.0
<b>แหล่งตะวันออกกลาง</b>							
1. โอมาน	โอมาน	10,994	48.4	7,014	24.8	3,033	24.2
2. เมอร์เบน	ยู เอ อี	-	-	6,388	22.6	5,443	43.4
3. กาตาร์มารีน	กาตาร์	-	-	-	-	-	-
4. อิมซาอีฟ	ยู เอ อี	-	-	4,566	16.2	1,049	8.4
รวมแหล่งตะวันออกกลาง		10,994	48.4	17,969	63.6	9,525	76.0
รวมทั้งสิ้น		22,731	100	28,248	100	12,537	100

ที่มา : บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : ปริมาณนำเข้าน้ำมันตามตัวเลขในใบกำกับสินค้า (Bill of Lading)

นอกจากวัตถุดิบที่เป็นน้ำมันดิบแล้ว บริษัทฯ ยังได้มีการจัดหาน้ำมันกึ่งสำเร็จรูปมาเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อผลิตและจำหน่ายเป็นน้ำมันสำเร็จรูปต่อไป รวมทั้งมีการจัดหาน้ำมันสำเร็จรูปมาจำหน่ายโดยตรงอีกด้วย

#### มูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบของบริษัทฯ

ชนิดน้ำมันดิบ	ปี 2546		ปี 2547		ปี 2548	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<u>มูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบในประเทศ</u>						
1. น้ำมันดิบและน้ำมันกึ่งสำเร็จรูป	5,230	10.4	8,356	11.2	18,888	25.1
2. น้ำมันสำเร็จรูป	15,387	30.7	19,956	26.9	23,354	31.1
รวมมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบในประเทศ	20,617	41.1	28,312	38.1	42,242	56.2
<u>มูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบต่างประเทศ</u>						
1. น้ำมันดิบและน้ำมันกึ่งสำเร็จรูป	28,775	57.4	45,830	61.6	31,171	41.5
2. น้ำมันสำเร็จรูป	727	1.5	213	0.3	1,786	2.4
รวมมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ	29,502	58.9	46,043	61.9	32,957	43.8
<u>มูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบในประเทศและต่างประเทศ</u>						
1. น้ำมันดิบและน้ำมันกึ่งสำเร็จรูป	34,005	67.8	54,186	72.9	50,059	66.6
2. น้ำมันสำเร็จรูป	16,114	32.2	20,169	27.1	25,140	33.4
รวมมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบทั้งหมด	50,119	100.0	74,355	100.0	75,199	100.0

ที่มา : บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

### 3.3.2 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ยังคงดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยตามมาตรฐานระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และมาตรฐานระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยตาม มอก. 18001 และ OHSAS (Occupational Health and Safety Management System Assessment Series) 18001 อย่างต่อเนื่อง มีการปล่อยน้ำทิ้งและอากาศเสียจากปล่องที่มีคุณภาพดีกว่าข้อกำหนดทางกฎหมาย ยิ่งกว่านั้นยังมีชั่วโมงการทำงานปราศจากอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงาน 6.90 ล้านชั่วโมงการทำงาน (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2548) และยังคงทำการฝึกอบรมและฝึกซ้อมดับเพลิงทั้งขั้นต้นและขั้นรุนแรงให้แก่บุคคลภายนอก ได้แก่ รพ. กบินทร์บุรี บจก. เสริมทรัพย์ บจก. สยามเอ็นพีอาร์ บจก. ไม้อัดไทย บจก. ไทยอาซาฮี หจก. เคแอนด์เค รุ่งเรือง หจก. ไทยเบลเทค และ รพ.บัวใหญ่ อีกทั้งยังมีการร่วมฝึกซ้อมดับเพลิงขั้นต้นให้แก่ชุมชนรอบโรงกลั่นจำนวน 7 ชุมชนที่ศูนย์ฝึกอบรมด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของ บริษัทฯ (ตั้งอยู่ที่ศูนย์จ่ายน้ำมันบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา) เพื่อให้ชุมชนมีความรู้และมีความสามารถในการป้องกันอุบัติเหตุจากเพลิงไหม้ และบรรเทาความเสียหายด้วยการใช้เครื่องดับเพลิงประจำบ้านหรือชุมชน

เพื่อเป็นการอยู่ร่วมกันอย่างดีกับชุมชนและเป็นประโยชน์ต่อสังคม บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องโดยในปีนั้นนอกจากการเยี่ยมชุมชนเป็นประจำและในวาระพิเศษต่างๆแล้ว บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมเพิ่มเติมจากปี 2547 กล่าวคือ ปรับปรุงอาคารเก็บของเป็นศูนย์เรียนรู้ให้แก่ชุมชนข้างโรงกลั่น ปรับปรุงอาคารเอนกประสงค์ให้เหมาะกับการใช้งานของชุมชนให้แก่ชุมชนหน้าโรงเรียนบางจาก จัดทำจุลสารครอบครัวใบไม้เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารกับชุมชนชั้นกลางที่อยู่รอบโรงกลั่น รวมถึงการจัดกิจกรรมครอบครัวเดียวกันให้กับกลุ่มดังกล่าวเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ขยายโครงการโรงเรียนของหนูเข้าไปในชุมชนเพิ่มอีก 1 ชุมชน (ชุมชนพงษ์เวชอนุสรณ์) ดำเนินโครงการเปิดโลกการเรียนรู้กับบางจาก ซึ่งเป็นโครงการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้องค์กรท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับการศึกษาสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ตรงนอกเหนือจากในบทเรียนผ่านกิจกรรมหลากหลายรูปแบบของบริษัทฯอย่างต่อเนื่อง

การรับรองระบบงานด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ซึ่งบริษัทฯ ได้รับต่อเนื่องถึงปัจจุบันมีดังนี้

- ปี 2533 บริษัทฯ ได้รับรางวัล “โรงงานอุตสาหกรรมประเภทเคมีดีเด่น ด้านการประหยัดพลังงานทั่วไป” จากศูนย์ประหยัดและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
- ปี 2534 บริษัทฯ ได้รับรางวัล “โรงงานพิทักษ์สิ่งแวดล้อมดีเด่น” จากสมาคมวิศวกรรมสิ่งแวดล้อมไทย
- ปี 2538 บริษัทฯ ได้รับรางวัล เรื่องการปฏิบัติตามมาตรการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จากสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม
- ปี 2540 บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001 - PETROLEUM REFINING ทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตน้ำมัน นับตั้งแต่การรับน้ำมันดิบ กระบวนการกลั่นทุกหน่วย ตลอดจนการตรวจสอบและติดตามคุณภาพสิ่งแวดล้อม
- ปี 2541 บริษัทฯ ได้รับรางวัลดีเด่นทางด้านคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
บริษัทฯ ได้รับรางวัลสถานประกอบการที่มีการจัดการและรักษาสภาพแวดล้อม (EIA AWARDS' 98)
- ปี 2542 บริษัทฯ ได้รับโล่เกียรติยศการทำกิจกรรมเพื่อบริการสังคม จากการให้สนับสนุนผู้เชี่ยวชาญ ISO 14001 ของบริษัท เข้าไปช่วยจัดระบบให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติที่ต้องการปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม
- ปี 2543 บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001) เลขที่ OHS00007/007 สำหรับกิจการกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.)
- ปี 2544 บริษัทฯ ได้รับรางวัลสถานประกอบการที่ปฏิบัติตามมาตรการในรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและมีการจัดการสภาพแวดล้อมดีเด่น ประจำปี 2544 (EIA AWARD'2001)



- ปี 2546 บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) เลขที่ 03037/057 สำหรับการกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.)
- ปี 2547 บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.-18001-2542 และ OHSAS 18001-1999 (Occupational Health and Safety Management System) ในทุกกระบวนการดำเนินงาน
- ปี 2548 ศูนย์จ่ายน้ำมันบางปะอิน อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.-18001-2542 และ OHSAS 18001-1999 (Occupational Health and Safety Management System) จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

รางวัลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ที่บริษัทฯ ได้รับมีดังนี้

- ปี 2533 บริษัทฯ ได้รับรางวัล “โรงงานอุตสาหกรรมประเภทเคมีดีเด่น ด้านการประหยัดพลังงานทั่วไป” จากศูนย์ประหยัดและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
- ปี 2534 บริษัทฯ ได้รับรางวัล “โรงงานพิทักษ์สิ่งแวดล้อมดีเด่น” จากสมาคมวิศวกรสิ่งแวดล้อมไทย
- ปี 2538 บริษัทฯ ได้รับรางวัล เรื่องการปฏิบัติตามมาตรการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จากสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม
- ปี 2541 บริษัทฯ ได้รับรางวัลดีเด่นทางด้านคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
บริษัทฯ ได้รับรางวัลสถานประกอบการที่มีการจัดการและรักษาสภาพแวดล้อม (EIA AWARDS' 98)
- ปี 2542 บริษัทฯ ได้รับโล่เกียรติยศการทำกิจกรรมเพื่อบริการสังคม จากการให้สนับสนุนผู้เชี่ยวชาญ ISO 14001 ของบริษัท เข้าไปช่วยจัดระบบให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติที่ต้องการปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม
- ปี 2544 บริษัทฯ ได้รับรางวัลสถานประกอบการที่ปฏิบัติตามมาตรการในรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและมีการจัดการสภาพแวดล้อมดีเด่นประจำปี 2544 (EIA AWARD'2001)
- ปี 2548 บริษัทฯ ได้รับ เหรียญพสกษานครา ประเภท “ร่มรื่นพรรณพฤษชาอาคารใหญ่” ในโครงการ “แมกไม้มีเมือง” ซึ่งจัดโดยกรุงเทพมหานคร เพื่อสนองพระราชดำริ สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถให้ชาวกรุงเทพฯ ร่วมกันปลูกต้นไม้และตกแต่งให้สวยงาม

### 3.4 งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

ไม่มี

#### 4. การวิจัยและพัฒนา

- ด้านธุรกิจโรงกลั่น

ตั้งแต่ปี 2547 บริษัทฯ ได้ทำการศึกษาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงกลั่น เช่น การใช้ น้ำมันดิบภายในประเทศเพื่อทดแทนน้ำมันดิบจากต่างประเทศ หรือปรับปรุงหน่วยกลั่นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในปี 2547 บริษัทฯ ยังได้ว่าจ้าง UOP LLC. และ Foster Wheeler Corporation ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เทคโนโลยีโรงกลั่นที่มีชื่อเสียงระดับโลก จากประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อทำการศึกษาโครงการปรับปรุงคุณภาพ น้ำมัน โดยจะดำเนินการก่อสร้างหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Hydrocracking) หน่วยกลั่นสุญญากาศ (Vacuum Unit) หน่วยผลิตไฮโดรเจน (Hydrogen Plant) และหน่วยสนับสนุนอื่นๆ ทั้งนี้เมื่อโครงการฯแล้วเสร็จ บริษัทฯจะสามารถผลิตผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง เช่น น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน ได้ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น

- ด้านธุรกิจการตลาด

บริษัทฯ ได้ศึกษาแนวทางในการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูป เช่น น้ำมันไบโอดีเซล และ ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นประกอบด้วยกลุ่มยานยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรม และจาร์บี สำหรับปี 2548 นั้น บริษัทฯ ได้พัฒนา น้ำมันหล่อลื่นเช่น GE Gold SM, NAVA D9, Super HDX, D3 Extra Plus, D3 Pickup Plus, D3 Turbo Plus, น้ำมันหล่อลื่นอุตสาหกรรม (ไฮดรอลิก, จาร์บี) เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค และเพื่อให้ได้คุณภาพตรงตามมาตรฐานของภาครัฐทั้งในด้านการใช้งาน และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้บริษัทฯ ไม่มีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังกล่าว เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาสูตรการผสมระหว่างสารองค์ประกอบน้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันกึ่งสำเร็จรูปและสารเพิ่มประสิทธิภาพ (Additive) เพื่อให้ได้น้ำมันสำเร็จรูปที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยบริษัทผู้จำหน่ายวัตถุดิบซึ่งเป็น ผู้ผลิตสารเพิ่มประสิทธิภาพจะทำการวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทฯ จะทำการคัดเลือกสารเพิ่มประสิทธิภาพ ชนิดใหม่ๆ ที่คิดว่าเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทฯ เพื่อนำมาผสมและพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อไป

ในปี 2548 บริษัทฯ ยังมุ่งเน้นในเรื่องพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง โดยเมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2548 บริษัทฯ ได้ลงนามบันทึกความร่วมมือกับ บริษัท เอซีจี และธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงการผลิตไบโอดีเซลที่มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลในเชิงพาณิชย์ เพื่อร่วมดำเนินการผลิตและจำหน่ายไบโอดีเซลให้กับประชาชนทั่วไป โดยหวังว่าจะเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดตั้งศูนย์อุตสาหกรรมไบโอดีเซลภาคกลางที่อำเภอบางปะอิน จังหวัด พระนครศรีอยุธยา เพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดให้การใช้พลังงานทดแทนเป็นวาระแห่งชาติ และเป็นทางเลือกสำหรับประชาชนในยุคราคาน้ำมันแพงให้ได้ใช้น้ำมันคุณภาพสูง ลดการนำเข้าน้ำมันเชื้อเพลิง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรภายในประเทศ

## 5. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 5.1 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชี ล้านบาท <sup>1/</sup>	ภาระผูกพัน <sup>2/</sup>
ที่ดิน	เป็นเจ้าของ	778	จำนองบางส่วน
อาคาร	เป็นเจ้าของ	195	จำนอง
เครื่องจักร อุปกรณ์หอกลั่น	เป็นเจ้าของ	9,904	จำนำ
อุปกรณ์จำหน่ายและอุปกรณ์สำนักงาน	เป็นเจ้าของ	1,987	ไม่มี
แพลตตินัม แคตตาลิส <sup>3/</sup>	เป็นเจ้าของ	323	ไม่มี
ยานพาหนะ	เป็นเจ้าของ	53	ไม่มี
งานระหว่างก่อสร้าง	เป็นเจ้าของ	653	ไม่มี
รวม	-	13,893	-

หมายเหตุ 1/ เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2545 บริษัทฯ ได้ตีราคาสินทรัพย์ในส่วนของท่านเทียบเรือ เครื่องจักรและอุปกรณ์ในโรงกลั่นน้ำมัน และแพลตตินัม แคตตาลิส โดยบริษัท Nexant (Thailand) Limited ซึ่งเป็นผู้ประเมินราคาอิสระด้วยเกณฑ์ Replacement Cost-Depreciated ตาม Final Report Refinery Valuation

ในปี 2548 ได้มีการตั้งค่าเผื่อต่อมูลค่าของสินทรัพย์ที่ดิน เครื่องจักรและอุปกรณ์ จำนวน 610 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยที่ดิน 575 ล้านบาท เครื่องจักรและอุปกรณ์หอกลั่น 0.56 ล้านบาท และอุปกรณ์จำหน่าย และอุปกรณ์สำนักงาน 34 ล้านบาท

2/ จากแผนการปรับโครงสร้างทางการเงิน บริษัทฯ ได้ทำสัญญากู้ยืมเงินจากเจ้าหนี้รายใหม่ เพื่อนำไปชำระคืนหุ้นกู้เดิมที่มีอัตราดอกเบี้ยสูง โดยการใช้ทรัพย์สินของบริษัทฯ เป็นหลักประกัน เช่น น้ำมันคงคลัง สิทธิการเช่าใช้ที่ดินที่ตั้งโรงกลั่น และที่ดินที่ตั้งคลังน้ำมันของบริษัทฯ เป็นต้น ส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระจำนอง จำนำ โอนสิทธิอย่างมีเงื่อนไข กับเจ้าหนี้รายใหม่ โดยบริษัทฯ ได้เบิกเงินกู้งวดแรกในเดือนมีนาคม 2547

3/ แพลตตินัม แคตตาลิส คือ ตัวเร่งปฏิกิริยา ซึ่งอยู่ในเครื่องปฏิกรณ์ในหน่วยเพิ่มคุณภาพน้ำมันเบนซิน

5.2 เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ

ชื่อบริษัท	จำนวนเครื่องหมาย ที่ขอจดทะเบียน	สำหรับสินค้า/บริการ	หมดอายุ <sup>1</sup>
<u>สิทธิในเครื่องหมายการค้า</u>			
1. รูปภาพใบไม้บางจาก	12	น้ำมันเชื้อเพลิงทุกชนิด ฝ้ายเอ็น	15 ต.ค.2552 20 ส.ค.2549 30 ส.ค.2552
2. กรีน่า (GRENA)	3	น้ำมันหล่อลื่น น้ำมันหล่อเย็น น้ำมันเกียร์ น้ำมันเบรก	16 ส.ค.2556 8 ต.ค.2553
3. ไอโซกรีน (ISOGREEN)	5	หัวเขื่อน้ำมันเครื่อง น้ำมันเบนซิน	8 ต.ค.2553 30 มิ.ย.2557 22 เม.ย.2551 23 เม.ย.2551 27 เม.ย.2551 11 พ.ค.2551
4. กรีน่า ซีนิท เอสเจ	1	น้ำมันหล่อเย็น น้ำมันเครื่อง	5 พ.ย.2549
5. ซีนิท โกลด์	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์	25 ม.ค.2554
6. ซีนิท จีอีโพร	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์	25 ม.ค.2554
7. ดี 3 ปิคอัป	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล	25 ม.ค.2554
8. ดี 3 เอ็กซ์ตร้า	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล	25 ม.ค.2554
9. ดี 3 เทอร์โบ	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล	25 ม.ค.2554
10. บางจาก กรีน่า	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซิน	28 พ.ย.2553
11. จีอี โกลด์	3	น้ำมันหล่อลื่นเบนซินสังเคราะห์	12 ก.พ.2555 20 พ.ย.2554 13 ม.ค. 2556
12. จีอี พลัส	2	น้ำมันหล่อลื่นเบนซินสังเคราะห์	20 พ.ย.2554 13 ม.ค.2556
13. ดี 3 โกลด์	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล	9 ต.ค.2556
14. กรีนพลัส	3	น้ำมันเบนซิน	14 ก.ย.2557
15. จีอี ซิลเวอร์ (GE SILVER)	1	น้ำมันหล่อลื่นเบนซินกึ่งสังเคราะห์	4 พ.ย.2557
16. โลวคอสท์ (LOWCOST)	1	น้ำมันเชื้อเพลิงทุกชนิด	23 มิ.ย.2558



ชื่อบริษัท	จำนวนเครื่องหมาย ที่ขอจดทะเบียน	สำหรับสินค้า/บริการ	หมดอายุ <sup>1</sup>
<u>สิทธิในเครื่องหมายบริการ</u>			
1. รูปภาพใบไม้บางจาก	3	การจัดการขายสินค้า	20 ธ.ค.2551
2. รูปนกเงือก	2	การจัดการขายสินค้า	10 ต.ค.2549
3. เลมอนโฮม (Lemon Home)	6	การจัดการขายสินค้า	16 เม.ย.2551 20 เม.ย.2551
4. กรีน่า คาร์แคร์ (GRENA CARCARE)	1	การทำความสะอาดยานพาหนะ การบำรุงรักษาและซ่อมแซม ยานยนต์	23 ก.พ.2552
5. ข้าวแกงจานทอง (ขาวดำ)	1	การจัดการขายสินค้าอาหารและ เครื่องดื่ม	4 ก.ย.2556
6. ข้าวแกงจานทอง (สี)	1	การจัดการขายสินค้าอาหารและ เครื่องดื่ม	4 ก.ย.2556
7. บางจากแถบสี และรูปใบไม้	3	สถานีบริการ ยานพาหนะ	6 ส.ค.2556
8. บางจากแถบสี	1	สถานีบริการ ยานพาหนะ	3 พ.ย.2556
9. เลมอนกรีน (Lemon Green) <sup>2</sup>	3	การจัดการขายสินค้า น้ำดื่ม	23 ก.พ.2552 24 ก.พ.2552
10. ใบจาก <sup>2</sup>	1	การจัดการขายสินค้า การจัดการขายสินค้าอาหารและ เครื่องดื่ม	18 พ.ย.2556 15 มี.ค.2554

เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ ที่อยู่ระหว่างการพิจารณา

ชื่อบริษัท	จำนวนเครื่องหมาย ที่ขอจดทะเบียน	สำหรับสินค้า/บริการ	หมดอายุ
<u>สิทธิในเครื่องหมายการค้า</u>			
1. บางจาก เพาเวอร์ ดี (POWER D)	1	น้ำมันดีเซล	JET ยี่นอุตสาหกรรม ภายใน กำหนด 7 ก.ย. 2547
2. กรีน ออโต้ เซอร์วิส (GREEN AUTO SERVICE)	1	ศูนย์บริการเปลี่ยนน้ำมันเครื่อง	ยื่น 25 ก.ค.2548
3. กรีนเซิร์ฟ (Green Serve)	1	สถานีบริการ ยานพาหนะ	ยื่น 2 ก.ย.2548
4. กรีนวอช (Green Wash)	1	สถานีบริการ ยานพาหนะ	ยื่น 2 ก.ย.2548
5. อินทานิน คอฟฟี่ (Inthanin Coffee)	3	สินค้า/บริการอาหารเครื่องดื่ม	ยื่น 30 ก.ย.2548

ชื่อบริษัท	จำนวนเครื่องหมาย ที่จดทะเบียน	สำหรับสินค้า/บริการ	หมดอายุ
6. จีอี โกลด์ เอสเอ็ม	1	น้ำมันหล่อลื่นเบนซินสังเคราะห์	ยื่น 18 ต.ค.2548
7. ดีสาม เทอร์โบ พัลส์	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซลกึ่งสังเคราะห์	ยื่น 18 ต.ค.2548
8. ดีสาม เอ็กซ์ตร้า พัลส์	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซล	ยื่น 18 ต.ค.2548
9. ดีสาม ปีกอัพ พัลส์	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซล	ยื่น 18 ต.ค.2548
10. ซูเปอร์ เอชดีเอ็กซ์	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซล	ยื่น 18 ต.ค.2548

- หมายเหตุ
- ① การจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการมีอายุ 10 ปีนับแต่วันจดทะเบียนและอาจต่ออายุได้ทุก 10 ปี
  - ② ของบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ

### 5.3 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 บริษัทฯ มีเงินลงทุนในบริษัทย่อย คือ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด มูลค่ารวม 0.49 ล้านบาท โดยขณะนี้บริษัทฯ ยังไม่มีนโยบายที่จะเพิ่มการลงทุนในบริษัทย่อยแต่อย่างใด

### 5.4 การควบคุมดูแลบริษัทย่อย

เนื่องจากบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด รับผิดชอบงานสถานีบริการน้ำมันของบริษัทฯ จึงมีการประสานงานและกำหนดแนวนโยบายหลัก เพื่อให้การบริหารสถานีบริการเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายทางการตลาดของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 บริษัทฯ ได้ส่งตัวแทนเข้าเป็นกรรมการ แทนกรรมการที่ลาออก ในฐานะผู้ถือหุ้นในบริษัทย่อย ทำให้บริษัทฯ มีจำนวนกรรมการที่เป็นตัวแทนบริษัทฯ ในคณะกรรมการ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด เกินกว่ากึ่งหนึ่ง ส่งผลให้บริษัทฯ มีอำนาจในการควบคุมนโยบายทางการเงิน การดำเนินงาน และได้วางแผนรวมงบการเงินของ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด เข้ากับงบการเงินของบริษัทฯ ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ทั้งนี้เพื่อเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทฯ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

## 6. โครงการในอนาคต

บริษัทฯ มีแผนที่จะดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (“โครงการฯ”) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 6.1 ความเป็นมาของโครงการฯ

ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ของปี 2547 ราคาน้ำมันในตลาดโลกได้ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก ตลอดจนมีความผันผวนทางด้านราคาอย่างรุนแรง ปัจจัยดังกล่าวเมื่อประกอบกับภาวะอุปสงค์และอุปทานของน้ำมันในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่ปรับจากภาวะอุปทานส่วนเกิน (Oversupply) เข้าสู่ภาวะสมดุล ทำให้ค่าการกลั่น (กำไรขั้นต้นก่อนหักค่าใช้จ่ายในการผลิต) ของโรงกลั่นในภูมิภาคปรับตัวสูงขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะโรงกลั่นประเภท Complex Refinery ซึ่งสามารถกลั่นน้ำมันดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปที่มีราคาสูง เช่น น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน ได้ในสัดส่วนสูงถึงประมาณร้อยละ 85 - 90 ในขณะที่บริษัทฯ แม้จะมีค่าการกลั่นที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกันแต่ไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ เนื่องจากโรงกลั่นของบริษัทฯเป็นโรงกลั่นประเภท Simple Refinery สามารถผลิตน้ำมันสำเร็จรูปที่มีมูลค่าสูงได้ในปริมาณน้อยกว่า แต่มีผลผลิตน้ำมันเตาคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 30 - 35 ซึ่งราคาน้ำมันเตาปรับตัวเพิ่มขึ้นไม่สอดคล้องกับราคาน้ำมันดิบหรือน้ำมันสำเร็จรูปชนิดอื่น

จากภาวะราคาน้ำมันในตลาดโลกซึ่งมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในระดับสูงเช่นนี้ต่อไปในระยะยาว จะทำให้ค่าการกลั่นของโรงกลั่นประเภท Complex Refinery อยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นบริษัทฯ จึงวางแผนการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน เพื่อปรับปรุงโรงกลั่นให้เป็นโรงกลั่นประเภท Complex Refinery โดยการติดตั้งหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Hydrocracking Unit) หน่วยกลั่นสุญญากาศ (Vacuum Unit) หน่วยผลิตไฮโดรเจน (Hydrogen Plant) และหน่วยสนับสนุนอื่นๆ ในโรงกลั่นของบริษัทฯ ทั้งนี้จากผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการฯ ณ ปลายปี 2547 ซึ่งทำการศึกษาโดย UOP LLC. และ Foster Wheeler Corporation ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญการออกแบบโรงกลั่นระดับโลกจากประเทศสหรัฐอเมริกามากกว่า 75 ปี เห็นว่าบริษัทฯ มีความพร้อมทางด้านเทคนิคที่จะดำเนินโครงการฯ ดังกล่าวได้ โดยพบว่าความสำเร็จของโครงการฯ จะทำให้บริษัทฯสามารถกลั่นน้ำมันดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปที่มีราคาสูง ได้ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 90 โดยเฉพาะอย่างยิ่งน้ำมันดีเซล ซึ่งจากการศึกษาความเป็นไปได้ดังกล่าว พบว่าบริษัทฯ สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตน้ำมันดีเซลให้อยู่ในระดับประมาณ 55,000 บาร์เรลต่อวัน จากปัจจุบันที่สามารถผลิตได้ประมาณ 34,000 บาร์เรลต่อวัน โดยโรงกลั่นของบริษัทฯ จะมีผลผลิตประเภทน้ำมันเตาในสัดส่วนลดลงเหลือเพียงประมาณร้อยละ 10

### 6.2 รายละเอียดโครงการฯ

เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2548 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 9/2548 มีมติให้บริษัทฯ ดำเนินการลงทุนในโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน โดยขณะนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการจัดหา/จัดจ้าง ผู้รับเหมาซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินการออกแบบการก่อสร้าง จัดซื้อ / จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้าง และดำเนินการก่อสร้าง หน่วยกลั่นสุญญากาศ, หน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน, หน่วยผลิตไฮโดรเจน และหน่วยสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้



1) หน่วยกลั่นสูญญากาศ (Vacuum Unit)

หน่วยกลั่นสูญญากาศมีวัตถุประสงค์เพื่อแยกน้ำมันเตาชนิดเบา (Vacuum Gas Oil) และชนิดหนักที่ได้จากหน่วยกลั่นน้ำมันดิบออกจากกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

2) หน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Hydrocracking Unit)

หน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน มีหน้าที่แตกโมเลกุลน้ำมันเตาชนิดเบาที่แยกได้จากหน่วยกลั่นสูญญากาศ ด้วยสารเร่งปฏิกิริยาและก๊าซไฮโดรเจน แปรเปลี่ยนไปเป็นก๊าซเชื้อเพลิง ก๊าซหุงต้ม น้ำมันแก๊สโซฮอล์ และน้ำมันดีเซล (ซึ่งน้ำมันแก๊สโซฮอล์ และน้ำมันดีเซล มีปริมาณกำมะถันไม่เกิน 50 พีพีเอ็ม)

3) หน่วยผลิตไฮโดรเจน (Hydrogen Plant)

หน่วยผลิตไฮโดรเจนจะผลิตก๊าซไฮโดรเจนเพื่อนำมาใช้ในหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน

4) หน่วยปรับปรุงคุณภาพก๊าซเชื้อเพลิง (Amine Treating Unit)

การติดตั้งหน่วยปรับปรุงคุณภาพก๊าซเชื้อเพลิง มีวัตถุประสงค์เพื่อกำจัดกำมะถันที่ปนเปื้อนในก๊าซเชื้อเพลิงที่ได้เพิ่มจากหน่วยแตกโมเลกุล โดยกำมะถันที่แยกได้ซึ่งอยู่ในรูปก๊าซไฮโดรเจนซัลไฟด์จะส่งเข้าหน่วยผลิตกำมะถันต่อไป

5) หน่วยปรับปรุงคุณภาพน้ำปนเปื้อนกำมะถัน (Sour Water Stripper)

หน่วยปรับปรุงคุณภาพน้ำปนเปื้อนกำมะถัน จะสามารถกำจัดกำมะถันที่ปนเปื้อนในน้ำเสียจากกระบวนการผลิต โดยกำมะถันที่แยกได้ซึ่งอยู่ในรูปก๊าซไฮโดรเจนซัลไฟด์จะส่งเข้าหน่วยผลิตกำมะถันต่อไป

6) หน่วยผลิตกำมะถัน (Sulphur Plant)

หน่วยผลิตกำมะถันใช้เป็นระบบสำรองโดยหน่วยผลิตกำมะถัน ทำหน้าที่เปลี่ยนรูปกำมะถันในรูปก๊าซไฮโดรเจนซัลไฟด์ที่แยกได้จากก๊าซเชื้อเพลิง และน้ำที่ปนเปื้อนกำมะถันจากกระบวนการผลิต ให้เป็นกำมะถันเหลว

7) หอแยกเรฟออร์เมท (Reformate Splitter)

หอแยกเรฟออร์เมทจะติดตั้งในหน่วยรีฟอร์มมิงเดิม (หน่วยเพิ่มค่าออกเทนให้กับน้ำมันแก๊สโซฮอล์) เพื่อปรับปรุงคุณภาพน้ำมันให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพน้ำมันยูโรโฟร์ (Euro IV) ในอนาคต ซึ่งคาดว่าจะรัฐบาลจะบังคับใช้มาตรฐานดังกล่าวในปี 2554 โดยหอแยกเรฟออร์เมทจะทำให้สารเบนซีน ความดันไอ น้ำมัน และสารอะโรมาติกส์ ในน้ำมันแก๊สโซฮอล์ลดปริมาณลง

นอกจากนี้บริษัทฯ จะทำการปรับเปลี่ยนสารเร่งปฏิกิริยาในหน่วยปรับปรุงคุณภาพน้ำมันดีเซลเดิม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกำจัดกำมะถันในน้ำมันดีเซลให้มีปริมาณกำมะถันไม่เกิน 50 ส่วนในล้านส่วน ซึ่งจะทำให้คุณภาพน้ำมันสอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพน้ำมันยูโรโฟร์ในอนาคตเช่นกัน



ทั้งนี้สถานที่ก่อสร้างโครงการฯ คือ พื้นที่ภายในโรงกลั่นฯ ปัจจุบันของบริษัทฯ (โดยในระหว่างการก่อสร้างโครงการฯ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานของบริษัทฯ) ในลักษณะสัญญาแบบกำหนดราคา และระยะเวลาดำเนินการแน่นอน โดยในขณะนี้บริษัทฯ ได้รับหนังสืออนุญาตจากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อดำเนินการก่อสร้างโครงการฯ แล้ว ซึ่งจะเริ่มก่อสร้างได้ในปี 2549 นี้ โดยมีระยะเวลาก่อสร้างประมาณ 30-32 เดือน คาดว่าจะก่อสร้างแล้วเสร็จประมาณสิ้นปี 2551

### 6.3 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สำหรับมูลค่าการลงทุนและผลตอบแทนของโครงการฯ บริษัทฯ คาดว่าจะใช้เงินลงทุนในโครงการฯ 348 ล้านบาท เหรียญสหรัฐ และมีเงินลงทุนสำรองกรณีมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดโครงการอีก 30 ล้านบาท เหรียญสหรัฐ รวมเป็นมูลค่าเงินลงทุนประมาณ 378 ล้านบาท เหรียญสหรัฐ

โครงการฯ ดังกล่าวจะทำให้บริษัทฯ มีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้น้ำมันดิบในการกลั่นได้เพิ่มขึ้น เช่น บริษัทฯ สามารถเพิ่มสัดส่วนการใช้น้ำมันดิบที่มีส่วนผสมของกำมะถันหรือน้ำมันเตาสูงขึ้น (ซึ่งปกติน้ำมันดิบดังกล่าวจะมีราคาต่ำ) เนื่องจากโรงกลั่นประเภท Complex Refinery สามารถกลั่นน้ำมันดิบเป็นน้ำมันสำเร็จรูปมูลค่าสูงในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้บริษัทฯ คาดว่าโครงการฯ ดังกล่าวจะทำให้บริษัทฯ สามารถเพิ่ม EBITDA จากประมาณ 4,500 ล้านบาทในปี 2548 เป็นประมาณ 6,000 - 8,000 ล้านบาทในปี 2554 ซึ่งเป็นปีที่ 3 หลังจากที่โครงการฯ ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ และใช้กำลังการกลั่น ณ ระดับ 100,000 บาร์เรลต่อวัน โดยคำนวณเป็นอัตราผลตอบแทนของโครงการฯ (IRR) มากกว่าร้อยละ 25 และคาดว่าจะคุ้มทุนภายในระยะเวลา 3-4 ปี หลังจากโครงการฯ แล้วเสร็จ

นอกจากโครงการฯ จะทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ดีขึ้นแล้ว ยังสร้างประโยชน์ที่สำคัญต่อประเทศดังนี้

- รองรับความต้องการน้ำมันดีเซลในประเทศที่เพิ่มขึ้น และลดโอกาสที่จะเกิดภาวะขาดแคลนน้ำมันดีเซล โดยโครงการฯ สามารถผลิตน้ำมันดีเซลเพิ่มได้กว่า 800 ล้านลิตรต่อปีโดยมีต้องนำเข้าน้ำมันดิบเพิ่มเติม
- ลดการนำเข้าน้ำมันมูลค่าสูง เช่น น้ำมันเบนซิน และน้ำมันดีเซล ซึ่งช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศได้ประมาณ 13,000 - 14,000 ล้านบาทต่อปี
- เป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้น ซึ่งตอบสนองต่อนโยบายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของรัฐบาล

## 7. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### 7.1 คดี

7.1.1 เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2546 ศาลแพ่งได้มีคำพิพากษาให้ยกฟ้องโจทก์ ในคดีที่กระทรวงการคลัง (จำเลยที่ 1) ถูกฟ้องเรียกค่าเสียหาย (จำนวนทุนทรัพย์ 1,055 ล้านบาท) ในข้อหาละเมิดข้อบัญญัติที่ราชพัสดุบริเวณท่าเรือโรงกลั่น ซึ่งบริษัทฯ เข้าจากกระทรวงการคลัง โดยบริษัทฯ ในฐานะผู้เช่าถูกฟ้องร้องเป็นจำเลยร่วม (จำเลยที่ 5) ขณะนี้คดีอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลอุทธรณ์

สำนักกฎหมายของบริษัทฯ ให้ความเห็นว่า คดีมีแนวโน้มว่าบริษัทฯ จะชนะคดี แต่อย่างไรก็ตามหากศาลมีคำพิพากษาถึงที่สุดให้บริษัทฯ แพ้คดี บริษัทฯ ในฐานะผู้เช่าก็ร่วมรับผิดชอบกับกระทรวงการคลังในฐานะผู้ให้เช่า

7.1.2 เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2547 นายโชค ศิริรัตนนุกภาพ กับพวก ฟ้องบริษัทฯ เป็นจำเลยร่วมกับส่วนราชการ ปตท. และผู้ประกอบการเอกชนโดยบริษัทฯ เป็นจำเลยที่ 3 ในข้อหาละเมิดอนุสิทธิบัตร ตาม พรบ.สิทธิบัตรในกรณีผลิตและจำหน่ายน้ำมันไบโอดีเซล เรียกค่าเสียหายจำนวนทุนทรัพย์ 210 ล้านบาท ซึ่งขณะนี้คดีอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลชั้นต้น

สำนักกฎหมายของบริษัทฯ ให้ความเห็นว่า คดีมีแนวโน้มว่าบริษัทฯ จะชนะคดี

## 8. โครงสร้างเงินทุน

### 8.1 หุ้นสามัญ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 1,531,643,641 บาท เรียกชำระแล้ว 687,481,908 บาท โดยแบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 687,481,908 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท เพิ่มขึ้นจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547 ที่มีทุนจดทะเบียน 867,143,461 บาท เรียกชำระแล้ว 660,559,535 บาท เนื่องจาก

- ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2548 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2548 ได้มีมติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ จาก 867,143,461 บาท เป็น 1,531,643,461 บาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 664,500,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท รวม 664,500,000 บาท โดยมีรายละเอียดการจัดสรรดังนี้
  - การออกและเสนอขายหุ้นสามัญให้แก่ ปตท. โดยไม่ต้องทำคำเสนอซื้อ ไม่เกิน 283,000,000 หุ้น
  - การออกและเสนอขายหุ้นสามัญให้แก่นักลงทุนโดยเฉพาะเจาะจงและ/หรือนักลงทุนประเภทสถาบันไม่เกิน 161,000,000 หุ้น
  - รองรับการแปลงสภาพของหุ้นกู้แปลงสภาพที่เสนอขายให้แก่ ปตท. ไม่เกิน 135,000,000 หุ้น
  - รองรับการใช้สิทธิของใบสำคัญแสดงสิทธิที่เสนอขายให้กับผู้ถือหุ้นเดิม ไม่เกิน 85,500,000 หุ้น ในอัตรา 10 หุ้นเดิม ต่อ 1 สำคัญแสดงสิทธิ

ทั้งนี้ การออกและเสนอขายหลักทรัพย์ให้แก่ ปตท. และนักลงทุนประเภทสถาบัน เป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเงินทุนสำหรับดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน
- เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2548 30 มิถุนายน 2548 และ 30 กันยายน 2548 มีผู้ถือใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นกู้แปลงสภาพได้ทำการใช้สิทธิแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญรวมจำนวน 26,922,373 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หน่วยละ 1 บาท รวมมูลค่า 26,922,373 บาท

### 8.2 หุ้นกู้แปลงสภาพ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 บริษัทฯ มีหุ้นกู้แปลงสภาพที่อยู่ในรูปของใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นกู้แปลงสภาพของบริษัทฯ (ดีอาร์หุ้นกู้แปลงสภาพ) ซึ่งออกโดย บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด คงเหลือ 222,596 หน่วย มูลค่าที่ตราไว้หน่วยละ 10,000 บาท รวมมูลค่า 2,225,960,000 บาท ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้สิทธิไถ่ถอนใบแสดงสิทธิฯ เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2548 30 มิถุนายน 2548 และ 30 กันยายน 2548 รวมจำนวน 38,499 หน่วย เป็นหุ้นกู้แปลงสภาพจำนวน 34,499 หน่วย โดยแปลงเป็นหุ้นสามัญจำนวน 26,922,373 หุ้น (ราคาแปลงสภาพ 14.30 บาท ในกรณีมีเศษของหุ้นสามัญ ให้ตัดเศษของหุ้นสามัญนั้นทิ้ง)

นอกจากนี้ ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2548 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2548 ได้มีมติให้ออกและเสนอขายหุ้นกู้แปลงสภาพให้แก่ ปตท. จำนวนไม่เกิน 189,000 หน่วย อายุไม่เกิน 10 ปี มูลค่าที่ตราไว้ 10,000 บาทต่อหน่วย ราคาแปลงสภาพ 14-16 บาทต่อ 1 หุ้นสามัญ อัตราดอกเบี้ยไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี ซึ่งแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญได้ไม่เกิน 135,000,000 หุ้น ซึ่งการออกและเสนอขายหุ้นกู้แปลงสภาพให้แก่ ปตท. เป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเงินทุนสำหรับดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน

### 8.3 เงินกู้ยืม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 บริษัทฯ มีเงินกู้ยืมในประเทศที่อยู่ในรูปเงินกู้จากธนาคาร หุ้นกู้ และตั๋วสัญญาใช้เงินจำนวน 11,254 ล้านบาท โดยแบ่งออกเป็นเงินกู้จากธนาคารทั้งระยะสั้นและระยะยาวจำนวน 10,309 ล้านบาท หุ้นกู้จำนวน 800 ล้านบาท และตั๋วสัญญาใช้เงินจำนวน 145 ล้านบาท

รายละเอียดของหุ้นกู้ได้เปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงิน สำหรับสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548

### 8.4 ผู้ถือหุ้น

- ผู้ถือหุ้นสามัญ (BCP)

	รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ 10 รายแรก (ณ วันที่ 21 กันยายน 2548)	จำนวนหุ้น (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
1.	บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด	520.06	76.80%
2.	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	30.58	4.52%
3.	HSBC Bank Plc-Clients General A/C	19.38	2.86%
4.	สำนักงานประกันสังคม	14.09	2.08%
5.	กองทุนเปิด อยูธยาอิควิตี	4.71	0.70%
6.	Government of Singapore Investment Corporation	2.77	0.41%
7.	บริษัทไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	2.62	0.39%
8.	กองทุนเปิด อยูธยาทุนทวีป็นผล	1.80	0.27%
9.	Deutsche Bank AG, London Prime Brokerage	1.57	0.23%
10.	นาง บุปผา งามอภิขิน	1.40	0.21%
รวมผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก		<b>598.98</b>	<b>88.46%</b>
รวมผู้ถือหุ้นทั้งหมด		<b>677.15</b>	<b>100.00%</b>

- ผู้ถือใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นสามัญของบริษัทฯ (BCP-DR1) ซึ่งออกโดย บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด

	รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ 10 รายแรก (ณ วันที่ 21 กันยายน 2548)	จำนวนหุ้น (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
1.	กระทรวงการคลัง	124.95	24.03%
2.	HSBC Bank Plc-Clients General A/C	70.24	13.51%
3.	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	52.24	10.04%
4.	Goldman Sachs International	35.16	6.76%
5.	กองทุนรวมวายุภักดิ์ หนึ่งใน โดย บลจ.กรุงไทย	10.42	2.00%
6.	กองทุนรวมวายุภักดิ์ หนึ่งใน โดย บลจ.เอ็มเอฟซี	10.42	2.00%
7.	Nortrust Nominees Limited-Northern Trust Guernsey Clients	8.45	1.62%
8.	นาย วิสิทธิ์ กาญจนโกนาส	3.59	0.69%
9.	กองทุนเปิดอูธยาอิควิตี	3.56	0.68%
10.	Credit Agricole Investor Services Bank Luxembourg	3.00	0.58%
รวมผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก		<b>322.03</b>	<b>61.92%</b>
รวมผู้ถือหุ้นทั้งหมด		<b>520.06</b>	<b>100.00%</b>

#### 8.5 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ

หากไม่มีความจำเป็นอื่นใด บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นในอัตราร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิ ภายหลังภาษีเงินได้และสำรองตามกฎหมายในแต่ละปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจและโครงการประกอบธุรกิจในอนาคตของบริษัทฯ

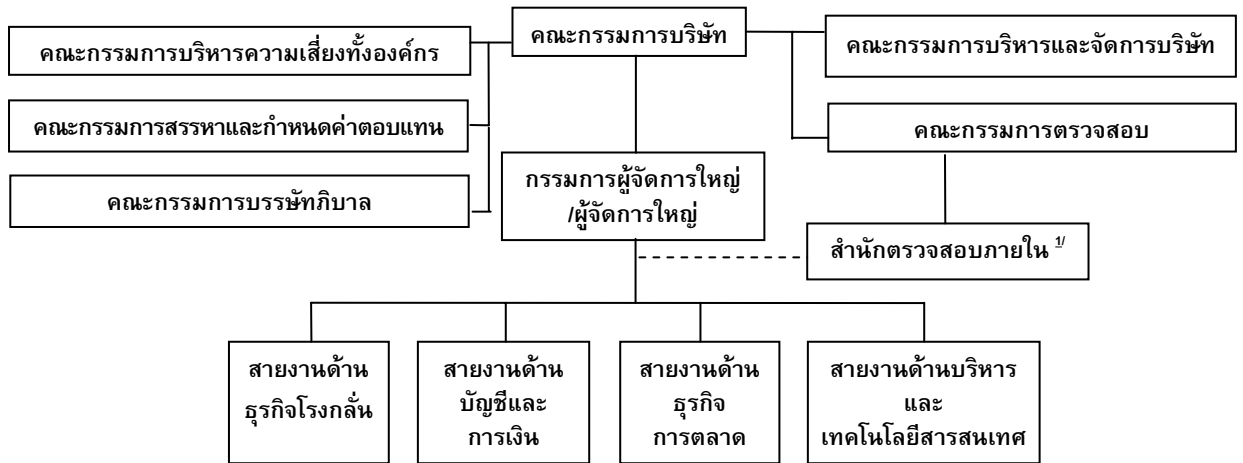
#### 8.6 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย (บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด)

ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิแต่ละหุ้นมีสิทธิจะได้รับเงินปันผลประจำปี ในอัตราซึ่งเท่ากับอัตราดอกเบี้ยถัวเฉลี่ยรายวัน สำหรับเงินฝากประจำระยะเวลาหนึ่งปีที่ประกาศโดยธนาคารกรุงไทย จำกัด ในรอบปีบัญชีที่ประกาศจ่ายเงินปันผลนั้น บวกอีกร้อยละ 3 ของอัตราดังกล่าว ซึ่งจะจ่ายตามสัดส่วนของเงินค่าหุ้นแต่ละหุ้นที่ชำระแล้ว ในเวลาที่มีการประกาศจ่ายเงินปันผลดังกล่าว โดยให้จ่ายตามกำหนดเวลาที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นกำหนด ถ้าในรอบปีบัญชีใดกำไรของบริษัทฯ ที่ได้รับมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะจ่ายเงินปันผลสำหรับผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิเต็มจำนวนตามที่กล่าวข้างต้น ก็ให้จ่ายเงินปันผลจากกำไรทั้งหมดเช่นวานั้นให้แก่ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ เท่านั้น และจะไม่มี การจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้นสามัญ ส่วนของเงินปันผลสำหรับผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิที่ยังไม่ได้จ่ายจะยกไปหรือสะสมไว้รวมกับปีถัดไป

สำหรับผู้ถือหุ้นสามัญ หากในรอบบัญชีมีกำไรเพียงพอหลังหักเงินปันผลของผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ ก็ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นใหญ่อนุมัติการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นสามัญเป็นครั้ง ๆ ไป

## 9. การจัดการ

### 1. โครงสร้างองค์กร



1/ คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้พิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของสำนักตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสำนักตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระในการทำงาน

### 2. คณะกรรมการบริษัท

ตามข้อบังคับของบริษัทฯระบุว่า คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่เกินกว่า 14 คน และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดนั้นต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจการนั้น กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุม ผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และสามารถมอบหมายให้ผู้บริหารบริษัทฯ ปฏิบัติงานแทนตามอำนาจอนุมัติ เช่น กรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่มีอำนาจจัดสรรและสั่งจ่ายงบประมาณประจำปี การจ่ายเงินเพื่อกิจการของบริษัทฯตามสัญญาหรือข้อผูกพันใดๆ ซึ่งได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ ตลอดจนมีอำนาจหน้าที่บริหารงานบุคคล จัดหาและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม เป็นต้น

#### กรรมการอิสระ

คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่มีความเป็นอิสระไม่น้อยกว่า 5 คน โดยประธานกรรมการของบริษัทฯ ต้องเป็นกรรมการอิสระและต้องมีบุคคลเดียวกันกับผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการใหญ่/กรรมการผู้จัดการใหญ่ นอกจากนี้ ประธานกรรมการต้องไม่ดำรงตำแหน่งใดๆ ในคณะอนุกรรมการชุดย่อยที่ได้จัดตั้งขึ้น เพื่อให้มีความชัดเจนในการแบ่งแยกหน้าที่และการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดให้กรรมการอิสระต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกิน 0.5% ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมด ในบริษัทฯ บริษัทในเครือ บริษัทร่วม บริษัทย่อย หรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง
2. ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมทั้งไม่เป็นลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ ผู้ให้บริการด้านวิชาชีพแก่บริษัทฯ เช่น ผู้สอบบัญชี ทนายความหรือเป็นผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทในเครือ บริษัทร่วม บริษัทย่อย หรือเป็นบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง และไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสียในลักษณะดังกล่าวมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี รวมทั้งสามารถเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ โดยให้ความเห็นอย่างอิสระได้

3. ไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสีย ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ทั้งในด้านการเงินและการบริหารงาน ซึ่งรวมถึงไม่เป็นลูกค้า คู่ค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ เจ้าหนี้/ลูกหนี้การค้า เจ้าหนี้/ลูกหนี้เงินให้กู้ยืม ของบริษัทฯ บริษัทในเครือ บริษัทร่วม บริษัทย่อย หรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งในลักษณะที่จะทำให้ขาดความเป็นอิสระ
4. ไม่เป็นญาติสนิทกับ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ บริษัทในเครือ บริษัทร่วม บริษัทย่อย หรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง และไม่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกรรมการและ/หรือ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ปัจจุบันคณะกรรมการบริษัทมีจำนวน 11 คนดังนี้

	รายชื่อ	ตำแหน่ง
1.	พลเอกชวัช เกษรอังกูร	ประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)
2.	นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	รองประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)
3.	นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	กรรมการอิสระ
4.	นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	กรรมการอิสระ
5.	นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	กรรมการอิสระ
6.	นายทรงภพ พลจันทร์	กรรมการ
7.	นางสาวจุฬารัตน์ สุธีธร	กรรมการ
8.	นายพิชัย ชุณหวิชัย	กรรมการ
9.	นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	กรรมการ
10.	นายสายัณห์ สดางค์มิ่งคล	กรรมการ
11.	นายอนุสรณ์ แสงนันทนวล	กรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการ คณะกรรมการบริษัท

หมายเหตุ : เป็นกรรมการผู้มีอำนาจในการลงนามทุกคน โดยกรรมการคนหนึ่งคนใดลงลายมือชื่อร่วมกับประธานกรรมการ หรือกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่รวมเป็นสองคน และประทับตราสำคัญของบริษัท

#### บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

- 1) กรรมการใหม่ต้องเข้ารับการปฐมนิเทศความรู้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ
- 2) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นโดยสม่ำเสมอ (Accountability to Shareholders)
- 3) กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ (Direct) และกำกับควบคุมดูแล (Monitoring and Supervision) ให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและระเบียบของบริษัทฯอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่กิจการและความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น (Maximize Economic Value and Shareholders' Wealth)
- 4) ติดตามการดำเนินงานกิจการของบริษัทฯ ตลอดเวลาและตระหนักถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ โดยกำหนดให้ฝ่ายบริหารรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดจนเรื่องที่สำคัญอื่น ๆ ของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการรับทราบในการประชุมคณะกรรมการทุกเดือน เพื่อให้การดำเนินงานกิจการของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- 5) ดำเนินการให้บริษัท มีระบบทางบัญชี การรายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่มีประสิทธิภาพ และเชื่อถือได้
- 6) ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ
- 7) มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยจัดให้มีแนวทางและมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพียงพอ และมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- 8) ควบคุม ดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างมีจริยธรรมและมีความเท่าเทียม
- 9) กรรมการที่เป็นอิสระและกรรมการจากภายนอกอื่น มีความพร้อมที่จะใช้ดุลยพินิจของตนเองอย่างเป็นอิสระในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ การบริหารงาน การใช้ทรัพยากร การแต่งตั้งกรรมการ และการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน ตลอดจนพร้อมที่จะคัดค้านการกระทำของกรรมการอื่น ๆ หรือฝ่ายจัดการในกรณีที่มีความเห็นขัดแย้งในเรื่องที่มีผลกระทบต่อความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นทุกราย
- 10) ในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการสามารถแสวงหาความเห็นทางวิชาชีพจากที่ปรึกษาภายนอกเกี่ยวกับการดำเนินกิจการด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัท
- 11) จัดให้มีเลขานุการบริษัท (Company Secretary) เพื่อช่วยดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของคณะกรรมการและบริษัท อันได้แก่ การประชุมคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่กรรมการและบริษัท ในการปฏิบัติตนและดำเนินกิจการให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งดูแลให้กรรมการและบริษัท มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส
- 12) จัดให้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Corporate Conduct) จริยธรรมทางธุรกิจ จริยธรรมของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน (Code of Ethics) เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติภายในองค์กร
- 13) งดซื้อขายหลักทรัพย์ ก่อนการประกาศแจ้งข่าวงบการเงินอย่างน้อย 1 เดือน และหลังการประกาศแจ้งข่าวงบการเงินอย่างน้อย 3 วัน
- 14) รายงานการถือหลักทรัพย์ของตน และของสามี ภรรยา บุตร ธิดาของตนในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน และต้องแจ้งให้บริษัท ทราบโดยมิชักช้า เมื่อมีกรณีดังต่อไปนี้
  - มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงโดยอ้อมในสัญญาใดๆ ที่บริษัท ทำขึ้นระหว่างรอบปีบัญชี
  - ถือหุ้นหรือหุ้นกู้ในบริษัท และบริษัทในเครือ
- 15) เข้ารับการอบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ที่เกี่ยวกับกรรมการอย่างน้อย 1 หลักสูตร อันได้แก่ หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) หรือ หลักสูตร Director Certification Program (DCP) เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 16) คณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการใหญ่/กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปี

#### การประชุมคณะกรรมการบริษัท

ในปี 2548 คณะกรรมการมีการประชุมตามวาระปกติจำนวน 12 ครั้ง และวาระพิเศษจำนวน 2 ครั้ง นอกจากนี้ คณะกรรมการได้มีการประชุมสมัชชายุทธศาสตร์องค์กรร่วมกับฝ่ายจัดการ จำนวน 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาทบทวนเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนงานต่างๆ รวมเป็นการประชุมทั้งสิ้น 15 ครั้ง ซึ่งการประชุมแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง โดยทั่วไปการประชุมจัดที่สำนักงานใหญ่ของบริษัท และประชุมนอกสถานที่เป็นครั้งคราว การเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละท่านสรุปได้ดังนี้



รายชื่อ	การเข้าร่วมประชุม/การประชุมทั้งหมด (ครั้ง)				หมายเหตุ
	วาระปกติ	วาระพิเศษ	สัมมนา ยุทธศาสตร์องค์กร	รวม	
1. พลเอกชวัช เกษร้องกูร	12/12	2/2	1/1	15/15	-
2. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	9/12	2/2	1/1	12/15	-
3. นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	12/12	0/2	0/1	12/15	-
4. นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	12/12	2/2	1/1	15/15	-
5. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	11/12	2/2	1/1	14/15	-
6. นายทรงภพ พลจันทร์	10/12	2/2	1/1	13/15	-
7. นางสาวจุฬารัตน์ สุธีธร	11/12	2/2	1/1	14/15	-
8. นายพิชัย ชุณหวิชัย	6/12	2/2	0/1	8/15	-
9. นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	12/12	2/2	1/1	15/15	-
10. นายสายัณห์ สดางค์มงคล	11/12	2/2	1/1	14/15	-
11. นายอนุสรณ์ แสงนิมนวล	8/8	1/1	1/1	10/10	รับตำแหน่ง 29 เม.ย. 48

#### กรรมการที่มาจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดังนี้

- นางสาวจุฬารัตน์ สุธีธร มาจาก กระทรวงการคลัง
- นายทรงภพ พลจันทร์ มาจาก กระทรวงการคลัง
- นายพิชัย ชุณหวิชัย มาจาก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร มาจาก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### การแต่งตั้งและการพ้นตำแหน่งของคณะกรรมการบริษัท

- ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งกรรมการโดยใช้เสียงข้างมาก โดยผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียงและสามารถเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ เท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่พึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้เป็นประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด
- ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 ทั้งนี้ กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรกและปีที่สองภายหลังจดทะเบียนบริษัทนั้น หากกรรมการมิได้ตกลงกันเองเป็นวิธีอื่น ให้ใช้จับสลากกันว่าผู้ใดจะออก ส่วนปีหลังๆ ต่อไปให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้นเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้



3. นอกจากการพ้นตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ
  - ดาย
  - ลาออก (มีผลบังคับนับตั้งแต่วันที่บริษัทฯ ได้รับจดหมายลาออกจากกรรมการ)
  - ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตาม มาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
  - ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ออกตามมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
  - ศาลมีคำสั่งให้ออก
4. ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลง เพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อบังคับบริษัทฯ เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการจะเหลือน้อยกว่าสองเดือน มติของคณะกรรมการต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ บุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการซึ่งตนแทน

#### การประเมินตนเองของคณะกรรมการบริษัท

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยในปี 2548 คณะกรรมการได้มีการประเมินตนเองใน 3 รูปแบบ ทั้งในรูปแบบของการประเมินตนเองรายบุคคล (โดยตนเอง) รายบุคคล (แบบไขว้) และการประเมินตนเองรายคณะ เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยการประเมินแบบไขว้นั้น เป็นการสุ่มคัดเลือกให้กรรมการคนหนึ่งประเมินกรรมการอีกคนหนึ่ง โดยชื่อของกรรมการที่ทำการประเมินและข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินนั้น จะไม่แจ้งให้กรรมการที่ถูกประเมินทราบ ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการได้ดังนี้

- **การประเมินตนเองรายบุคคล (โดยตนเอง)** มีคะแนนเฉลี่ย 77คะแนนจาก 80 คะแนนและการประเมินตนเองรายบุคคล (แบบไขว้) มีคะแนนเฉลี่ย 78 คะแนนจาก 80 คะแนน ทั้งนี้ การประเมินทั้ง 2 รูปแบบมีหัวข้อที่ใช้ในการประเมินเหมือนกัน ซึ่งมีทั้งหมด 3 หัวข้อ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางบริษัท การติดตามและประเมินผลงานฝ่ายจัดการ และความรับผิดชอบตามหน้าที่ของกรรมการ โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - **การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางบริษัท**  
กรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคณะกรรมการได้ใช้เวลาอย่างเพียงพอ ตลอดจนมีบทบาทและส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ตลอดจนภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทอย่างเหมาะสม โดยมีการแสดงความคิดเห็น และมีการอภิปรายร่วมกับฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ถึงปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ กรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคณะกรรมการได้มีการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ (Innovative ideas) ในการแก้ปัญหาและ/หรือผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง
  - **การติดตามและประเมินผลงานฝ่ายจัดการ**  
กรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการนำเสนอแผนงานเพื่อแก้ไขสถานการณ์ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย/แผนธุรกิจที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการประสานงานระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร นอกจากนี้คณะกรรมการสามารถเป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายจัดการในการดำเนินธุรกิจ

#### - ความรับผิดชอบตามหน้าที่ของกรรมการ

กรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากรรมการทุกคนมีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้บริษัทฯ มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมไปยังผู้บริหาร และพนักงานเพื่อรับทราบและยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ อีกทั้งมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และมีส่วนช่วยในการดูแลให้บริษัทฯ มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งดำเนินการให้มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงและเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี

- การประเมินตนเองรายละเอียด มีคะแนนเฉลี่ย 118 คะแนนจาก 120 คะแนน ทั้งนี้ มีหัวข้อที่ใช้ในการประเมิน 7 หัวข้อ ได้แก่ โครงสร้างของคณะกรรมการ ความพร้อมของกรรมการ การกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนธุรกิจ การจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การดูแลไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การประชุมคณะกรรมการ และการคัดเลือกและกำหนดค่าตอบแทน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### - โครงสร้างของคณะกรรมการ

คณะกรรมการมีความเห็นว่าโครงสร้างของคณะกรรมการอยู่ในเกณฑ์ดี ประกอบด้วยกรรมการที่มีความหลากหลายของความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสมกับบริษัทฯ ตลอดจนมีจำนวนกรรมการอิสระที่มากเพียงพอ (5 คนจากกรรมการทั้งหมด 11 คน) ที่จะสามารถพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ ได้อย่างอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานของคณะกรรมการได้อย่างเหมาะสม โดยมอบหมายให้กรรมการปฏิบัติหน้าที่ในคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ตามความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการแต่ละคน นอกจากนี้ ยังได้สนับสนุนให้มีการจัดประชุมพิเศษกรรมการใหม่ เพื่อรับทราบถึงภาพรวมการดำเนินงานของบริษัทฯ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่มีอย่างเพียงพอ

#### - ความพร้อมของกรรมการ

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากรรมการส่วนใหญ่สามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ และมีความเข้าใจในธุรกิจของบริษัทฯ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เป็นอย่างดี โดยสามารถแสดงความเห็นและทำงานร่วมกันได้อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ตลอดจนคณะกรรมการมีการแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และฝ่ายบริหาร ไว้อย่างชัดเจน

#### - การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนธุรกิจ

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากรรมการทุกคนมีบทบาทสำคัญในการกำหนด/พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนธุรกิจและงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ฝ่ายบริหาร ตลอดจนมีการมอบอำนาจในการดำเนินงานให้ฝ่ายบริหารอย่างเหมาะสม โดยได้มีการกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีภาระงานผลการดำเนินงานของบริษัทฯ เปรียบเทียบกับเป้าหมายให้คณะกรรมการรับทราบอย่างสม่ำเสมอ

#### - การจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากรรมการทุกคนมีการติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และมีการกำกับและทบทวนให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอมีประสิทธิภาพ และเหมาะสม



กับธุรกิจ โดยดูแลให้มีการตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการเป็นประจำ

**- การดูแลไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์**

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากรรมการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องการดูแลไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยได้มุ่งเน้นให้บริษัท มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกันด้วยความโปร่งใส โดยได้กำหนดนโยบายที่มีประสิทธิภาพในเรื่องการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งได้ร่วมกันพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นและบริษัท เป็นสำคัญ

**- การประชุมคณะกรรมการ**

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากรรมการส่วนใหญ่ได้เข้าร่วมการประชุมอย่างสม่ำเสมอ และได้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ โดยพิจารณาถึงเป้าหมายธุรกิจ นโยบายและความเสี่ยงที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ต่างๆอย่างรอบคอบ สมเหตุสมผลและเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นใหญ่ นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีรายงานการประชุมที่มีรายละเอียดถูกต้องครบถ้วน สามารถตรวจสอบได้

**- การคัดเลือกและกำหนดค่าตอบแทน**

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากระบวนการสรรหากรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่ของบริษัท ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์อย่างชัดเจนและโปร่งใส โดยคำนึงถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะสามารถสร้างคุณค่าให้กับบริษัท ทั้งนี้ ในส่วนของค่าตอบแทน คณะกรรมการได้เสนอค่าตอบแทนของกรรมการให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติอย่างมีหลักเกณฑ์ที่โปร่งใส โดยให้สอดคล้องกับผลประกอบการของธุรกิจและอยู่ในระดับที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน นอกจากนี้ ในส่วนของค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงนั้น คณะกรรมการมีความเห็นว่า มีระบบและหลักเกณฑ์ในการกำหนดที่เหมาะสม โดยมีการพิจารณาจากเป้าหมาย ผลประกอบการและความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถดูใจได้อย่างเพียงพอ

**การฝึกอบรมของคณะกรรมการ**

คณะกรรมการให้ความสนใจต่อการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการในการบริหารงานบริษัท ให้มีประสิทธิภาพและมีจรรยาบรรณ ซึ่งในปี 2548 มีกรรมการเข้าอบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ในหลักสูตร Directors Certification Program (DCP) จำนวน 1 คน ได้แก่ นายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล

สำหรับหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) นั้น มีกรรมการเข้าอบรมในปีนี้อีกจำนวน 2 คน ได้แก่ นางสาวจุฬารัตน์ สุธีธร และนายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล

อีกทั้ง มีกรรมการจำนวน 3 คน เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตร Finance for Non-Finance Directors ได้แก่ พลเอกชววิช เกษร้อองกูร นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร และนายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล

ในปี 2549 บริษัทมีแผนสนับสนุนให้กรรมการบริษัททุกคน ได้เข้าอบรมในหลักสูตร DCP DAP และหลักสูตรอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นการเสริมสร้างพัฒนาความรู้และทักษะของการดำรงตำแหน่งกรรมการ

ทั้งนี้ สามารถสรุปการเข้ารับการอบรมของคณะกรรมการได้ดังนี้

NO.	ชื่อ-นามสกุล	Directors Certification Program	Director Accreditation Program	Finance for Non-Finance Directors
1.	พลเอกทวีช เกษร้อังกูร	-	☑ ปี 2547	☑ ปี 2548
2.	นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	-	-	-
3.	นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	☑ ปี 2546	☑ ปี 2547	-
4.	นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	-	-	-
5.	นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	☑ ปี 2546	-	-
6.	นายทรงภพ พลจันทร์	☑ ปี 2547	☑ ปี 2547	☑ ปี 2547
7.	นางสาวจุฬารัตน์ สุธีธร	-	☑ ปี 2548	-
8.	นายพิชัย ชุณหวิชัย	-	-	-
9.	นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	-	☑ ปี 2547	☑ ปี 2548
10.	นายสายัณห์ สดางค์มงคล	☑ ปี 2547	☑ ปี 2547	☑ ปี 2547
11.	นายอนุสรณ์ แสงนันทนวล	☑ ปี 2548	☑ ปี 2548	☑ ปี 2548

#### การปฐมนิเทศกรรมการใหม่

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการปฐมนิเทศสำหรับกรรมการใหม่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง โดยได้จัดให้มีการบรรยายนำเสนอภาพรวมกิจการบริษัทฯ ให้กรรมการใหม่ได้รับทราบในหัวข้อดังต่อไปนี้

- กรอบในการดำเนินกิจการ (กฎหมาย มติกรม. ข้อบังคับ ระเบียบ)
- ข้อมูลการดำเนินงานและกิจกรรมของบริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดให้กรรมการใหม่เข้าเยี่ยมชมโรงกลั่นบางจากและสถานีบริการน้ำมันในจุดต่างๆ พร้อมทั้งได้จัดหา “คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน” ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ให้แก่กรรมการและแจกเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร เพื่อเป็นคู่มือ/คำแนะนำเกี่ยวกับตัวบริษัทฯ ให้แก่กรรมการใหม่ เพื่อใช้เป็นหลักในการกำกับดูแลกิจการ ในหัวข้อต่างๆ ได้แก่

- วิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัทฯ
- ประวัติโดยสังเขปของกรรมการท่านอื่นและผู้บริหาร
- คุณสมบัติและคำตอบแทนของกรรมการ
- บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ
- โครงสร้างการบริหารงาน
- นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทฯ
- หนังสือบริคณห์สนธิ หนังสือรับรอง ข้อบังคับและระเบียบบริษัทฯ

### 3. คณะอนุกรรมการ

คณะกรรมการได้จัดตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยในการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ โดยมีทั้งหมด 5 คณะ ดังนี้

#### 1) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee – AUDIT)

คณะกรรมการตรวจสอบปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการอิสระ 3 คน และเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจหรือมีประสบการณ์ด้านการบัญชี หรือการเงิน หรือตรวจสอบไม่น้อยกว่า 1 คน มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งกำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยคณะกรรมการตรวจสอบ มีรายชื่อดังนี้

	รายชื่อ	ตำแหน่ง
1.	นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	ประธานกรรมการ
2.	นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	กรรมการ
3.	นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	กรรมการ

\* ในกรณีจำเป็นคณะกรรมการตรวจสอบสามารถขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาภายนอกที่เป็นอิสระได้ โดยบริษัทฯ เป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย

#### ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- 1) สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงิน ตามมาตรฐานการบัญชีที่กำหนดโดยกฎหมายอย่างถูกต้องและเพียงพอ
- 2) สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และสอบทานประสิทธิผลและความพอเพียงของกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 3) สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
- 4) พิจารณาการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ ในกรณีที่เกิดรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความถูกต้องและครบถ้วน
- 5) สอบทานและพิจารณาร่วมกับฝ่ายจัดการในเรื่องข้อบกพร่องสำคัญที่ตรวจพบ และการสนองตอบจากฝ่ายจัดการ
- 6) มีอำนาจในการตรวจสอบ และสอบสวนผู้ที่เกี่ยวข้องภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ และมีอำนาจในการว่าจ้างหรือนำเอาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาช่วยงานตรวจสอบและสอบสวน โดยปฏิบัติตามระเบียบของบริษัทฯ
- 7) จัดทำรายงานกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ
- 8) พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งและเสนอค่าตอบแทนผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ
- 9) พิจารณาขอบเขตการตรวจสอบและแผนการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี และสำนักตรวจสอบภายในให้มีความสัมพันธ์และเกื้อกูลกัน และลดความซ้ำซ้อนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบด้านการเงิน
- 10) ให้ความเห็นชอบ กฎบัตร แผนงาน งบประมาณ และอัตรากำลังของสำนักตรวจสอบภายใน

- 11) พิจารณา แต่งตั้ง โยกย้าย และประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน
- 12) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย ด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

#### คำตอบแทน

กำหนดค่าตอบแทนเป็นรายเดือน เดือนละ 10,000 บาทต่อคน และเบี้ยประชุมครั้งละ 5,000 บาท (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม) และประธานกรรมการตรวจสอบจะได้รับเพิ่มขึ้นอีก ร้อยละ 25

#### 2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (Nomination And Remuneration Committee-NRC)

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยในปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการ 5 คน ซึ่งมีกรรมการอย่างน้อย 1 คนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานบุคคล โดยมีความรับผิดชอบตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษร ตามรายชื่อดังนี้

	<u>รายชื่อ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>
1.	นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	ประธานกรรมการ
2.	นายพิชัย ชุณหวิชัย	กรรมการ
3.	นายสายัณห์ สดางค์มิ่งคล	กรรมการ
4.	นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	กรรมการ
5.	นายทรงภพ พลจันทร์	กรรมการและเลขานุการ

#### ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

- 1) กำหนดวิธีการสรรหาและคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท กรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่
- 2) ดำเนินการสรรหาและเสนอแนะผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่ต่อคณะกรรมการบริษัท
- 3) กำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่
- 4) พิจารณาเสนอค่าตอบแทนกรรมการต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อเห็นชอบและนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 5) พิจารณาเสนอค่าตอบแทนกรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 6) ปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

#### คำตอบแทน

กำหนดค่าตอบแทนเป็นเบี้ยประชุมครั้งละ 10,000 บาท (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม) และประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะได้รับเพิ่มขึ้นอีก ร้อยละ 25

### 3) คณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัท (Management Committee – MANCOM)

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการบริษัทให้เป็นไปตามทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดและมอบหมาย รวมทั้งสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัท โดยมีความรับผิดชอบตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งคณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัทปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการจำนวน 6 คน โดยกรรมการทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. ผู้แทนคณะกรรมการบริษัท (นายพิชัย ชุณหวิชัย)	ประธานกรรมการ
2. กรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่	กรรมการ
3. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่	กรรมการ
4. สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	เลขานุการ

#### ขอบเขต อำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัท

- 1) บริหารและกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามทิศทาง/เป้าหมายบริษัทฯ และมีความเข้มแข็งทางธุรกิจ ตามแนวนโยบายคณะกรรมการบริษัทและกลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ที่จะนำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาและดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการบริษัท
- 2) วางแผนและกลั่นกรองทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายบริษัทฯ
- 3) วางแผนและกลั่นกรองการบริหารการเงิน เพื่อลดภาระทางการเงินและมีโครงสร้างทางการเงินที่เข้มแข็ง
- 4) วางแผนและกลั่นกรองการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและยั่งยืน
- 5) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
- 6) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ ตลอดจนระเบียบของบริษัทฯ โดยเคร่งครัด

#### คำตอบแทน

- ไม่มี -

### 4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprisewide Risk Management Committee-ERMC)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรมีหน้าที่ในการดูแลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในกรอบหลักเกณฑ์คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรประกอบด้วยกรรมการจำนวน 8 คน ทั้งนี้ มีกรรมการอย่างน้อย 1 คน มีความรู้ความชำนาญด้านการบริหารความเสี่ยง ตามรายชื่อดังต่อไปนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. ผู้แทนคณะกรรมการบริษัท (นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ)	ประธานกรรมการ
2. กรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่	รองประธาน
3. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่	กรรมการ
4. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง 2 ท่าน (นายชินตโร ชาญชัยณรงค์ และนายวิศักดิ์ วรพิบูลย์)	กรรมการ
5. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ	เลขานุการ
6. สำนักยุทธศาสตร์ธุรกิจและบริหารความเสี่ยงองค์กร	ผู้ช่วยเลขานุการ



ขอบเขต อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

- 1) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
- 2) พัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- 3) สนับสนุนผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงทุกระดับขององค์กร
- 4) ดูแลให้บริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 5) ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรเป็นผู้รายงานผลการประชุมต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทในคราวถัดไป
- 6) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

ค่าตอบแทน

กำหนดให้ผู้แทนคณะกรรมการบริษัท และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง ได้รับค่าตอบแทนเป็นเบี้ยประชุมครั้งละ 10,000 บาท

5) คณะกรรมการบริษัท (Corporate Governance Committee-CGC)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ในการกำกับดูแลให้ทุกส่วนขององค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเหมาะสม ตามแนวทางนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนมีหน้าที่พิจารณาปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ซึ่งคณะกรรมการบริษัทในปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการจำนวน 4 คน ทั้งนี้ กำหนดให้มีกรรมการอย่างน้อย 1 คน มีความรู้ความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่พึงปฏิบัติกันตามมาตรฐานสากลต่างๆ ตามรายชื่อดังต่อไปนี้

	<u>รายชื่อ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>
1.	นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	ประธานกรรมการ
2.	นายสายัณห์ สดางค์มงคล	กรรมการ
3.	นายทรงภพ พลจันทร์	กรรมการ
4.	นายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล	กรรมการและเลขานุการ

ขอบเขต อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท

- 1) เสนอแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการบริษัท
- 2) กำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3) ทบทวนแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล และเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง
- 4) มอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท
- 5) มีอำนาจในการเชิญบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาและเข้าร่วมประชุมได้ ด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัท
- 6) ปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

คำตอบแทน

กำหนดคำตอบแทนกรรมการฯ เป็นเบี้ยประชุมครั้งละ 10,000 บาท และประธานกรรมการบริษัทฯ ปล่อยให้ได้รับเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 25

การประชุมคณะกรรมการ

ในปี 2548 คณะกรรมการฯ มีการประชุมสรุปได้ดังนี้

ปี 2548 <sup>1/</sup>	คณะกรรมการ				
	AUDIT	NRC	MANCOM	ERMC	CGC <sup>2/</sup>
1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	-	2/2	-	-	-
2. นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	10/10	-	-	-	-
3. นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	10/10	-	-	-	1/1
4. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	10/10	1/2	-	11/11	-
5. นายทรงภพ พลจันทร์	-	2/2	-	-	1/1
6. นายพิชัย ชุณหวิชัย	-	1/2	12/12	-	-
7. นายสายัณห์ สดางค์มงคล	-	2/2	-	-	0/1
8. นายอนุสรณ์ แสงนันทนวล	-	-	12/12	11/11	1/1

หมายเหตุ : <sup>1/</sup> กรรมการ 3 คน ได้แก่ พลเอก ธวัช เกษรอังกูร นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติ์กัจจกร และนางสาวจุฬารัตน์ สุวีธรร ไม่ได้เข้าร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการ

<sup>2/</sup> มีคำสั่งแต่งตั้งเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2548

**4. ผู้บริหาร**

ผู้บริหารบริษัทฯ มีจำนวน 6 คน (ข้อมูล ณ 1 กุมภาพันธ์ 2549) ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายอนุสรณ์ แสงนันทนวล	กรรมการผู้จัดการใหญ่
2. นายวิเชียร อุษณาโชติ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น
3. นายปฏิภาณ สุคนธมาน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบัญชีการเงิน
4. นายวัฒนา โอภาณนทอมตะ	ที่ปรึกษาอาวุโส และ รักษาการรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. นายมนูญ ศิริวรรณ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และรักษาการรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจการตลาด
6. นายยอดพจน์ วงศ์รักมิตร	ผู้อำนวยการอาวุโสสายตลาดค้าปลีก

ข้อกำหนดของคณะกรรมการเรื่องขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการได้กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ดังนี้

- 1) ดำเนินกิจการและ/หรือบริหารงานประจำวันของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน เป้าหมาย ข้อบังคับและระเบียบบริษัทฯ ที่คณะกรรมการกำหนด
- 2) ดำเนินการบริหารงานให้เป็นไปตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ ด้วยงบประมาณที่ได้รับอนุมัติอย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นอย่างดีที่สุด



- 3) รายงานผลงาน ความก้าวหน้าจากการดำเนินงานตามมติ และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่สำคัญต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- 4) ดำเนินกิจการต่างๆ ของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่คณะกรรมการได้กำหนดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ
- 5) ต้องไม่ประกอบกิจการหรือเข้าร่วมในกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ ไม่ว่าจะทำเพื่อประโยชน์ตน หรือประโยชน์ผู้อื่น เว้นแต่จะได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาและสำนักตรวจสอบภายในรับทราบและได้รับการพิจารณาเห็นชอบให้ประกอบกิจการนั้นๆ ได้
- 6) ผู้บริหารระดับสูงอันหมายถึงรวมถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้อำนวยการบัญชีและภาษี และผู้อำนวยการการเงินและสินเชื่อ ต้องงดซื้อขายหลักทรัพย์ ก่อนการประกาศแจ้งข่าววงการเงินอย่างน้อย 1 เดือน และหลังการประกาศแจ้งข่าววงการเงินอย่างน้อย 3 วัน และจะต้องรายงานการถือหลักทรัพย์ของตน และของสามี ภรรยา บุตร ธิดาของตนในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน และต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบโดยมิชักช้า เมื่อมีกรณีดังต่อไปนี้
  - มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงโดยอ้อมในสัญญาใดๆ ที่บริษัทฯ ทำขึ้นระหว่างรอบปีบัญชี
  - ถือหุ้นหรือหุ้นกู้ในบริษัทฯ และบริษัทในเครือ
- 7) มีหน้าที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการดำเนินกิจการและการบริหารงานประจำวัน ด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ เพื่อให้มีความรอบรู้ และเพิ่มทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ สำหรับผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ คณะกรรมการได้ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร Director Certification Program (DCP) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพื่อให้เข้าใจบทบาท หน้าที่ของกรรมการ อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

#### ข้อกำหนดของคณะกรรมการเรื่องแผนการสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้บริหาร

คณะกรรมการได้กำหนดนโยบายการสรรหาคำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่ว่า หากมีคุณสมบัติที่เหมาะสม บุคคลภายนอกหรือบุคคลภายในสามารถเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งนี้ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการกำหนดเช่นนี้ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของบริษัทฯ ในช่วงเวลาหนึ่งๆ ทั้งนี้บุคคลที่เหมาะสมจะถูกคัดเลือกโดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาคัดเลือก

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่ คณะกรรมการได้มอบหมายให้ฝ่ายบริหารดำเนินการแต่งตั้ง “คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรและการบริหาร” ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ดูแลการอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ คณะกรรมการยังได้วางแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติมโดยให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มีความเข้าใจ มีประสบการณ์ และความพร้อมในการบริหารองค์กรโดยรวม ทั้งนี้ พนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการอาวุโสขึ้นไปสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่ได้ หากมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้

#### การแต่งตั้งผู้บริหาร

ตามระเบียบบริษัทฯ กำหนดให้คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสายงานขึ้นไป ซึ่งคณะกรรมการได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็นครั้งคราวเป็นผู้สรรหาผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ก่อนนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาแต่งตั้งต่อไป



### การประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่

กรรมการบริษัทที่ไม่ใช่ผู้บริหารมีหน้าที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปี ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งในแต่ละปีคณะกรรมการบริษัทจะวัดผลการดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่ในรอบปีที่ผ่านมาในรูปของดัชนีวัดผล (KPI) โดยจะเทียบกับ KPI ที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมายในสัญญาจ้างและแผนการดำเนินงานที่เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ กรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่ จะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น แนวทางการบริหารจัดการธุรกิจในด้านธุรกิจโรงกลั่น ธุรกิจตลาด และการพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งชี้แจงผลการบริหารจัดการในปัจจุบัน ทั้งในแง่ของผลสำเร็จ และอุปสรรค รวมถึงความสามารถในการขยายโอกาสและการแข่งขันทางธุรกิจ และการตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลในด้านต่างๆ เป็นต้น

### 5. ค่าตอบแทนกรรมการ

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนอื่น เช่น สิทธิซื้อหุ้น ฯลฯ (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2548)

ปี 2548	ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน							ค่าตอบแทนอื่น (หน่วย)
	BOARD	AUDIT	NRC	ERMC	CGC	โบนัส <sup>1/</sup>	รวมสุทธิ	
1. พล.อ.ธวัช เกษรอังกูร	500,000	0	0	0	0	0	500,000	230,000
2. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	382,500	0	25,000	0	0	0	407,500	190,000
3. นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	360,000	212,500	0	0	0	0	572,500	190,000
4. นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	400,000	170,000	0	0	12,500	0	582,500	170,000
5. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	380,000	170,000	10,000	96,000	0	0	656,000	170,000
6. นายทรงภพ พลจันทร์	360,000	0	20,000	0	10,000	0	390,000	170,000
7. นางสาวจุฬารัตน์ สุธีธร	380,000	0	0	0	0	0	380,000	170,000
8. นายพิชัย ชุณหวิชัย	280,000	0	10,000	0	0	0	290,000	170,000
9. นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	400,000	0	0	0	0	0	400,000	170,000
10. นายสายัณห์ สดางค์มงคล	380,000	0	20,000	0	0	0	400,000	170,000
11. นายอนุสรณ์ แสงนันทนวล	260,000	0	0	0	10,000	0	270,000	-

หมายเหตุ : <sup>1/</sup> เนื่องจากมีการเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาจัดจ่ายเงินปันผลประจำปี 2547 คณะกรรมการบริษัทจึงมีมติไม่ขอรับค่าตอบแทนที่เป็นเงินโบนัสประจำปี 2547 จนกว่าจะมีการจ่ายเงินปันผล ถึงแม้ว่าคณะกรรมการบริษัทได้มีมติเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2548 ให้จ่ายเงินโบนัสคณะกรรมการเพียงร้อยละ 70 ของจำนวนเงิน 9,000,000 บาท คือ 6,300,000 บาทแล้วก็ตาม

<sup>2/</sup> กรรมการมีสิทธิในการได้รับการจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญออกใหม่ของบริษัทตามโครงการ Employee Stock Option Program (ESOP) ที่ได้มีการอนุมัติในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี 2547 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2547 โดยกรรมการจะได้รับใบสำคัญแสดงสิทธิเป็นจำนวนรวมไม่เกิน 2,000,000 หน่วย

### 6. ค่าตอบแทนผู้บริหาร

บริษัทฯ มีการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารทุกปีในรูปของดัชนีวัดผล (Key Performance Index: KPI) โดยจะเปรียบเทียบกับ KPI ที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมายในสัญญาจ้างและ/หรือแผนการดำเนินงานที่เสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่และ/หรือคณะกรรมการบริษัท ซึ่งจะเชื่อมโยงกับอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้ ทั้งนี้สำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่นั้น จะมีการประเมินผล



การปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปีเช่นเดียวกันโดยกรรมการบริษัทที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร ตามรายละเอียดข้างต้น ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นผู้พิจารณากำหนดค่าตอบแทนให้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนตามมาตรฐานของบริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และนำเสนอจำนวนค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาและอนุมัติต่อไป

นอกจากนี้ ผู้บริหารมีสิทธิในการได้รับการจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญออกใหม่ของบริษัทฯ ตามโครงการ Employee Stock Option Program (ESOP) ที่ได้มีการอนุมัติในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี 2547 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2547 โดยผู้บริหารรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ และบริษัท กรีนเนท จำกัด จะได้รับใบสำคัญแสดงสิทธิเป็นจำนวนรวม 22,000,000 หน่วย โดยการจัดสรรพิจารณาจากตำแหน่ง อายุงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ประวัติการทำงาน ผลงานในอดีตและศักยภาพ

ในปี 2548 บริษัทฯ จ่ายเงินเดือน เงินวิทยุ เงินรางวัลเพิ่มพิเศษ และสวัสดิการให้ผู้บริหาร 6 คน รวมเป็น 25,005,633 บาท โดย ESOP ของนายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล มีจำนวน 170,000 หน่วย และผู้บริหาร 5 คน มีจำนวน ESOP รวมกันทั้งสิ้น 271,000 หน่วย

## 7. บุคลากร

ปี 2548 บริษัทฯ มีพนักงานทั้งสิ้น 757 คน ประกอบด้วย

- พนักงานส่วนสนับสนุน (สายงานด้านบัญชีและการเงิน) จำนวน 230 คน  
สายงานด้านบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศและสำนักตรวจสอบภายใน)  
(แยกเป็นพนักงานบริหาร 168 คนและพนักงานปฏิบัติการ 62 คน)
- พนักงาน – สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น จำนวน 259 คน  
(แยกเป็นพนักงานบริหาร 95 คนและพนักงานปฏิบัติการ 164 คน)
- พนักงาน – สายงานด้านธุรกิจการตลาด จำนวน 268 คน  
(แยกเป็นพนักงานบริหาร 157 คนและพนักงานปฏิบัติการ 111 คน)

### 7.1 ค่าตอบแทนพนักงาน

#### 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน ค่าทำงานกะ ทำงานกลางคืน ทำงานล่วงเวลา ทำงานต่างจังหวัด ค่าตอบแทนที่โรงกลั่น เงินวิทยุการปฏิบัติงาน

พนักงานมีสิทธิสมัครเข้าเป็นสมาชิก “กองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงานบริษัท บางจากฯ (มหาชน)” โดยเลือกสะสมเป็นอัตราร้อยละ 5 หรือร้อยละ 10 ของเงินเดือน และบริษัทฯ สมทบให้อัตราเดียวกันเข้าเป็นเงินกองทุน

ปี 2548 บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทนพนักงานในรูปเงินเดือน ค่าทำงานกะ ทำงานกลางคืน ทำงานล่วงเวลา ทำงานต่างจังหวัด ค่าตอบแทนที่โรงกลั่น เงินวิทยุการปฏิบัติงาน เงินเพิ่มพิเศษ และสวัสดิการอื่นเป็นเงินรวม 579 ล้านบาท

#### 2) ค่าตอบแทนอื่น เช่น สิทธิซื้อหุ้น ฯลฯ

พนักงานมีสิทธิในการได้รับการจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญออกใหม่ของบริษัทฯ ตามโครงการ Employee Stock Option Program (ESOP) ที่ได้มีการอนุมัติในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี 2547 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2547 โดยการจัดสรรพิจารณาจากตำแหน่ง อายุงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ประวัติการทำงาน ผลงานในอดีต

และศักยภาพของพนักงาน โดยพนักงานและผู้บริหารของบริษัทฯ และบริษัท กรีนเนท จำกัด จะได้รับใบสำคัญแสดงสิทธิเป็นจำนวนรวม 22,000,000 หน่วย

## 7.2 การเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานอย่างมีนัยสำคัญในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา

-ไม่มี-

## 7.3 นโยบายการพัฒนาพนักงาน

บริษัทฯ มีเจตนารมณ์ที่พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศ มีความรู้ความสามารถสูง ปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล และมีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจที่เป็นธรรมอย่างยั่งยืน โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Life Long Learning) เพื่อสร้างเสริมวัฒนธรรม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ทั้งนี้ สำหรับการอบรมภายใน บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน โดยในปี 2548 มีผู้บริหารและพนักงานเข้าร่วมการอบรมทั้งสิ้น 3,361 วัน (Manday) ซึ่งหลักสูตรที่ส่วนพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ได้ดำเนินการเพื่อส่งเสริมทักษะและความรู้ของผู้บริหารและพนักงานประจำปี 2548 มีทั้งสิ้น 18 หลักสูตร โดยมุ่งเน้นเรื่องการเสริมทักษะด้านการวางแผน การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ตลอดจน กฎหมายที่จำเป็น ข้อควรรู้และเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน

นอกจากนี้ ในปี 2548 บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหนักในเรื่องการสร้างคุณลักษณะหลักด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงาน (Core Competency) ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งคุณลักษณะหลักที่สำคัญ 6 ข้อขององค์กร มีดังนี้

1. Ability for Adaptation and Initiation คือ ความสามารถในการเข้าใจองค์กร และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ โดยเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าคิดนอกกรอบ และลงมือทำสิ่งใหม่ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสและนำองค์กรสู่ความสำเร็จสูงสุด
2. Leadership คือ ความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ กล้าคิดกล้าทำ ในสิ่งที่ถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม พร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ตลอดจนให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความร่วมมือ และเป็นที่ยอมรับในทุกระดับ
3. Teamwork Spirit คือ การทำงานเป็นทีมด้วยใจบริการ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับผู้อื่น และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือ ยอมรับในคุณค่าของผู้ร่วมทีม เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และการบริการให้เกิดขึ้นอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน
4. Organization Commitment คือ มุ่งมั่น และอุทิศตนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ด้วยวิถีทางที่ถูกต้องอย่างมืออาชีพและมีประสิทธิภาพ พร้อมพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อยกระดับผลงานโดยรวมให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ตลอดจนสร้างความสำเร็จและความเติบโตทางธุรกิจให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
5. Personal Mastery คือ ความใฝ่รู้ กระตือรือร้น และมุ่งมั่นแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา พร้อมทั้งจะนำความรู้นั้นมาพัฒนาศักยภาพทั้งของตนเอง และขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

6. Social and “SHE” Awareness คือ การตระหนักและปฏิบัติตามหลักความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องตามมาตรฐานสากลและการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งมีจิตสำนึกสาธารณะ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ ทั้งต่อองค์กร ชุมชนและสังคม

## 8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี

### 8.1 นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดให้มีคู่มือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งให้มีการสื่อสารนโยบายดังกล่าวผ่านช่องทางต่าง ๆ ของบริษัท เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ เนื่องจากได้เล็งเห็นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีมิได้เป็นแนวทางที่จำกัดอยู่เฉพาะกรรมการเท่านั้น หากแต่ต้องได้รับการยอมรับและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจากผู้บริหารและพนักงานทุกคน เพื่อให้บริษัทฯ มีรากฐานที่มั่นคงและสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน คณะกรรมการบริษัทจึงมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว โดยกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งกำกับดูแลฝ่ายบริหารให้ดำเนินกิจการตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างพร้อมเพรียง เพื่อประโยชน์ในระยะยาวของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้กรอบข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณทางธุรกิจที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้ดังนี้

#### 1) ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล

การบริหารงาน การบันทึกบัญชี การจัดทำรายงานทางการเงิน มีการจัดการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและหลักเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอตามมาตรฐานสากล รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เป็นปัจจุบัน เพื่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน ผู้ถือหุ้นและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

#### 2) การปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างยุติธรรม

มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงานและสังคม โดยรวมอย่างยุติธรรม ให้ความเท่าเทียมและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกราย ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือรายย่อย โดยเท่าเทียมกัน

#### 3) การบริหารความเสี่ยง

จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความถูกต้องของรายงานทางการเงิน และยึดมั่นปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์กับกรอบการควบคุมภายในที่ดี โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ กำหนดระดับความสำคัญของความเสี่ยง มาตรการควบคุม เพื่อลดอัตราความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด

#### 4) มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

ส่งเสริมการปฏิบัติให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอแก่บุคคลทุกฝ่าย โดยผลักดันทุกหน่วยงานให้มุ่งมั่นพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศตลอดเวลา

#### 5) ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคม ให้สอดคล้องกับประโยชน์ส่วนรวม สิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทย



## 6) จัดให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร

คุณธรรมและจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของหลักบรรษัทภิบาลของบริษัทฯ อันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ เนื่องจากคณะกรรมการตระหนักดีว่าองค์กรที่ปราศจากคุณธรรมและจริยธรรม ไม่สามารถดำรงความยั่งยืนอยู่ในธุรกิจได้

ทั้งนี้ นอกเหนือจากการสื่อสารนโยบายและจรรยาบรรณทางธุรกิจผ่านช่องทางทั่วไป เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และรายการเสียงตามสายของบริษัทฯแล้ว บริษัทฯ ยังได้จัดสัปดาห์ณรงค์การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกและผลักดันให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นวัฒนธรรมในองค์กร โดยมีการจัดนิทรรศการ ติดป้ายประชาสัมพันธ์ รับฟังการบรรยายจากผู้บริหาร การแสดงละครโดยพนักงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและสอดแทรกเกร็ดความรู้ในเรื่องนี้ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นหลักสูตรหนึ่งในการอบรมพนักงานใหม่ของบริษัทฯ อีกด้วย

## 8.2 สิทธิของผู้ถือหุ้น

ในปี 2548 บริษัทฯมีการประชุมผู้ถือหุ้น 2 ครั้ง คือการประชุมสามัญประจำปี 2548 และการประชุมวิสามัญครั้งที่ 1/2548 ในวันที่ 29 เมษายน 2548 และ 11 ตุลาคม 2548 ตามลำดับ โดยการประชุมได้จัดที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ โดยในการจัดประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทฯได้จัดส่งเอกสารเชิญประชุมพร้อมด้วยระเบียบวาระ ในแต่ละวาระมีความเห็นของคณะกรรมการบริษัทประกอบ พร้อมแนบรายงานประจำปี และหนังสือมอบฉันทะ ซึ่งประกอบด้วยคำชี้แจงรายละเอียดของเอกสารที่ต้องใช้ประกอบการมอบฉันทะเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ถือหุ้นในการลงคะแนน ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญของสิทธิของผู้ถือหุ้น จึงได้มีการกำหนดนโยบายในเรื่องสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ระบุไว้ในคู่มือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

### สิทธิของผู้ถือหุ้น

- 1) คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงหน้าที่ในการดูแลและคุ้มครองให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับสิทธิพื้นฐาน อันได้แก่
  - สิทธิได้รับใบหุ้นและสิทธิการโอน และได้รับสารสนเทศที่เพียงพอ ทันเวลา และในรูปแบบที่เหมาะสมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อบริษัทและตนเอง
  - สิทธิเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่สำคัญของบริษัทฯและในสิทธิของผู้ถือหุ้นที่คณะกรรมการต้องขอความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น
  - สิทธิเลือกตั้งและถอดถอนกรรมการ และให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีอิสระ
  - สิทธิในส่วนแบ่งกำไร
- 2) ผู้ถือหุ้นจะได้รับหนังสือเชิญประชุมและสารสนเทศเกี่ยวกับสถานที่ เวลา วาระ และเรื่องที่ต้องพิจารณา โดยบริษัทฯ จะจัดสถานที่และเวลาที่เหมาะสม โดยจัดส่งให้ผู้ถือหุ้นทราบไม่น้อยกว่า 15 วันก่อนการประชุมและโฆษณาคำบอกกล่าวนัดประชุมในหนังสือพิมพ์ 3 วัน ติดต่อกันและไม่น้อยกว่า 3 วันก่อนวันประชุม
- 3) ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมาย ผู้ถือหุ้นสามารถขอคณะกรรมการให้เพิ่มเรื่องในวาระการประชุมและสามารถตั้งคำถาม ขอคำอธิบาย และแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเหมาะสม
- 4) ประธานกรรมการ กรรมการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องมีความรับผิดชอบในการเข้าประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อตอบคำถาม แก่ผู้ถือหุ้น





- 5) หลังการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นสามารถเข้าถึงสารสนเทศเกี่ยวกับผลการพิจารณาและผลของการลงคะแนนเสียง

#### ความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

- 1) ผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนตามจำนวนหุ้นที่ตนมี และมีความเท่าเทียมกันในสารสนเทศเกี่ยวกับบริษัทฯ
- 2) ผู้ถือหุ้นจะได้รับสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเพียงพอและยุติธรรม ทันเวลา จากบริษัทฯ และบริษัทฯ ไม่แสดงความเอนเอียงกับผู้ถือหุ้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยการให้สารสนเทศที่ยังไม่เปิดเผย ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ได้แก่ ทางเว็บไซต์ ข่าวแจก (Press Release) การเข้าร่วมให้ข้อมูลกิจการในงาน Set In The City งานบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน รวมทั้งสามารถสื่อสารผ่านทางหมายเลขโทรศัพท์และอีเมลของเจ้าหน้าที่หน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัทฯ นอกเหนือจากการเปิดเผยข้อมูลตามปกติผ่านทางระบบของตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้มากที่สุด
- 3) ในการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจะได้รับการปฏิบัติโดยยุติธรรมและได้รับการอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ ดังนี้
  - เปิดโอกาสให้สามารถมอบฉันทะแก่กรรมการอิสระคนใดคนหนึ่งได้ทุกคน
  - อำนวยความสะดวกในการเดินทาง โดยจัดรถรับ-ส่งที่สถานีรถไฟฟ้า BTS
  - อำนวยความสะดวกในการลงทะเบียนและเข้าร่วมประชุม โดยมีอาคารแสดมบีไว้บริการ พร้อมทั้งจัดทำสติ๊กเกอร์ติดเสื้อสำหรับผู้ถือหุ้นที่ลงทะเบียนแล้ว เพื่อให้สะดวกในการเข้าออกที่ประชุม ไม่ต้องเสียเวลาในการตรวจเอกสารใหม่
  - จัดกิจกรรมการเยี่ยมชมโรงกลั่นในวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นสำหรับผู้ถือหุ้นที่สนใจ ตลอดจนจัดให้มีบอร์ดนิทรรศการแสดงความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ในด้านต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางเพิ่มเติมให้ผู้ถือหุ้นได้รับรู้ข้อมูลและเข้าใจการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มากยิ่งขึ้น

#### 8.3 บทบาทของบริษัทที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งกลุ่มพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง ผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ชุมชนรอบๆ โรงกลั่นและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากบริษัทฯตระหนักดีว่ากิจการของบริษัทฯเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ จึงเน้นการให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยมาโดยตลอด ด้วยเหตุนี้บริษัทฯได้จัดทำรายงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability Report) เพื่อให้ผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจทั่วไปได้รับทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัทฯใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อมสังคมและเศรษฐกิจ อันจะสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของ บริษัทฯที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องและดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวม และมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและสังคมในวงกว้าง ตามแนวทาง Corporate Social Responsibility: CSR ที่บริษัทฯ ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติควบคู่ไปกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน

ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการดูแลผู้มีส่วนได้เสียไว้ในคู่มือ “นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี” และ “รายงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

พนักงาน	บริษัทฯ ตระหนักดีว่าพนักงานเป็นปัจจัยแห่งความก้าวหน้าของบริษัทฯ บริษัทฯ จึงสนับสนุนการพัฒนาให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความสามารถสูง นอกจากนี้ บริษัทฯมีการดูแลพนักงานอย่างเสมอภาค มีการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่
---------	--



ลูกค้าและประชาชน	<p>เหมาะสมและเป็นธรรม โดยได้จัดให้มีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการรถรับส่ง กิจกรรมวันเกิดพนักงาน กิจกรรมวันเด็กสำหรับบุตรหลานพนักงาน สโมสรชมรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานพักผ่อนหลังจากปฏิบัติภารกิจประจำวัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีโครงการ Employee Stock Option Program (ESOP) ขึ้นเพื่อเป็นการตอบแทนความตั้งใจปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งเป็นการสนับสนุนให้พนักงานทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ และบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจให้บริษัทฯ มีผลประกอบการที่ดี</p>
คู่ค้า	<p>บริษัทฯ มุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและความพึงพอใจสูงสุด</p> <p>บริษัทฯ ได้กำหนดจรรยาบรรณในการจัดซื้อและจัดจ้าง พร้อมทั้งการจัดหาและจำหน่ายปิโตรเลียมและผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมระบุไว้เป็นระเบียบบริษัท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจกับคู่ค้าเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและยุติธรรม ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้จัดให้มี “คู่มือติดต่อประกอบธุรกิจ” และ “แนวนโยบายตัวแทนสถานีบริการน้ำมันบางจาก” เพื่ออำนวยความสะดวกแก่คู่ค้าในการติดต่อประกอบธุรกิจกับบริษัทฯ และเพื่อให้ผู้ประกอบการ/ตัวแทนของบริษัทฯ มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณภาพ ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจที่เหมาะสม</p>
คู่แข่ง	<p>บริษัทฯ เน้นการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมกับคู่แข่งชั้น</p>
เจ้าหนี้	<p>บริษัทฯ ปฏิบัติต่อเจ้าหนี้อย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบและโปร่งใส โดยปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาและพันธะทางการเงินอย่างเคร่งครัด ตลอดจนไม่ใช้วิธีการที่ไม่สุจริต ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันจะทำให้เจ้าหนี้เกิดความเสียหาย</p>
ผู้ถือหุ้น	<p>บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาล เชื่อถือได้ และแน่วแน่ในการสร้างงานสร้างกิจการให้มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน เพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้นสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น</p>
ชุมชนรอบๆ โรงกลั่น สังคมและสิ่งแวดล้อม	<p>บริษัทฯ ถือว่า ระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ จึงได้กำหนดนโยบายอาชีวอนามัย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมและพลังงานขึ้น เพื่อเป็นหลักปฏิบัติแก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ซึ่งมีการดำเนินการภายใต้วัฒนธรรม “พัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” อันมีข้อปฏิบัติดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติงานให้เกิดความปลอดภัย ไม่ส่งผลกระทบต่อตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้อง ชุมชน และสิ่งแวดล้อม</li> <li>- ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ ด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และพลังงาน</li> <li>- ป้องกันภาวะมลพิษ การรั่วไหลและการสูญเสียของน้ำมัน</li> <li>- ป้องกันอุบัติเหตุในทุกด้าน</li> </ul>

- ใช้ทรัพยากรอันได้แก่ พลังงาน น้ำ สารเคมี อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมาย
- พัฒนาระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดทำจูลสารบางจาก “ครอบครัวใบไม้” สำหรับแจกให้แก่ชุมชนรอบๆ โรงกลั่นทุก 2 เดือน เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยโดยรอบได้รับทราบข่าวสารของบริษัทฯ พร้อมทั้งได้รับสาระ เกร็ดความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เช่น วิธีการประหยัดพลังงานและการดูแลความปลอดภัยในชีวิตประจำวัน เป็นต้น เพื่อให้เป็นอีกช่องทางหนึ่งของบริษัทฯ ในการสื่อสารและดูแลชุมชนโดยรอบโรงกลั่น

#### 8.4 การประชุมผู้ถือหุ้น

ในปี 2548 มีการประชุมผู้ถือหุ้นรวม 2 ครั้ง คือการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นและวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2548 บริษัทฯ ได้จัดส่งเอกสารเชิญประชุมและรายงานประจำปี ให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีรายชื่อปรากฏอยู่ในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้น ณ วันปิดสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ โดยในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นมีการเข้าร่วมทั้งสิ้น 9 คน ได้แก่ พลเอกชวช เกษรอังกูร นายชัยอนันต์ สมุทวณิช นายอนุสรณ์ ธรรมใจ นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ นางสาวจุฬารัตน์ สุธีธร นายสายัณห์ สดางค์มงคล นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกิจจร และนายพิชัย ชุณหทวิช

ทั้งนี้ ในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2548 มีการเข้าร่วมทั้งสิ้น 10 คน ได้แก่ พลเอกชวช เกษรอังกูร นายชัยอนันต์ สมุทวณิช นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ นางสาวจุฬารัตน์ สุธีธร นายสายัณห์ สดางค์มงคล นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกิจจร นายพิชัย ชุณหทวิช นายทรงภพ พลจันทร์ และนายอนุสรณ์ แสงนี้มนวล กล่าวคือในการประชุมทั้ง 2 ครั้งมีประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ ประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ประธานคณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัท ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร และกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่ เข้าร่วมประชุมครบ พร้อมด้วยรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ทั้ง 4 สายงาน โดยประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามใดๆ รวมทั้งได้บันทึกประเด็นซักถามและข้อคิดเห็นที่สำคัญไว้ในรายงานการประชุม

#### 8.5 ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์

คณะกรรมการบริษัทมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายแผนธุรกิจ และงบประมาณเป็นประจำทุกปี เพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดแก่กิจการ และความมั่นคงให้กับผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบในกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ โดยเฉพาะในส่วนของเป้าหมาย (Key Performance Index: KPI) ทางการเงินและแผนงานต่างๆ นั้น ได้มีการเห็นชอบในการกำหนดตัวชี้วัดและการตั้งค่าเป้าหมายตั้งแต่ต้นปี และมีการติดตามผลเป็นระยะ และตั้งแต่ปี 2547 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมโครงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังอีกด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และมาตรการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล และมีการติดตามการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอในการประชุมคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทยังได้มีการติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร โดยกำหนดให้มีการรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานและผลประกอบการของบริษัททุกเดือนในการประชุมคณะกรรมการบริษัท

นอกจากนี้ คณะกรรมการยังได้ตระหนักถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ จึงได้กำหนดให้ฝ่ายบริหาร รายงานเรื่องที่สำคัญต่างๆของบริษัทเพื่อให้การดำเนินกิจการเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

#### 8.6 ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลอย่างรอบคอบเมื่อเกิดรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดนโยบายและขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งกำหนดนโยบายและวิธีการดูแลไม่ให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลภายในของบริษัทฯไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยกำหนดให้คณะกรรมการและผู้บริหารตามระดับชั้นที่กำหนดมีหน้าที่งดซื้อขายหลักทรัพย์ ก่อนการประกาศแจ้งข่าวงบการเงินอย่างน้อย 1 เดือนและหลังการประกาศแจ้งข่าวงบการเงินอย่างน้อย 3 วัน

#### 8.7 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้กรรมการ ผู้บริหาร หาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น โดยอาศัยข้อมูลภายในอันเป็นความลับของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ

ในการซื้อขายหลักทรัพย์ กรรมการ ผู้บริหาร รวมทั้งคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตามมาตรา 258 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 ของบุคคลดังกล่าว จัดทำและเผยแพร่รายงานการถือหลักทรัพย์ ตลอดจนรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ทุกครั้งที่มีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์ ภายใน 3 วันนับแต่วันที่มีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์ ต่อสำนักงาน ก.ล.ต. ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารรับทราบบทบาบทภาระหน้าที่ในการรายงานการถือหลักทรัพย์ ตามประกาศของ ก.ล.ต. และข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ซึ่งในการประชุมคณะกรรมการบริษัท มีการรายงานการถือหลักทรัพย์ การเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ของ กรรมการและผู้บริหารเป็นประจำทุกเดือน นอกจากนี้ จักต้องแจ้งให้บริษัทฯทราบโดยมิชักช้า เมื่อมีกรณีดังต่อไปนี้

- มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงโดยอ้อมในสัญญาใดๆ ที่บริษัทฯทำขึ้นระหว่างรอบปีบัญชี
- ถือหุ้นหรือหุ้นกู้ในบริษัทฯและบริษัทในเครือ

#### 8.8 จริยธรรมธุรกิจ

บริษัทฯ ได้ออกข้อพึงปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของบริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม ทั้งการปฏิบัติต่อบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

อีกทั้งบริษัทฯ มีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และติดตามการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวเป็นประจำ

#### 8.9 การถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

คณะกรรมการบริษัทมีจำนวน 11 ท่าน ประกอบด้วย

- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 ท่าน
- กรรมการอิสระ 5 ท่าน
- กรรมการจากภายนอกอื่น 5 ท่าน (เป็นกรรมการจากผู้ถือหุ้นใหญ่ 4 ท่าน)

รายชื่อกรรมการที่เป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นใหญ่แสดงในหัวข้อ “คณะกรรมการบริษัท”

### 8.10 การรวมหรือแยกตำแหน่ง

ประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระตามความหมายของตลาดหลักทรัพย์ฯ และไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหาร เป็นการแบ่งแยกหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการและการบริหารงานประจำไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ประธานกรรมการไม่ดำรงตำแหน่งใดๆ ในคณะอนุกรรมการชุดย่อยที่ได้จัดตั้งขึ้น และคณะกรรมการทุกท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อกำกับดูแลให้การดำเนินการของฝ่ายจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องและโปร่งใส

### 8.11 ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

ค่าตอบแทนกรรมการ : บริษัทฯ กำหนดค่าตอบแทนกรรมการโดยเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน และได้นำเสนอขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี 2548 แล้ว รายละเอียดมีดังนี้

- กรรมการบริษัทได้รับค่าตอบแทนรายเดือนคนละ 10,000 บาท และเบี้ยประชุมครั้งละ 20,000 บาท ต่อท่าน (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม)
  - คณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งคณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งขึ้น ประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบได้รับค่าตอบแทนรายเดือน 10,000 บาทต่อคน เบี้ยประชุมครั้งละ 5,000 บาทต่อคน (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม), คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เบี้ยประชุมครั้งละ 10,000 บาท (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม) สำหรับคณะกรรมการชุดย่อยอื่นที่คณะกรรมการบริษัท อาจแต่งตั้งในภายหลัง การกำหนดค่าตอบแทนรายเดือนและค่าเบี้ยประชุมให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการบริษัท โดยพิจารณาตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ทั้งนี้ ประธานกรรมการบริษัทและประธานคณะกรรมการชุดย่อย จะได้รับค่าตอบแทนรายเดือนและค่าเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการในอัตราร้อยละ 25 รองประธานกรรมการบริษัท จะได้รับค่าตอบแทนรายเดือนและค่าเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการในอัตราร้อยละ 12.5
- กำหนดค่าตอบแทนที่เป็นเงินโบนัสคณะกรรมการบริษัท สำหรับผลการดำเนินงานปี 2547 เป็นต้นไป ให้จ่ายร้อยละ 1.5 ของกำไรสุทธิ แต่ไม่เกิน 9,000,000 บาท/ปี สำหรับกรรมการทั้งคณะ ทั้งนี้ ประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ จะได้รับค่าตอบแทนที่เป็นเงินโบนัสสูงกว่ากรรมการในอัตราร้อยละ 25 และ 12.5 ตามลำดับ

ค่าตอบแทนผู้บริหาร : ค่าตอบแทนผู้บริหารเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด ซึ่งเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และผลการดำเนินงานของผู้บริหารแต่ละท่าน และอยู่ในระดับเดียวกับอุตสาหกรรม (รายละเอียดจำนวนค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารได้กล่าวแล้วในหัวข้อ 5 “ค่าตอบแทนกรรมการ” และ ข้อ 6 “ค่าตอบแทนผู้บริหาร”)

### 8.12 ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี

#### 8.12.1 ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit Fee)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยจ่ายค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี ได้แก่

- ผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ (นางเกษรี ณรงค์เดชและ/หรือนางณัฐสรณ์ สโรชนันท์จัน) ในรอบปีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 0 บาท
- สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด (สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท) บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีและสำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

จำนวนเงินรวม 1,650,000 บาท (บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) 1,100,000 บาท และ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด 550,000 บาท)

#### 8.12.2 ค่าบริการอื่น

บริษัทฯ และบริษัทย่อยจ่ายค่าตอบแทนของงานบริการอื่น เป็นการวิเคราะห์สถานะเงินสดของกิจการ (Cash Monitoring) ให้แก่

- ผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ (นางเกษรี ณรงค์เดชและ/หรือนางณัฐศรีศรี สโรชนันท์จัน) ในรอบปีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 0 บาท และจะต้องจ่ายในอนาคตอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาจำนวนเงินรวม 0 บาท
- สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด (สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท) บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีและสำนักงานสอบบัญชีดังกล่าว ในรอบปีที่ผ่านมาจำนวนเงินรวม 300,000 บาท และจะต้องจ่ายในอนาคตอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาจำนวนเงินรวม 100,000 บาท

#### 8.13 การประชุมคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท มีกำหนดการประชุมล่วงหน้าทั้งปี โดยปกติมีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน และมีการประชุมพิเศษเพิ่มเติมตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดระเบียบวาระชัดเจน มีระเบียบวาระสำหรับพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ ทั้งนี้ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริษัทได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารก่อนการประชุมล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วันเพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม (รายละเอียดการเข้าประชุมของกรรมการได้กล่าวไว้ในหัวข้อ “การประชุมคณะกรรมการบริษัท”)

ทั้งนี้ ได้มีการจัดบันทึกการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร จัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการบริษัทพร้อมให้คณะกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบได้

#### 8.14 คณะอนุกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทได้จัดตั้งกรรมการที่มีความรู้ความชำนาญที่เหมาะสมเป็นคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยศึกษาในรายละเอียดและกลั่นกรองงานของคณะกรรมการ เนื่องจากสามารถพิจารณาและอภิปรายได้เข้าถึงประเด็นมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบในกิจกรรมทุกประการของบริษัทฯ ต่อบุคคลภายนอกยังคงเป็นของคณะกรรมการบริษัททั้งคณะ (องค์ประกอบ หน้าที่ และรายนามคณะอนุกรรมการ ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 3 “คณะอนุกรรมการ”)

#### 8.15 ระบบการควบคุมและตรวจสอบภายใน

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อระบบควบคุมภายใน ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่ชัดเจน มีการกำหนดอำนาจการอนุมัติตามระดับตำแหน่ง มีระเบียบบริษัทว่าด้วยการงบประมาณ การเงินและบัญชี การบริหารงานบุคคล การจัดหาและจำหน่ายปิโตรเลียมและผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และการจัดหาพัสดุ เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนมีการจัดการความเสี่ยงและการให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและรายการผิดปกติทั้งหลาย

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานหลักและกิจกรรมทางการเงินที่สำคัญของบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปฏิบัติตาม

กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ (Compliance Controls) และเพื่อให้สำนักตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ สามารถทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลได้อย่างเต็มที่ คณะกรรมการบริษัทจึงได้กำหนดให้สำนักตรวจสอบภายในรายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

#### 8.16 การบริหารความเสี่ยง

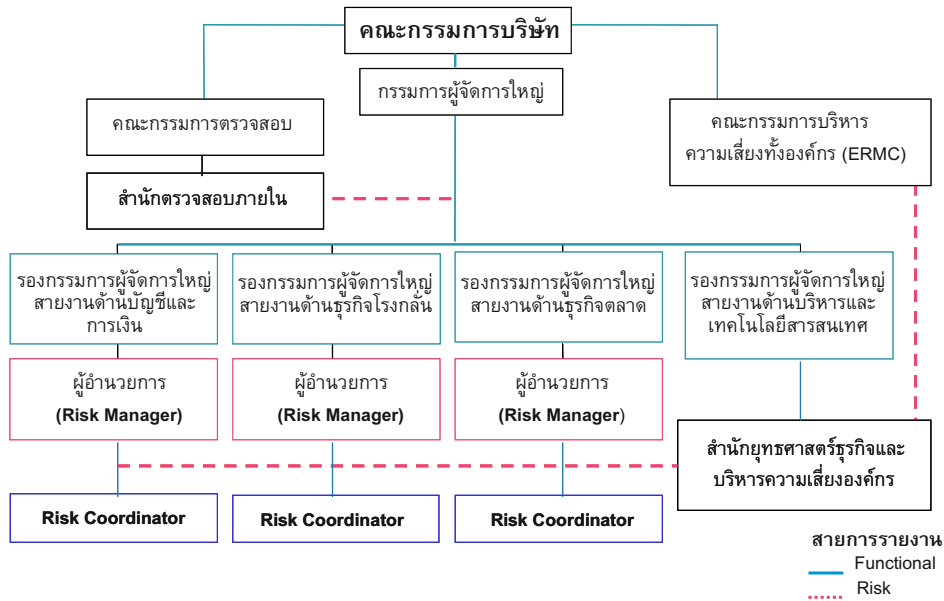
บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก บริษัทฯ ได้จัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ซึ่งมีหน้าที่กำหนดและประเมินความเสี่ยงของกิจการ มีการกำหนดมาตรการป้องกันและจัดการความเสี่ยง มีการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ดังนี้

##### นโยบายในการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

1. กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้ดูแลความเสี่ยง โดยจะต้องมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
2. จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวม
3. ดำเนินการและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร โดยการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบ่งชี้ ประเมิน และบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
4. ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

##### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ประกอบด้วยกรรมการ ผู้บริหารและหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำกับดูแลให้เกิดระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพขึ้นในองค์กร มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ ขณะที่มีหน่วยงานกลางคือสำนักยุทธศาสตร์ธุรกิจและบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นผู้ประสานงานและสนับสนุนผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนี้



ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการจัดทำ “คู่มือการบริหารความเสี่ยง” เพื่อสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและพนักงานให้รับทราบอย่างทั่วถึงและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

#### 8.17 รายงานคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อยและสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี งบการเงินดังกล่าวจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป โดยเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และใช้ดุลยพินิจอย่างระมัดระวังและประมาณการที่ดีที่สุดในการจัดทำ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีการดำรงรักษาไว้ซึ่งระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบันทึกข้อมูลทางบัญชีมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สิน และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังมีสาระสำคัญ

คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่าระบบควบคุมภายในของบริษัทฯ โดยรวมอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลต่อความเชื่อถือได้ของงบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548

#### 8.18 ความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน

คณะกรรมการบริษัทตระหนักดีว่าข้อมูลของบริษัทฯ ทั้งที่เกี่ยวกับงบการเงินและที่ไม่ใช่การเงินล้วนมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ ซึ่งฝ่ายจัดการได้ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงต่อความเป็นจริง เชื่อถือได้ สม่ำเสมอ และทันเวลา จึงได้จัดให้มีหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) เพื่อทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารกับผู้ลงทุนสถาบัน ผู้ถือหุ้น รวมทั้งนักวิเคราะห์และประชาชนทั่วไป ทั้งนี้ผู้ลงทุนสามารถติดต่อข้อมูลบริษัทฯ ได้ที่โทร 02-335-4581-83, 85 หรือที่ [www.bangchak.co.th](http://www.bangchak.co.th) หรือที่ E-MAIL Address: [ir@bangchak.co.th](mailto:ir@bangchak.co.th) พร้อมกันนี้ได้จัดให้มีช่องทางการสื่อสารกับคณะกรรมการบริษัทได้ที่ E-MAIL Address: [ico@bangchak.co.th](mailto:ico@bangchak.co.th)



11. รายการระหว่างกัน

คณะกรรมการบริษัท มีความเห็นเกี่ยวกับการทำรายการระหว่างกันของบริษัทฯ สิ้นสุด ณ 31 ธันวาคม 2548 โดยสรุป ดังนี้

บริษัท	ความสัมพันธ์	รายการที่เกี่ยวข้องกัน	มูลค่า (ล้านบาท)	
			2548	2547
กระทรวงการคลัง	ผู้ถือหุ้นใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ เป็นผู้รับประกันการลงทุนของต้นเงินดิวอาร์ หุ้นกู้แปลงสภาพ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 คงเหลือหุ้นกู้แปลงสภาพจำนวน 222,596 หน่วย ราคาซื้อคืน 10,000 บาทต่อหน่วย</li> <li>- ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547 คงเหลือหุ้นกู้แปลงสภาพจำนวน 261,095 หน่วย ราคาซื้อคืน 10,000 บาทต่อหน่วย</li> </ul> </li> <li>□ เป็นผู้รับประกันการลงทุนของต้นเงินดิวอาร์ หุ้นสามัญจำนวน 520 ล้านหุ้น ราคาซื้อคืน 13 บาทต่อหุ้น</li> </ul>	2,226	2,611
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	ผู้ถือหุ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ มูลค่าจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันให้ ปตท.</li> <li>□ เป็นลูกหนี้การค้า ณ วันสิ้นงวด</li> <li>□ มูลค่าการซื้อน้ำมันจาก ปตท.</li> <li>□ เป็นเจ้าหนี้การค้า ณ วันสิ้นงวด</li> <li>□ ค่าบริการคลังน้ำมันศรีราชา ปตท.</li> </ul>	11,020 674 32,009 2,213 73	14,493 402 28,061 1,771 73
บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด	บริษัทย่อย	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ มูลค่าการจำหน่ายน้ำมันให้ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด</li> <li>□ มูลค่าการจำหน่ายสินค้าส่งเสริมการขายให้ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด</li> <li>□ เป็นลูกหนี้การค้า ณ วันสิ้นงวด</li> <li>□ ค่าสิทธิดำเนินการ</li> </ul>	9,534 3 396 70	6,179 5 435 59
บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด	บริษัทที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ค่าขนส่งน้ำมันทางท่อ</li> <li>□ เจ้าหนี้ค่าขนส่งน้ำมันทางท่อ ณ วันสิ้นงวด</li> </ul>	74 7	83 9
บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)	บริษัทที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ มูลค่าจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันให้ไทยออยล์</li> <li>□ มูลค่าการซื้อน้ำมันจากไทยออยล์</li> </ul>	8,079 8,718	6,657 6,843

### 11.1 ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ

#### 1. รายการระหว่างกันกับกระทรวงการคลัง

เป็นผู้รับประกันต้นเงินดีอาร์หุ้นกู้แปลงสภาพ และดีอาร์หุ้นสามัญ ที่ออกโดย บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด เพื่อใช้ในการปรับโครงสร้างการเงินของบริษัทฯ ซึ่งกรณีการรับประกันต้นเงินดังกล่าวโดยกระทรวงการคลัง ทำให้บริษัทฯ สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนได้ในเงื่อนไขที่ดียิ่งขึ้น

#### 2. รายการระหว่างกันกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ในการสั่งซื้อน้ำมันดิบระหว่างบริษัทฯ กับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้จัดหาน้ำมันดิบภายในประเทศเพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม เป็นไปตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติ ส่วนการขายน้ำมันสำเร็จรูป ทางบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะแจ้งความต้องการล่วงหน้าให้บริษัทฯ ทราบก่อน 6 เดือน แต่ทุกเดือนจะมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันความต้องการอีกครั้งหนึ่ง ราคาซื้อขายระหว่างกันเป็นไปตามราคาตลาด

#### 3. รายการระหว่างกันกับ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด

บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด จัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารกิจการสถานีบริการน้ำมันบางจากและบริหารกิจการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น ๆ ในร้านค้าเลมอนกรีนและร้านไบจาก การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว เป็นไปตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติและเป็นไปตามรายละเอียดที่ได้ระบุในสัญญาการค้าดำเนินงาน

#### 4. รายการระหว่างกันกับ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด

บริษัทฯทำสัญญาใช้บริการขนส่งน้ำมันทางท่อ กับ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด เพื่อขนส่งน้ำมันของ บริษัทฯส่งมอบให้ลูกค้า ณ คลังน้ำมันของ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัดที่ดอนเมือง และไปสิ้นสุดที่คลังน้ำมันของ บริษัทฯ กับ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัดที่บางปะอิน เพื่อจำหน่ายให้ลูกค้าของบริษัทฯ ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### 5. รายการระหว่างกันกับ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

รายการซื้อขายระหว่างบริษัทฯ กับ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) (บริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากถือหุ้นโดย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)) นั้น เป็นไปตามเงื่อนไขการค้าปกติและราคาตลาด

รายการระหว่างกัน ข้อ 2 – ข้อ 5 เป็นรายการที่ดำเนินการทางธุรกิจตามปกติ ไม่มีรายการใดเป็นพิเศษ ไม่มีการถ่ายเทผลประโยชน์ใด ๆ และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ โดยอยู่ในการพิจารณาอนุมัติของกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะอนุมัติได้ตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ไม่มีบุคคลที่มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการอนุมัติการทำรายการทางการค้าที่เป็นรายการระหว่างกันแต่อย่างใด

การเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีเรื่องการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งกำหนดโดยสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย

#### 11.2 มาตรการหรือขั้นตอนการอนุมัติรายการระหว่างกัน

ในฐานะบริษัทจดทะเบียน บริษัทฯจึงมีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### 11.3 นโยบายเกี่ยวกับรายการระหว่างกันในอนาคต

ในการเข้าทำรายการระหว่างกันในอนาคต บริษัทฯ ยังคงมีการซื้อขายน้ำมันดิบ และน้ำมันสำเร็จรูป รวมถึงการใช้บริการขนส่งน้ำมันทางท่อกับบริษัทที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคต เนื่องจากการทำธุรกิจดังกล่าวถือเป็นการดำเนินธุรกิจร่วมกันตามปกติของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยที่การกำหนดราคาซื้อขายเป็นไปตามราคาตลาดที่อ้างอิงได้ และ / หรือ ตามรายละเอียดที่ระบุในสัญญาทางการค้าอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นรายการธุรกิจตามปกติ

ทั้งนี้ความร่วมมือในการดำเนินงานดังกล่าว บริษัทฯ จะคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่บริษัทฯจะได้รับเป็นสำคัญ รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลและตรวจทานการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนหากรายการใดกระทำกับผู้ที่มีส่วนได้เสียกับผู้บริหาร ผู้บริหารท่านนั้น จะไม่ใช่สิทธิในการออกเสียงในที่ประชุม

## 12. ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

### 12.1 งบการเงิน

#### (1) สรุปรายงานการสอบบัญชี

สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท ได้ตรวจสอบงบดุลรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 และ 2547 งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวม งบกำไรขาดทุนรวม และงบกระแสเงินสดรวม สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของแต่ละปี ของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และได้ตรวจสอบงบการเงินเฉพาะของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารของกิจการเป็นผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลในงบการเงินเหล่านี้ ส่วนสำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท เป็นผู้รับผิดชอบในการรายงานต่องบการเงินดังกล่าว

สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท ได้ปฏิบัติตามตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไปซึ่งกำหนดให้สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท ต้องวางแผนและปฏิบัติตามเพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลว่า งบการเงินแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ การตรวจสอบรวมถึงการใช้วิธีการทดสอบหลักฐานประกอบรายการ ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและการเปิดเผย ข้อมูลในงบการเงิน การประเมินความเหมาะสมของหลักการบัญชีที่กิจการใช้ และประมาณการเกี่ยวกับรายการทางการเงินที่เป็นสาระสำคัญ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้จัดทำขึ้น ตลอดจนการประเมินถึงความเหมาะสมของการแสดงรายการที่นำเสนอในงบการเงินโดยรวม ทางสำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท เชื่อว่าการตรวจสอบดังกล่าวให้ข้อสรุปที่เป็นเกณฑ์อย่างเหมาะสมในการแสดงความเห็นของสำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท

สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท เห็นว่างบการเงินข้างต้นแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 และ 2547 ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของแต่ละปีของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และเฉพาะของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

(2) งบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548

## งบดุล

(หน่วย : ล้านบาท)

	2546 (ปรับปรุงใหม่)		2547		2548	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
<b>สินทรัพย์</b>						
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	3,523	12.3	2,213	6.4	1,753	5.1
ลูกหนี้การค้า – สุทธิ	2,458	8.6	3,199	9.3	3,621	10.6
สินค้าคงเหลือ	5,565	19.5	10,118	29.4	10,939	31.9
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น						
พัสดุดังเหลือ-สุทธิ	333	1.2	345	1.0	328	1.0
เงินสดเชยกองทุนน้ำมันค้ำรับ	43	0.1	1,342	3.9	433	1.3
อื่นๆ	118	0.4	406	1.2	524	1.5
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>12,039</b>	<b>42.1</b>	<b>17,623</b>	<b>51.3</b>	<b>17,598</b>	<b>51.4</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
เงินลงทุนซึ่งบันทึกโดยวิธีส่วนได้เสีย	-	-	-	-	4	0.0
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	6	0.0	6	0.0	4	0.0
ค่าขนส่งจ่ายล่วงหน้า	45	0.2	33	0.1	24	0.1
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	11	0.0	1	0.0	0.0	0.0
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	14,471	50.6	14,012	40.8	13,898	40.6
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	973	3.4	1,449	4.2	1,403	4.1
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	1,046	3.7	1,246	3.6	1,332	3.9
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>16,552</b>	<b>57.9</b>	<b>16,747</b>	<b>48.7</b>	<b>16,665</b>	<b>48.6</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>28,591</b>	<b>100</b>	<b>34,370</b>	<b>100</b>	<b>34,263</b>	<b>100</b>
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบัน	8,000	28.0	2,000	5.8	2,000	5.8
เจ้าหนี้การค้า	4,484	15.7	7,647	22.3	5,541	16.2
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระในปี	3,533	12.4	1,756	5.1	319	0.9
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ขอไถ่ถอนก่อนกำหนด	3,900	13.7	-	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะสั้น	1,391	4.9	-	-	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	1,230	4.3	1,086	3.2	1,439	4.2
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>22,537</b>	<b>79.0</b>	<b>12,489</b>	<b>36.4</b>	<b>9,299</b>	<b>27.1</b>
เงินกู้ระยะยาว	2,540	8.9	11,165	32.6	11,161	32.6
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	457	1.6	935	2.7	933	2.7
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>25,534</b>	<b>89.3</b>	<b>24,589</b>	<b>71.5</b>	<b>21,393</b>	<b>62.4</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
ทุนจดทะเบียน	522	1.8	867	2.5	1,532	4.5
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	522	1.8	661	1.9	687	2.0
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น	-	-	1,593	4.6	1,951	5.7
ส่วนเกินทุนฯ	4,948	17.3	4,914	14.3	4,692	13.7
กำไร(ขาดทุน)สะสม						
สำรองตามกฎหมาย	-	-	87	0.3	153	0.4
ยังไม่ได้จัดสรร	(2,413)	(8.4)	2,526	28.5	5,387	15.7
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>3,057</b>	<b>10.7</b>	<b>9,781</b>	<b>28.5</b>	<b>12,870</b>	<b>37.6</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>28,591</b>	<b>100</b>	<b>34,370</b>	<b>100</b>	<b>34,263</b>	<b>100</b>

## งบกำไรขาดทุน

(หน่วย : ล้านบาท)

	2546 (ปรับปรุงใหม่)		2547		2548	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
<b>รายได้</b>						
รายได้จากการขาย	61,595	99.2	79,848	99.6	85,870	99.2
รายได้อื่น	473	0.8	342	0.4	658	0.8
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	1	0.0	-	-	-	-
<b>รวมรายได้</b>	<b>62,069</b>	<b>100</b>	<b>80,190</b>	<b>100</b>	<b>86,528</b>	<b>100</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนขาย	59,171	95.2	74,815	97.5	80,332	97.2
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,911	3.1	1,657	2.2	2,015	2.4
ค่าใช้จ่ายอื่น						
ค่าเสื่อมราคา	292	0.5	292	0.4	296	0.4
ขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยน	-	-	-	-	26	0.0
ขาดทุนจากสัญญาซื้อขายน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์น้ำมันล่วงหน้า	-	-	-	-	-	-
ขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์	754	1.2	5	0.0	4	0.0
ขาดทุนจากการขายสินทรัพย์	-	-	-	-	5	0.0
อื่นๆ	1	0.0	-	0.0	-	-
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	0.0	0.0	-	-	-	-
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>62,128</b>	<b>100</b>	<b>76,769</b>	<b>100</b>	<b>82,678</b>	<b>100</b>
<b>กำไร(ขาดทุน)ก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้</b>	<b>(59)</b>	<b>(0.1)</b>	<b>3,421</b>	<b>4.3</b>	<b>3,850</b>	<b>4.4</b>
ดอกเบี้ยจ่าย	(1,028)	(1.7)	(787)	(1.0)	(639)	0.7
ค่าธรรมเนียมใ้ถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนด	(212)	(0.5)	-	-	-	-
ภาษีเงินได้	-	-	2	0.0	(284)	0.3
<b>กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>(1,299)</b>	<b>(2.1)</b>	<b>2,636</b>	<b>3.3</b>	<b>2,927</b>	<b>3.4</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นชั้นพื้นฐาน (บาท)</b>	<b>(2.49)</b>		<b>3.92</b>		<b>4.36</b>	
<b>จำนวนหุ้นถัวเฉลี่ย (หุ้น)</b>	<b>522</b>		<b>672</b>		<b>672</b>	
<b>กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นปรับลด (บาท)</b>	<b>(2.49)</b>		<b>2.97</b>		<b>3.51</b>	
<b>จำนวนหุ้นถัวเฉลี่ย (หุ้น)</b>	<b>522</b>		<b>900</b>		<b>843</b>	

## งบกระแสเงินสด

(หน่วย : ล้านบาท)

	2546	2547	2548
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>	(ปรับปรุงใหม่)		
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(1,299)	2,636	2,927
ปรับกระทบยอดกำไร(ขาดทุน)สุทธิเป็นเงินสดสุทธิรับ(จ่าย) จากกิจกรรมดำเนินงาน			
ค่าเสื่อมราคา	589	584	611
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	183	9	0
ค่าตัดจำหน่าย	156	162	188
ขาดทุน(กำไร)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(125)	(57)	(9)
ค่าธรรมเนียมใต้ออนหุ้นกู้ก่อนกำหนด	212	-	-
ขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์	754	(42)	(4)
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	0.2	(2)	(12)
ขาดทุน(กำไร)จากการจำหน่ายสินทรัพย์	(22)	(8)	5
สำรองเงินบำเหน็จสงเคราะห์	22	4	43
รายได้ตัดบัญชี	(4)	(38)	1
ส่วนแบ่งขาดทุน (กำไร) จากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	0.7	-	-
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงใน สินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	468	3,248	3,750
ลูกหนี้การค้าและตัวเงินรับ(เพิ่มขึ้น) ลดลง	332	(716)	(381)
สินค้าคงเหลือ (เพิ่มขึ้น) ลดลง	524	(4,553)	(821)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น (เพิ่มขึ้น) ลดลง	75	(1,604)	826
เจ้าหนี้การค้า เพิ่มขึ้น(ลดลง)	1,347	3,228	(2,110)
หนี้สินหมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น (ลดลง)	21	(192)	309
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น (ลดลง)	22	3	0
<b>เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>	<b>2,788</b>	<b>(585)</b>	<b>1,573</b>
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>			
เงินลงทุนระยะยาวเพิ่มขึ้น	7	12	6
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันลดลง(เพิ่มขึ้น)	(10)	9	1
ลงทุนในที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	(356)	(347)	(734)
เงินรับจากการขายสินทรัพย์	111	22	9
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนลดลง (เพิ่มขึ้น)	(11)	(15)	(60)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นลดลง (เพิ่มขึ้น)	(36)	(274)	(198)
<b>เงินสดสุทธิได้มาจากใช้ในกิจกรรมลงทุน</b>	<b>(295)</b>	<b>(593)</b>	<b>(976)</b>
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>			
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน(ลดลง)	7,000	(6,000)	-
เงินรับจากเงินกู้ยืมระยะยาว	-	11,800	700
เงินกู้ระยะสั้นเพิ่มขึ้น(ลดลง)	(965)	(1,391)	-
จ่ายคืนเงินกู้ระยะยาว	(6,380)	(7,463)	(1,756)
หุ้นสามัญเพิ่มทุนที่ออกและเรียกชำระเต็มมูลค่าแล้ว	-	231	-
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญเพิ่มขึ้น	-	2,690	-
<b>เงินสดสุทธิใช้ในกิจกรรมจัดหาเงิน</b>	<b>(345)</b>	<b>(132)</b>	<b>(1,056)</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)สุทธิ</b>	<b>2,148</b>	<b>(1,310)</b>	<b>(460)</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด</b>	<b>1,375</b>	<b>3,523</b>	<b>2,213</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด</b>	<b>3,523</b>	<b>2,213</b>	<b>1,753</b>
<b>ข้อมูลกระแสเงินสดเปิดเผยเพิ่มเติม</b>			
เงินสดจ่าย(รับคืน) ในระหว่างงวด			
ดอกเบี้ยจ่าย	1,119	1,112	752
ภาษีเงินได้	-	30	30

## 3) อัตราส่วนทางการเงิน

	หน่วย	2546	2547	2548
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)</b>				
อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)	เท่า	0.5	1.4	1.9
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (Account Receivable Turnover)	เท่า	22.0	27.1	24.6
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (Collection Day)	วัน	17	13.3	14.6
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover)	เท่า	10.2	9.5	7.6
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้ (Account Payable Turnover)	เท่า	15.5	12.3	12.1
ระยะเวลาชำระหนี้ (Payment Period)	วัน	23.0	29.2	29.7
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)</b>				
อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)	ร้อยละ	3.9	6.3	6.4
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	ร้อยละ	(2.1)	3.3	3.4
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return on Equity)	ร้อยละ	(33.3)	41.1	25.8
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>				
อัตรากาหมุนของสินทรัพย์ (Assets Turnover)	เท่า	2.2	2.5	2.5
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>				
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนผู้ถือหุ้น (Debt to Equity) <sup>1/</sup>	เท่า	6.3	1.5	1.0
<b>กำไรต่อหุ้น (Earning per Share)</b>				
กำไรต่อหุ้น	เท่า	(2.49)	3.92	4.36

หมายเหตุ : คำนวณจากงบการเงินรวม

<sup>1/</sup> คำนวณจากหนี้สินเฉพาะในส่วนที่มีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย (Interest Bearing Debt)

จากการที่บริษัทฯ ได้ปรับโครงสร้างทางการเงินเมื่อต้นปี 2547 ส่งผลทำให้ภาระหนี้ของบริษัทฯ ปรับลดลง ประกอบกับ ผลประกอบการของบริษัทฯ ก็ได้ปรับตัวดีขึ้นตามลำดับตามสภาวะค่าการกลั่นที่ดีขึ้น จากปัจจัยดังกล่าว ส่งผลทำให้สภาพคล่องของบริษัทฯ ปรับดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม จากการที่ราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้บริษัทฯ มีมูลค่าน้ำมันคงคลังและลูกหนี้การค้าเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือและลูกหนี้การค้ามีการปรับลดลง



12.2 คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสำหรับปี 2548 เปรียบเทียบกับปี 254712.2.1 การวิเคราะห์กำไรขาดทุน

- 1) ผลการดำเนินงานปี 2548 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิรวมจำนวน 2,927 ล้านบาท ประกอบด้วยผลกำไรของบริษัท บางจากฯ จำนวน 2,927 ล้านบาท และผลกำไรของบริษัท บางจากกรีนเนท 12 ล้านบาท แต่หักกำไรระหว่างกัน 12 ล้านบาท
- 2) ผลการดำเนินงานบริษัท บางจากฯ มี EBITDA 4,573 ล้านบาท สูงกว่าช่วงเดียวกันปีก่อนที่อยู่ ที่ 4,089 ล้านบาท อยู่ 484 ล้านบาท เป็นผลมาจากปัจจัยหลักดังต่อไปนี้

- EBITDA จากธุรกิจโรงกลั่น 4,881 ล้านบาท สูงกว่าช่วงเดียวกันปีก่อนที่ 3,456 ล้านบาท อยู่ 1,425 ล้านบาท เนื่องจากปี 2548 บริษัทฯ มีค่าการกลั่น (ไม่รวมกำไรจากสต็อกน้ำมัน) ที่ปรับเพิ่มขึ้นเป็น 3.59 ดอลลาร์ สรอ.ต่อบาร์เรล สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนที่อยู่ ที่ระดับ 1.84 ดอลลาร์ สรอ.ต่อบาร์เรล เนื่องจากความต้องการใช้น้ำมันของภูมิภาคได้ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับกำลังการผลิต ส่งผลให้กำลังการผลิตส่วนเกินใกล้เคียงหมดไป ค่าการกลั่นจึงมีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับ ในไตรมาส 3 ปี 2548 โรงกลั่นหลายแห่งในสหรัฐอเมริกาได้หยุดดำเนินการจากเหตุการณ์พายุเฮอริเคน ส่งผลให้ราคาน้ำมันเบนซินและดีเซลได้ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ซึ่งส่งผลต่อเนื่องมาสู่ราคาน้ำมันในตลาดสิงคโปร์และค่าการกลั่นในทิศทางเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม ราคาน้ำมันเตาได้ปรับตัวขึ้นในอัตราที่น้อยกว่าน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูปชนิดอื่น ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องลดการใช้กำลังการกลั่นลง เพื่อลดปริมาณการผลิตน้ำมันเตาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และรักษาระดับค่าการกลั่นให้อยู่ในระดับสูง โดยเลือกจำหน่ายเฉพาะในตลาดที่มีกำไร และส่งน้ำมันเตาไปเพิ่มมูลค่าที่โรงกลั่นไทยออยล์ให้มากที่สุด นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีกำไรจากสต็อกน้ำมันจำนวน 2,313 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อนที่อยู่ ที่ระดับ 2,176 ล้านบาท จากราคาน้ำมันได้ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีก่อน โดยราคาน้ำมันดิบดูไบได้ปรับตัวเพิ่มขึ้นเฉลี่ยจาก 33.6 ดอลลาร์ สรอ.ต่อบาร์เรล ในปี 2547 เป็นเฉลี่ย 49.5 ดอลลาร์ สรอ.ต่อบาร์เรล ในปี 2548

ดังนั้น ในปี 2548 บริษัทฯ มีค่าการกลั่นรวมอยู่ที่ระดับ 5.85 ดอลลาร์ สรอ.ต่อบาร์เรล โดยการใช้กำลังการผลิตอยู่ที่ระดับ 62 พันบาร์เรลต่อวัน ต่ำกว่าช่วงเดียวกันปีก่อนที่อยู่ ที่ระดับ 90 พันบาร์เรลต่อวัน

- EBITDA จากธุรกิจการตลาด -308 ล้านบาท ต่ำกว่าช่วงเดียวกันปีก่อนที่ 633 ล้านบาท อยู่ 941 ล้านบาท เนื่องจากค่าการตลาดอยู่ที่ระดับ 15.4 สตางค์ต่อลิตร ต่ำกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนที่อยู่ ที่ระดับ 43.0 สตางค์ต่อลิตร ทั้งนี้เป็นผลมาจากการปรับราคาขายปลีกได้ช้ากว่าต้นทุนที่มีการปรับตัวขึ้นอย่างรวดเร็วตามราคาน้ำมันในตลาดโลก แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีผลกำไรจากการขายน้ำมันเครื่องบิน จำนวน 118 ล้านบาท หรือ 33.8 สตางค์ต่อลิตร

ทั้งนี้ ปริมาณการจำหน่ายของธุรกิจการตลาดอยู่ที่ระดับ 53 พันบาร์เรลต่อวัน ลดลงจากปีก่อนที่อยู่ ที่ระดับ 56 พันบาร์เรลต่อวัน จากการที่บริษัทฯ ได้เลือกที่จะจำหน่ายในเฉพาะตลาดที่มีกำไรสูงในช่วงที่มีการจำกัดปริมาณการผลิต

### 12.2.2 การวิเคราะห์รายได้

รายได้รวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อยจำนวน 86,528 ล้านบาท ประกอบด้วย รายได้ของบริษัท บางจากฯ จำนวน 85,663 ล้านบาท และรายได้ของบริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน 10,488 ล้านบาท ใน รายได้ดังกล่าวเป็นรายการระหว่างกันจำนวน 9,623 ล้านบาท โดยรายได้ของบริษัท บางจากฯ ที่มีการ เปลี่ยนแปลงหลักคือ

- 1) รายได้จากการขายน้ำมัน 85,035 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 6,133 ล้านบาท เนื่องจากราคา ขายน้ำมันเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 38.1% (ราคาน้ำมันเฉลี่ย 16.06 บาท/ลิตร เทียบกับ 11.62 บาท/ลิตร) แต่ปริมาณการจำหน่ายน้ำมันลดลงประมาณ 22.0%
- 2) บริษัทฯ มีกำไรจากสัญญาซื้อขายน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์น้ำมันล่วงหน้าจำนวน 537 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนที่อยู่ระดับ 2 ล้านบาท เป็นผลมาจากบริษัทฯ มีนโยบายการทำประกัน ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน ส่งผลให้มีการเข้าทำสัญญาซื้อขายน้ำมันล่วงหน้า เป็นระยะๆ แม้ว่าในปีที่ผ่านมาราคาน้ำมันจะปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น แต่ในบางช่วงราคาน้ำมันก็มี การปรับตัวลดลงเป็นบางครั้งคราวเพื่อปรับฐานราคาโดยเฉพาะในช่วงปลายปีที่ผ่านมา ส่งผล ทำให้บริษัทฯ มีกำไรจากการเข้าทำสัญญาประกันความเสี่ยงในช่วงเวลาดังกล่าว
- 3) บริษัทฯ มีการบันทึกกำไรจากบริษัทย่อยตามวิธีส่วนได้เสียในปี 2548 จำนวน 14 ล้านบาท

### 12.2.3 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อยจำนวน 83,317 ล้านบาท ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายของ บริษัท บางจากฯ จำนวน 82,458 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายของบริษัท บางจากกรีนเนทจำนวน 10,470 ล้าน บาท โดยค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นรายการระหว่างกันจำนวน 9,611 ล้านบาท โดยค่าใช้จ่ายของบริษัท บางจากฯ ที่มีการเปลี่ยนแปลงหลักคือ

- 1) ต้นทุนขายจำนวน 79,865 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันปีก่อน 5,718 ล้านบาท เป็นผลมา จากราคาน้ำมันดิบได้ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยน้ำมันดิบดูไบปรับตัวสูงขึ้นเฉลี่ยประมาณ 16 ดอลลาร์ สรอ.ต่อบาร์เรล เมื่อเทียบกับปีก่อน แต่ปริมาณการกลั่นและจำหน่ายน้ำมัน สำเร็จรูปลดลงรวม 22.0%
- 2) ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร จำนวน 1,622 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 255 ล้านบาท เนื่องจากค่าใช้จ่ายหลักที่เพิ่มขึ้นคือ ค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุงสถานีบริการเพิ่มขึ้นจากการเร่ง ปรับปรุงสถานีบริการเพื่อการจำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์และปรับปรุงภาพลักษณ์ ค่าขนส่ง น้ำมันไปยังลูกค้าเพิ่มขึ้นจากต้นทุนที่เพิ่มขึ้นตามราคาน้ำมันที่ปรับตัวเพิ่ม และค่าโฆษณา ประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้นจากการเร่งโฆษณาประชาสัมพันธ์การจำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์
- 3) บริษัทฯ มีดอกเบี้ยจ่าย 639 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 147 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากการ ทดลองแปลงสภาพของใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นกู้แปลงสภาพรวมจำนวน 1,774 ล้านบาท ตั้งแต่ไตรมาส 2 ปี 2547 เป็นต้นมา ประกอบกับได้มีการทยอยชำระคืนหุ้นกู้ ที่ครบกำหนดชำระที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงด้วยเงินกู้ใหม่จากธนาคารกรุงไทยซึ่งมีอัตราดอกเบี้ย ต่ำกว่า
- 4) บริษัทฯ มีภาษีเงินได้จำนวน 278 ล้านบาท จากการที่บริษัทฯ สามารถทำกำไรได้มากกว่าผล ขาดทุนสะสมทางภาษียกมา (Tax Credit) ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องเริ่มจ่ายภาษีเงินได้นิติบุคคล

12.3 คำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะการเงินสำหรับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 เปรียบเทียบ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547

12.3.1 สินทรัพย์

- 1) สินทรัพย์รวม ณ สิ้นปี 2548 มีจำนวน 34,263 ล้านบาท ประกอบด้วยสินทรัพย์ของบริษัท จำนวน 34,164 ล้านบาท และบริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน 513 ล้านบาท ในสินทรัพย์ดังกล่าวมีสินทรัพย์ระหว่างกันจำนวน 414 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบัญชีลูกหนี้ระหว่างกันที่บริษัท ให้เครดิตการคำนวณ 15 วันกับบริษัท บางจากกรีนเนท
- 2) สินทรัพย์รวมของบริษัท บางจาก ณ สิ้นปี 2548 เทียบกับ ณ สิ้นปี 2547 มีมูลค่าลดลงจำนวน 105 ล้านบาท ประกอบด้วยสินทรัพย์หลักที่ลดลงคือ
  - เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดจำนวน 1,561 ล้านบาท ลดลง 333 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2547 (รายละเอียดดูคำอธิบายเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดจากคำอธิบายและการวิเคราะห์งบกระแสเงินสดในข้อ 3)
  - ลูกหนี้/ตัวเงินรับการค้า มีมูลค่า 3,998 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 377 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2547 เนื่องจากราคาน้ำมันได้ปรับเพิ่มสูงขึ้น แต่บริษัทฯ ได้ลดปริมาณการจำหน่ายลงในช่วงที่ค่าการตลาดอยู่ในระดับต่ำ
  - สินค้าคงเหลือรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 10,671 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 725 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2547 เนื่องจากราคาเฉลี่ยได้ปรับเพิ่มขึ้น 4.42 บาท/ลิตร แต่ปริมาณสินค้าคงเหลือลดลง 208 ล้านลิตร มาอยู่ที่ระดับ 687 ล้านลิตร ตามปริมาณการกลั่นและจำหน่ายที่ปรับลดลง
  - เงินชดเชยกองทุนน้ำมันค้างรับจำนวนเงิน 433 ล้านบาท ลดลงจากสิ้นปี 2547 จำนวน 909 ล้านบาท เป็นผลมาจากรัฐประกาศลดอัตราค่าน้ำมันดีเซลในช่วงไตรมาส 2 ปี 2548 ที่ผ่านมา

12.3.2 หนี้สิน

- 1) หนี้สินรวม ณ สิ้นปี 2548 จำนวน 21,393 ล้านบาท ประกอบด้วยหนี้สินของบริษัท จำนวน 21,294 ล้านบาท และของบริษัทบางจากกรีนเนท จำนวน 498 ล้านบาท ซึ่งในหนี้สินของบริษัท บางจากกรีนเนท เป็นหนี้ระหว่างกันกับบริษัทฯ จำนวน 399 ล้านบาท
- 2) หนี้สินรวมของบริษัท บางจาก ณ สิ้นปี 2548 เทียบกับ ณ สิ้นปี 2547 มีมูลค่าลดลง 3,195 ล้านบาท ประกอบด้วยหนี้สินหลักที่เปลี่ยนแปลงคือ
  - เงินกู้รวมจำนวน 13,480 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2547 ลดลง 1,441 ล้านบาท เป็นผลมาจากการชำระคืนเงินกู้ที่ครบกำหนดชำระในปี 2548 จำนวน 1,756 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการเบิกเงินกู้ระยะยาวจากธนาคารกรุงไทยจำนวน 700 ล้านบาท เพื่อนำมาชำระหนี้ที่ครบกำหนดชำระดังกล่าวส่วนหนึ่ง นอกจากนี้ มีผู้ถือใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นกู้แปลงสภาพ (CDDR) ได้ขอใช้สิทธิแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญมูลค่ารวม 385 ล้านบาท

- ยอดเจ้าหน้าที่การค้าจำนวน 5,478 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2547 ลดลง 2,105 ล้านบาท เนื่องจากในปี 2548 มีการสั่งซื้อน้ำมันดิบลดลงจากการจำกัดปริมาณการกลั่นขายเฉพาะในตลาดที่มีกำไร โดยมีการชำระค่าน้ำมันดิบล่วงหน้าบางส่วนเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายด้านการเงิน
- ในปี 2548 บริษัทฯ ต้องเริ่มจ่ายภาษีเงินได้นิติบุคคลจำนวน 278 ล้านบาท จากการที่บริษัทฯ สามารถทำกำไรได้มากกว่าผลขาดทุนสะสมทางภาษียกมา (Tax Credit) แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีภาษีที่ถูกหัก ณ ที่จ่ายไว้ ประมาณ 29 ล้านบาท ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2548 บริษัทฯ มีการตั้งภาษีเงินได้ค้างจ่ายจำนวน 249 ล้านบาท

### 12.3.3 ส่วนของผู้ถือหุ้น

- 1) ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2548 รวมจำนวน 12,870 ล้านบาท เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท บางจากฯ จำนวน 12,870 ล้านบาท และเป็นส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อยจำนวน 0.5 ล้านบาท
- 2) ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท บางจากฯ ณ สิ้นปี 2548 เพิ่มขึ้น 3,090 ล้านบาท จาก ณ สิ้นปี 2547 เนื่องจากในปี 2548 บริษัทฯ มีผลกำไรสุทธิจำนวน 2,927 ล้านบาท และมีผู้ถือใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นกู้แปลงสภาพ (CDDR) ได้ขอใช้สิทธิแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญมูลค่ารวม 385 ล้านบาท (บันทึกอยู่ในทุนจดทะเบียน 27 ล้านบาท และบันทึกอยู่ในส่วนเกินมูลค่าหุ้น 358 ล้านบาท) ส่งผลให้ส่วนของผู้ถือหุ้น ณ สิ้นปี 2548 มีจำนวน 12,870 ล้านบาท

### 12.4 คำอธิบายและการวิเคราะห์งบกระแสเงินสด สำหรับปี 2548 เปรียบเทียบกับปี 2547

- 12.4.1 ในปี 2548 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีกำไรจากการดำเนินงานที่เป็นเงินสดจำนวน 3,750 ล้านบาท เป็นกำไรจากการดำเนินงานที่เป็นเงินสดของบริษัท บางจากฯ จำนวน 3,732 ล้านบาท และกำไรจากการดำเนินงานที่เป็นเงินสดของบริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน 18 ล้านบาท นอกจากนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีเงินสดต้นงวดยกมา 2,213 ล้านบาท เป็นเงินสดต้นงวดของบริษัท บางจากฯ จำนวน 1,894 ล้านบาท และเป็นเงินสดต้นงวดของบริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน 319 ล้านบาท ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้ใช้เงินสดดังกล่าวในกิจกรรมต่างๆ จำนวน 4,209 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นเงินสดใช้ไปในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงานจำนวน 2,177 ล้านบาท และเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ จำนวน 976 ล้านบาท และมีเงินสดใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 1,056 ล้านบาท ดังนั้น คงเหลือเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ สิ้นปี 2548 จำนวน 1,753 ล้านบาท โดยเป็นเงินสดของบริษัท บางจากฯ จำนวน 1,561 ล้านบาท และเป็นเงินสดของบริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน 192 ล้านบาท
- 12.4.2 บริษัทฯ มีกำไรสุทธิ 2,927 ล้านบาท บวกกลับค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่เงินสดจำนวน 805 ล้านบาท ดังนั้น บริษัทฯ มีกำไรที่เป็นเงินสดจำนวน 3,732 ล้านบาท และมีเงินสดต้นงวดจำนวน 1,894 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ได้ใช้เงินสดดังกล่าวไปในกิจกรรมดังต่อไปนี้



- 1) บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิที่ใช้ไปในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงานจำนวน 2,031 ล้านบาท เนื่องจากราคาน้ำมันได้ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องใช้เงินสดเพิ่มมากขึ้นในการซื้อน้ำมันดิบเพื่อใช้เป็นน้ำมันคงคลังในกิจกรรมการกลั่น อีกทั้ง มูลค่าลูกหนี้การค้าก็ปรับตัวสูงขึ้น เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการชำระค่าน้ำมันดิบล่วงหน้าเป็นบางช่วงเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายด้านการเงิน ส่งผลให้มูลค่าเจ้าหนี้การค้าลดลง
  - 2) บริษัทฯ มีเงินสดที่ใช้ไปในกิจกรรมลงทุนอีก 978 ล้านบาท จากการทำมีการลงทุนเพิ่มในสินทรัพย์ถาวร-อุปกรณ์สถานบริการและโรงกลั่นน้ำมัน รวมถึงการลงทุนในระยะแรกของโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (PQI)
  - 3) บริษัทฯ มีเงินสดที่ใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน 1,056 ล้านบาท จากการชำระคืนหนี้เงินกู้ที่ครบกำหนดชำระในปีจำนวน 1,756 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการเบิกเงินกู้ระยะยาวจากธนาคารกรุงไทยจำนวน 700 ล้านบาท เพื่อนำมาชำระหนี้ที่ครบกำหนดชำระดังกล่าวส่วนหนึ่ง
- ดังนั้น ณ สิ้นปี 2548 บริษัทฯ มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด 1,561 ล้านบาท ลดลง 333 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2547

12.5 ปัจจัยและอิทธิพลหลักที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือฐานะการเงินในอนาคต

ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯซึ่งดำเนินธุรกิจน้ำมัน คือค่าการตลาดและค่าการกลั่น ซึ่งในส่วนของค่าการตลาด จากสถานการณ์ราคาน้ำมันที่ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งน้ำมันเบนซินและดีเซลที่ปรับตัวขึ้นอย่างมากหลังจากรัฐประกาศลอยตัวราคา ส่งผลให้การปรับราคาขายปลีกทำได้ล่าช้ากว่าต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งนอกจากจะทำให้มีค่าการตลาดต่ำแล้วยังส่งผลชะลอความต้องการใช้น้ำมันอีกด้วย แต่ในทางกลับกันหากราคาน้ำมันปรับตัวลดลงก็จะส่งผลต่อค่าการตลาดและความต้องการใช้น้ำมันให้ปรับตัวเพิ่มขึ้นเช่นกัน เมื่อพิจารณาในส่วนของค่าการกลั่น จากการทำโรงกลั่นของบริษัทฯ เป็นโรงกลั่นประเภท Simple Refinery ซึ่งมีสัดส่วนผลิตภัณฑ์น้ำมันเตามากเมื่อเปรียบเทียบกับโรงกลั่นประเภท Complex Refinery โดยน้ำมันเตามีราคาต่ำกว่าราคาน้ำมันดิบ ทำให้ค่าการกลั่นของบริษัทฯ ถูกจำกัดไว้ แต่จากการที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการส่งน้ำมันเตาของบริษัทฯ ไปเพิ่มมูลค่าที่โรงกลั่นอื่นก็สามารถลดผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าวได้บางส่วน ซึ่งบริษัทฯ มีความจำเป็นต้องจัดหาแนวทางการลดสัดส่วนการผลิตน้ำมันเตาในระยะยาว เพื่อเพิ่มค่าการกลั่นให้อยู่ในระดับที่ทัดเทียมกับอุตสาหกรรม ดังนั้นบริษัทฯ จึงดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน โดยการก่อสร้างหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Cracking Unit) และหน่วยอื่นๆ ซึ่งจะทำให้โรงกลั่นของบริษัทฯ เปลี่ยนเป็นโรงกลั่นประเภท Complex Refinery ซึ่งสามารถลดสัดส่วนการผลิตน้ำมันเตาให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับโรงกลั่นอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริษัทฯ คาดว่าโครงการฯ ดังกล่าวจะแล้วเสร็จประมาณสิ้นปี 2551 และคาดว่าจะทำให้บริษัทฯ สามารถเพิ่ม EBITDA จากประมาณ 4,500 ล้านบาทในปี 2548 เป็นประมาณ 6,000-8,000 ล้านบาท (ขึ้นอยู่กับราคาน้ำมันในขณะนั้น) หลังจากทีโครงการฯ ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ และดำเนินการผลิตอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ระดับราคาน้ำมันก็ยังมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยราคาน้ำมันได้ปรับตัวสูงขึ้นตั้งแต่ช่วงปลายปี 2546 เป็นต้นมา ซึ่งอาจมีความเป็นไปได้ว่าราคาน้ำมันอาจปรับตัวลดลงในบางช่วงในอนาคต เนื่องจากการปรับฐานของระดับราคาเป็นครั้งคราว แต่บริษัทฯ คาดว่าระดับราคาน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูปจะยังคงอยู่ในระดับที่สูง เนื่องจากความต้องการใช้น้ำมันยังมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่การขยายกำลังการผลิตยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัด ซึ่งการปรับตัวลดลงของราคาน้ำมันดังกล่าว อาจส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากมูลค่าสต็อกน้ำมันที่ลดลง แต่บริษัทฯ ก็มีส่วนงานที่คอยติดตามและบริหารความเสี่ยงดังกล่าวอย่างใกล้ชิด

ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่อาจมีผลต่อผลการดำเนินงานและฐานะการเงินในอนาคตของบริษัทฯ คือ การผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากราคาซื้อขายน้ำมันจะอิงอยู่กับสกุลเงินดอลลาร์ สรอ. อีกทั้งบริษัทฯ มีสินทรัพย์ที่อ้างอิงกับสกุลเงินดอลลาร์ สรอ. คือ สต็อกน้ำมัน มากกว่าหนี้สินในสกุลเงินดอลลาร์ สรอ. คือ เจ้าหนี้การค้า ซึ่งหากอัตราแลกเปลี่ยนมีทิศทางที่แข็งค่าขึ้นก็จะส่งผลให้มูลค่าของสินทรัพย์สุทธิลดลง แต่หากอัตราแลกเปลี่ยนมีทิศทางอ่อนค่าลงก็จะส่งผลให้มูลค่าของสินทรัพย์สุทธิเพิ่มขึ้นเช่นกัน แต่ทั้งนี้บริษัทฯ ก็มีนโยบายที่จะปรับสัดส่วนสินทรัพย์และหนี้สินที่อยู่ในรูปสกุลเงินดอลลาร์ สรอ. ให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันเมื่อมีความพร้อม โดยปัจจุบันบริษัทฯ ได้ดำเนินการทำประกันความเสี่ยงดังกล่าวโดยใช้เครื่องมือทางการเงินที่มีอยู่ในตลาดแล้วบางส่วน



13. ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

- ไม่มี -

### ส่วนที่ 3

#### การรับรองความถูกต้องของข้อมูล

##### 1. สำหรับกรรมการบริหารของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริหารของบริษัทฯ หรือผู้ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดในสายงานบัญชี ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ข้อมูลดังกล่าวถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นเท็จ ไม่ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือไม่ขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ นอกจากนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่า

(1) งบการเงินและข้อมูลทางการเงินที่สรุปมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีได้แสดงข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนในสาระสำคัญเกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อยแล้ว

(2) ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบต่อการจัดให้บริษัทฯ มีระบบการเปิดเผยข้อมูลที่ดี เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นสาระสำคัญทั้งของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อยอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว

(3) ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบต่อการจัดให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว และข้าพเจ้าได้แจ้งข้อมูลการประเมินระบบการควบคุมภายใน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 ต่อผู้สอบบัญชีและกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ แล้ว ซึ่งครอบคลุมถึงข้อบกพร่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการกระทำที่มีขอบที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อย

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้รับรองความถูกต้องแล้ว ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช้ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้รับรองความถูกต้องของข้อมูลแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
1. นายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล	กรรมการผู้จัดการใหญ่	_____
2. นายปฏิภาณ สุคนธมาน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบัญชีและการเงิน	_____
ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____



## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
พลเอกวิช เกษรอังกูร	ประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)	_____

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	รองประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)	_____
ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	กรรมการอิสระ	_____

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	กรรมการอิสระ	_____

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัท ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	กรรมการอิสระ	_____

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____

2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นางสาวจุฬารัตน์ สุธีธร	กรรมการ	_____

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายทรงภพ พลจันทร์	กรรมการ	_____

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายพิชัย ชุณหวิชิร	กรรมการ	_____

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____



## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	กรรมการ	_____

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัท ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายสายัณห์ สตางค์มงคล	กรรมการ	_____

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	_____



เอกสารแนบ 1 ประวัติของกรรมการและผู้บริหาร

**ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจาก (มหาชน)**

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวกับผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	
					ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ ประเภทธุรกิจ
1. พลเอกชัชวาล เกษรณรงค์กุล ประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)	66	ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนเสนาธิการทหารบก วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร	0.01455	-	ประธานคณะที่ปรึกษา กองบัญชาการทหารสูงสุด	กระทรวงกลาโหม
					ปลัดกระทรวงกลาโหม ข้าราชการบำนาญ	กระทรวงกลาโหม
2. นายชัยวัฒน์ สมุทวนิช รองประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)	62	ปริญญาเอก รัฐศาสตร์ The University of Wisconsin (Madison)	-	-	ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ ราชบัณฑิต สำนักธรรมศาสตร์และการเมือง	ศาลรัฐธรรมนูญ ราชบัณฑิตยสถาน
					อุปนายกราชบัณฑิตยสถาน ผู้บังคับการตำรวจวิทยาลัย ประธานสถาบันนโยบายศึกษา	ราชบัณฑิตยสถาน วิทยาลัย สถาบันนโยบายศึกษา
3. นายอนุสรณ์ ธรรมใจ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)	40	ปริญญาเอก เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ การเงินและการพัฒนา Fordham University New York, USA	-	-	Vice President ด้าน Country Regulatory, Research and Public Affairs	ท.ซีดีแบงก์
					ผู้อำนวยการอาวุโส สำนักวิจัยและดำเนินการ กองทุน กรรมการผู้จัดการ ที่ปรึกษาสำนักวิจัย กรรมการสำนักงานพัฒนาโยบายสาธารณะ กรรมการ กรรมการ กรรมการ กรรมการ	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์ บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักนายกรัฐมนตรีย สถาบันปริทัศน์ พนมยงค์ ศูนย์คุณธรรม บริษัท ประชมนิยม จำกัด บริษัท แฟมิลี่ โนฮาว จำกัด



## ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจาก (มหาชน)

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	
					ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
4. นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ ประธานคณะกรรมการบริษัททั่วโลก (กรรมการอิสระ)	62	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนชุมแสงชนูทิศ จ.นครสวรรค์	0.00009	-	ประธานสภาคณะกรรมการข้าราชการส่วนตำบล จ.นครสวรรค์ ประธานคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกรัฐสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ประธานคณะกรรมการดำเนินการ กรรมการคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติ	องค์การบริหารส่วนตำบล จะมั่ง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สหกรณ์การเกษตรชุมแสง จำกัด สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติ
5. นายนิพนธ์ สุพงษ์ศรีภักดิ์ ประธานคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงทั้งองค์กร (กรรมการอิสระ)	45	ปริญญาโท บริหารธุรกิจ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ (NIDA)	0.00873	-	รองประธาน ประธานกรรมการเสริมสร้างขีดความสามารถ บุคลากร กรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการศูนย์ส่งเสริมและพัฒนา พลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม กรรมการสภาการศึกษา	สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น บมจ.ทศท คอร์ปอเรชั่น สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ ความรู้ (องค์การมหาชน) กระทรวงศึกษาธิการ
6. นายทรงภพ พลจันทร์	52	ปริญญาเอก ตรีวิทยา Royal Holloway and Bedford New College, University of London, U.K.	-	-	รองประธานหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารองค์กร ร่วมไทย-มาเลเซีย หัวหน้าส่วนนโยบายและแผน	- กองเรือพิเล็กรมชาติ กรมทรัพยากรธรณี สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กระทรวงพลังงาน
7. นางสาจุพัฑรต์น์ สุธีธร	51	ปริญญาโท Master of Development Studies (MDS.) สาขา Economic Policy and Planning จาก Institute of Social Studies ประเทศ เนเธอร์แลนด์	-	-	ผู้อำนวยการกองนโยบายเศรษฐกิจระหว่าง ประเทศ สศค. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาค และระหว่างประเทศ สศค. รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	กระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง



## ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจาก (มหาชน)

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร	ช่วงเวลา	ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	
						ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
8. นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	60	ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตร์ Lamar University of Texas, USA	0.00038	-	2543 2544-เกษียณอายุ ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ประธานกรรมการ กรรมการ	บริษัท ทราสต์ ไทย-มาเลเซีย (ประเทศไทย) จำกัด บมจ.ไทยลูบเบิ้ลีนดิ้ง บริษัท ทราสต์ ไทย-มาเลเซีย (ประเทศไทย) จำกัด บมจ.ไทยลูบเบิ้ลีนดิ้ง จำกัด
9. นายสายนันท์ สตางค์มงคล	58	ปริญญาโท พาณิชยศาสตร์ (MBA) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	-	-	2543 2544 2545 ปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายธุรกิจสัมพันธ์ ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารสำนักตรวจสอบภายใน รองกรรมการผู้จัดการ สายงานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย	บมจ.ธนาคารกรุงไทย บมจ.ธนาคารกรุงไทย บมจ.ธนาคารกรุงไทย บมจ.ธนาคารกรุงไทย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
10. นายพิชัย ชุณหวิธิ ประธานคณะกรรมการบริหารและ จัดการบริษัท	57	ปริญญาตรีบัณฑิตศึกษาด้านบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปริญญาโท บริหารธุรกิจ(การเงิน) Indiana University of Pennsylvania, USA	0.07273	-	2543-2544 ปัจจุบัน	ผู้จัดการใหญ่ ปตท. น้ำมัน รักษาการรองผู้จัดการเงินและบัญชี องค์กร ปตท. รักษาการกรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ การเงินและบัญชีองค์กร ประธานกรรมการปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มมูลค่า รัฐวิสาหกิจ ประธานอนุกรรมการบริหารการลงทุน รองประธานกรรมการ กรรมการ กรรมการ	การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย บริษัท ปตท.อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด บมจ. ปตท. - กองทุนประกันสังคม บมจ.ทีพีพีประกันภัย บมจ.การบินไทย บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์
11. นายอนสรณ์ แสงนิมมวล กรรมการผู้จัดการใหญ่และ เลขานุการคณะกรรมการบริษัท	52	ปริญญาเอก วิศวกรรมเคมี Monash University, Melbourne, Australia	0.01534	-	2543 2544-9 ก.ย.46 2546-2547 ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการอาวุโสสายการผลิต รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และรักษาการ ผู้อำนวยการอาวุโสสายการผลิต และรักษาการ ผู้อำนวยการอาวุโสสายวางแผนและจัดหา ที่ปรึกษาอาวุโส และรักษาการรองกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้จัดการใหญ่	บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม

หมายเหตุ เป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามทุกท่าน โดยกรรมการคนหนึ่งอาจมีชื่อร่วมกับประธานกรรมการ หรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ และเป็นรองคน และประทับตราสำคัญของบริษัท



## ประวัติของผู้บริหารบริษัท บางจาก (มหาชน)

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร (4)	ช่วงเวลา	ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	
						ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงานบริษัท/ประเภทธุรกิจ
1. นายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่	52	ปริญญาเอก วิศวกรรมเคมี Monash University, Melbourne, Australia	0.01534	-	2543 2544-9 ก.ย.46	ผู้อำนวยการอาวุโสสายการผลิต และรักษาการรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และรักษาการผู้อำนวยการอาวุโสสายวางแผนและจัดหา	บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม
2. นายวีรียร์ อุษณาโชติ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น	51	ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตร์ Ohio State University, USA	-	-	2543 2544 2545 2546-2547 ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายธุรกิจการตลาด ที่บริษัทอาวุโส รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายวางแผนและจัดหา ที่บริษัทอาวุโส และรักษาการรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น	บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม
3. นายปฏิภาน สุดนวมาน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบัญชีและการเงิน	44	ปริญญาโท บริหารธุรกิจ (การเงิน) The American University, USA	-	-	2543-2544 2544-ก.ย.46 ปัจจุบัน	Group CFO ผู้อำนวยการสายอาวุโส ด้านการเงิน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบัญชีและการเงิน	บมจ. บางจากปิโตรเลียม COCO Group Companies บริษัท บ้านปู เพาเวอร์ จำกัด บมจ. บางจากปิโตรเลียม
4. นายวิวัฒนา โอบานนท์อมตะ ที่ปรึกษาอาวุโส และรักษาการ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบริหารและ เทคโนโลยีสารสนเทศ	50	ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	0.00042	-	2543-2544 2544-พ.ค.47 ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการอาวุโส สายวางแผนและจัดหา ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ที่ปรึกษาอาวุโส และรักษาการรองกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบริหารและ เทคโนโลยีสารสนเทศ	บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม



ประวัติของผู้บริหารบริษัท บางจาก (มหาชน)

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร (4)	ช่วงเวลา	ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	
						ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
5. นายมณู ศรีวรรณ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และรักษาการรองกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจ การตลาด	59	ปริญญาโท รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	-	-	2543  2545  2546 - 2547  ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสายตลาดอุตสาหกรรมและน้ำมันหล่อลื่น ผู้อำนวยการอาวุโสสายตลาดอุตสาหกรรมและน้ำมันหล่อลื่น และรักษาการผู้อำนวยการอาวุโสสายตลาดค้าปลีก ผู้อำนวยการอาวุโส สายตลาดอุตสาหกรรมและน้ำมันหล่อลื่น ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่และรักษาการรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจการตลาด	บมจ. บางจากปิโตรเลียม  บมจ. บางจากปิโตรเลียม  บมจ. บางจากปิโตรเลียม  บมจ. บางจากปิโตรเลียม
6. นายยอดพงษ์ วงศ์รักมิตร ผู้อำนวยการอาวุโส สายตลาดค้าปลีก	46	ปริญญาโท บริหารธุรกิจ (MBA) MTSU, USA	-	-	2535 2537 2541 2544 ปัจจุบัน	ผู้จัดการพัฒนาระบบขายปลีก ผู้จัดการธุรกิจภาคเหนือและภาคกลาง ผู้จัดการอาวุโสธุรกิจภาคกลาง ผู้อำนวยการอาวุโสสายตลาดค้าปลีก ผู้อำนวยการอาวุโสสายตลาดค้าปลีก	บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม บมจ. บางจากปิโตรเลียม

## เอกสารแนบ 2 การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในบริษัทฯ บริษัทย่อย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

## รายละเอียดเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ณ 31 ธันวาคม 2548

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในบริษัทฯ	ตำแหน่งในบริษัทย่อย บ.บางจากกรีนเนท	ตำแหน่งในบริษัทที่ เกี่ยวข้อง บ.ขนส่งน้ำมันทางท่อ
1.	นายอนุสรณ์ แสงนิมนวล	กรรมการผู้จัดการใหญ่	-	-
2.	นายวิเชียร อุษณาโชติ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น	-	กรรมการ
3.	นายปฏิภาณ สุนทรมาน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบัญชีและการเงิน	กรรมการ	-
4.	นายวัฒนา โอภาณท์อมตะ	ที่ปรึกษาอาวุโสและรักษาการ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบริหารและ เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	กรรมการ
5.	นายมัญญ ศิริวรรณ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และรักษาการรองกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ สายงานด้าน ธุรกิจการตลาด	กรรมการ	กรรมการ
6.	นายยอดพงษ์ วงศ์รักมิตร	ผู้อำนวยการอาวุโส สายตลาดค้าปลีก	กรรมการ	-



เอกสารแนบ 3 รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

**รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ**

เรียน ผู้ถือหุ้น

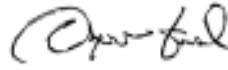
ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน) ครั้งที่ 3/2546 มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมี นายอนุสรณ์ ธรรมใจ เป็นประธานกรรมการ นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ และนายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ เป็นกรรมการ

ในปี 2548 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงรวม 10 ครั้ง เพื่อทำการพิจารณาเรื่องต่างๆ โดยมีประเด็นและสาระสำคัญดังนี้

1. พิจารณางบการเงินรายไตรมาส งบการเงินประจำปี รายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี และการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีที่สำคัญ ในปี 2548 รวมถึงการสอบทานรายการระหว่างกันระหว่างผู้ถือหุ้นและบริษัทย่อยหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่ารายการระหว่างกันดังกล่าวเป็นรายการที่ดำเนินตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติ ไม่มีการถ่ายเทผลประโยชน์ใดๆ และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในปี 2548 ได้มีการพิจารณาการเปิดเผยข้อมูล และการปฏิบัติเกี่ยวกับการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินของบริษัทฯ การทำรายการระหว่างกันตามแผนการลงทุนโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (Product Quality Improvement Project)
2. สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยปรับโครงสร้างสำนักตรวจสอบภายใน สอบทานผลการตรวจสอบประจำปี 2548 และพิจารณาแผนการตรวจสอบภายใน ประจำปี 2549 - 2551 ที่ได้จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของการประเมินระบบการควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยง เพื่อให้แผนการตรวจสอบมีขอบเขตครอบคลุมประเด็นที่มีนัยสำคัญ รวมถึงให้มีการพัฒนาบุคลากรตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง
3. สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ อย่างครบถ้วน ถูกต้องและเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. พิจารณาคัดเลือก เสนอแต่งตั้ง และเสนอค่าตอบแทนให้กับ สำนักงาน เอ. เอ็ม. ที. แอสโซซิเอท เป็น ผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในปี 2548
5. สอบทานการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และดำเนินการตรวจสอบตามแนวความเสี่ยงที่มี
6. ติดตามและเน้นย้ำระบบการบริหารความปลอดภัย รวมถึงสภาพแวดล้อมที่ดีของโรงงาน พนักงานบริษัทฯ และชุมชนรอบข้าง
7. ปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้ความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น คู่ค้า และลูกค้าของบริษัทฯ ว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามข้อกำหนด และการปฏิบัติงานเป็นไปตามจรรยาบรรณที่พึงปฏิบัติ คงไว้ซึ่งระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
8. พิจารณาคัดเลือก ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายในตามที่ได้รับมอบหมาย

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ได้ติดตามการดำเนินงานในปี 2548 ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความเห็นว่า บริษัทฯ ได้จัดทำงบการเงินอย่างถูกต้องในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการเปิดเผยข้อมูลรายการที่ระหว่างกันหรือรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ทางผลประโยชน์อย่างเพียงพอ มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจ  
มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ครบถ้วน



( นายอนุสรณ์ ธรรมใจ )

ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ