

# แผนวิสาหกิจ ของ ทอท. Executive Summary

ประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570  
ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2569)



## บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

ในปีงบประมาณ 2568 ที่ผ่านมา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ได้ดำเนินงานภายใต้สภาวะการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยว โดย ทอท. สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่สำคัญในหลายมิติ โดยท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ภายใต้การบริหารของ ทอท. ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) ได้ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 125.99 ล้านคน มีปริมาณการขึ้น - ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. รวม 788,095 เที่ยวบิน และมีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า - ออก 1.59 ล้านตัน ด้านการยกระดับคุณภาพการให้บริการ ทอท. ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการให้บริการและการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบตรวจบัตรโดยสารขึ้นเครื่อง (Common Use Passenger Processing System: CUPPS) ระบบพิสูจน์อัตลักษณ์บุคคล (Automated Biometric Identification System: Biometric) เป็นต้น ร่วมกับการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งส่งผลให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้รับการจัดอันดับที่ 36 ของท่าอากาศยานที่ดีที่สุดในโลกประจำปี 2026 จาก Skytrax และสำหรับด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทอท. มีแผนงาน/โครงการสำคัญในระยะที่ 2 - ระยะที่ 3 ได้แก่ โครงการส่วนต่อขยายอาคารด้านทิศตะวันออก (East Expansion) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิด้านทิศใต้ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมืองระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต ระยะที่ 2 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ ระยะที่ 1 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานหาดใหญ่ ระยะที่ 1 และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ระยะที่ 1 นอกจากนี้ ทอท. ได้ดำเนินงานโดยยึดมั่นในหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมทั้งมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ซึ่ง ทอท. ได้รับการประกาศเป็นสมาชิกดัชนีความยั่งยืนในกลุ่มดัชนีโลก (DJ BIC World หรือเดิมคือ DJSI World) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 และกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 11 ประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมและโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม (Transportation and Transportation Infrastructure: TRA) โดยได้รับการประเมินด้านความยั่งยืนด้วยคะแนน Top 1% S&P Global CSA Score เป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม (TRA: Transportation and Transportation Infrastructure) ในทำเนียบ Sustainability Yearbook 2026 จากการประเมิน S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA) ประจำปี 2025 โดย AOT ได้คะแนนรวมสูงถึง 85 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน และได้รับการจัดอันดับของ SET ESG Rating ในระดับ AA

ทั้งนี้ จากผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2568 ที่ผ่านมา พบว่า ในภาพรวม ทอท. สามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ เช่น ด้านการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยาน ด้านการสร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล และด้านการบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตาม ด้านการเพิ่มปริมาณผู้โดยสารและจำนวนเที่ยวบิน รวมถึงด้านการยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร ยังคงเป็นความท้าทายที่สำคัญ ดังนั้น ทอท. จึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ทอท. เป็นประจำทุกปี เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท. มีความสอดคล้องกับ

สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งภายในและภายนอก อันจะส่งผลให้ ทอท. มีการพัฒนาศักยภาพและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและให้บริการ โครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางอากาศอย่างมีมาตรฐาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้นและรัฐ

การจัดทำแผนวิสาหกิจ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2569) ได้ดำเนินการตามแนวทางหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2569) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจของ ทอท. ผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อม ภายใน เช่น รายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รายงานผลการประเมินจากหน่วยงานกำกับ เป็นต้น รวมถึง ประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดย ทอท. ได้มีการแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ท่านใหม่ ซึ่งได้กำหนด วิสัยทัศน์ “เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และ ยั่งยืน” เพื่อใช้เป็นกรอบในการทบทวนทิศทางการดำเนินงานและขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาท การเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค ควบคู่กับการยกระดับมาตรฐานการให้บริการ การบริหารจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพ และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ทั้งนี้ ทอท. ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงาน ในอนาคต โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

#### นโยบายภาครัฐ

ภาครัฐยังคงให้ความสำคัญกับการผลักดันประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน (Aviation Hub) และศูนย์กลางการท่องเที่ยวของภูมิภาค ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการบิน ระบบคมนาคม และการเชื่อมโยงการเดินทางแบบไร้รอยต่อ (Multimodal Connectivity) ควบคู่กับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Biometrics เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการและประสบการณ์ ผู้โดยสาร รวมถึงการส่งเสริมท่าอากาศยานสีเขียว (Green Airport) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อเสริมสร้าง ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว

#### แนวโน้มทิศทางของอุตสาหกรรมการบิน

อุตสาหกรรมการบินมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการฟื้นตัวของการเดินทางระหว่างประเทศและ ภาคการท่องเที่ยว โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกซึ่งมีอัตราการเติบโตสูง อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมยังคง เผชิญความไม่แน่นอนจากสถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก และราคาน้ำมัน เชื้อเพลิงอากาศยาน รวมถึงข้อจำกัดด้านห่วงโซ่อุปทาน การส่งมอบอากาศยานและชิ้นส่วนอะไหล่ ตลอดจน การขาดแคลนอากาศยานและบุคลากรด้านการบิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน การบริหารจัดการเที่ยวบิน และความสามารถในการรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมในระยะยาว

### ความนิยมของลูกค้าและตลาด

ผู้โดยสารให้ความสำคัญกับประสบการณ์การเดินทางที่สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และเชื่อมต่อแบบไร้รอยต่อ (Seamless Journey) มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูล และระบบอัจฉริยะต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยานควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการและประสบการณ์ผู้โดยสารในทุกจุดสัมผัสการให้บริการ (Touchpoint) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต

### การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัจฉริยะ โดยท่าอากาศยานและสายการบินเร่งนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ระบบ Biometrics และการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพการให้บริการ เพื่อรองรับความต้องการของผู้โดยสารยุคใหม่ นอกจากนี้ เทคโนโลยียังมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการเที่ยวบิน การยืนยันตัวตน การบริหารจัดการกระเป๋าสัมภาระแบบ Real-time การบริหารจัดการผู้โดยสาร และการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของท่าอากาศยานสู่ระดับสากลในอนาคต

### การบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

ทอท. ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance (COSO-ERM 2017) เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ และเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงนี้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ในที่สุด

นอกจากนี้ ได้พิจารณาบริบทแวดล้อมและแนวโน้มสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทั้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ความยั่งยืน ตลอดจนศักยภาพขององค์กรด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน และทรัพยากรสนับสนุน เพื่อประกอบการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน”

“To be a world-class aviation hub, ensuring safety in accordance with international standards while delivering excellence in service, innovation, and sustainable growth”

### พันธกิจ (Mission)

1. สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยทางการบินในระดับสูงสุด โดยยึดมั่นตามข้อกำหนดมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดี

To ensure the highest standards of aviation safety and security in compliance with international regulations and best practices.

2. ส่งมอบบริการท่าอากาศยานและประสบการณ์การเดินทางที่ไร้รอยต่อ มีประสิทธิภาพ และยึดผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง พร้อมสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหนือความคาดหวัง

To deliver seamless, efficient, and customer-centric airport services that exceed stakeholder expectations.

3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีอัจฉริยะระดับโลก เพื่อยกระดับความเป็นเลิศด้านการดำเนินงานและเสริมสร้างการเชื่อมต่อทางการบินอย่างมีประสิทธิภาพ

To develop world-class infrastructure and smart technologies that enhance operational excellence and connectivity.

4. ขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

To promote sustainable growth through responsible environmental, social, and governance practices.

5. เสริมสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินในระดับประเทศและระดับโลก

To strengthen collaboration with stakeholders and partners to support national and global aviation development.

## ค่านิยม (Core Values)

1. ให้ใจ (Service Minded) : การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย
2. มั่นใจ (Safety & Security) : เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย
3. ร่วมใจ (Teamwork) : รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น
4. เปิดใจ (Innovation) : พัฒนาไม่หยุดยั้ง
5. ภูมิใจ (Integrity) : ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

## ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

### ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)

|      |   |
|------|---|
| SA 1 | ใช้ความเป็นรัฐวิสาหกิจ และภาพลักษณ์ที่ดี ในการจัดหาแหล่งเงินทุน/ ผู้ร่วมทุน และใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินประเภทที่ดิน เพื่อพัฒนาการพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบิน (Airport Ecosystem) เสริมสร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Business)  |
| SA 2 | การใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ ความเชี่ยวชาญ และบทบาทในการเป็นหน่วยงานของรัฐ เร่งยกระดับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) เป็นศูนย์กลางการบินสำหรับสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบในเส้นทางบินระยะไกล (Long Haul/ FSC Aviation Hub) และท่าอากาศยานดอนเมือง (ทตม.) เป็นศูนย์กลางการบินสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางบินระยะสั้น (Short Haul/ LCC Aviation Hub) ในภูมิภาค |
| SA 3 | การใช้ประโยชน์จากภาพลักษณ์ดำเนินการเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน และเสริมสร้างภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย  |

## ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

|      |  |
|------|--|
| SC 1 | การสร้างรายได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้จากการขนส่งสินค้า</li> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีศักยภาพสูง</li> <li>- ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมธุรกิจใหม่</li> </ul>   |
| SC 2 | เพิ่มความหลากหลายทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการบิน (Non-Aeronautical Business) เพื่อกระจายความเสี่ยง  |
| SC 3 | บทบาทความเป็นหน่วยงานรัฐ ในการขยายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้เสียในการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนามาตรการส่งเสริม และกลไกสนับสนุน เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>- พัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety &amp; Security)</li> <li>- สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ในการบริหารจัดการเวลาการบินที่มีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม</li> <li>- ลดข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎระเบียบ เพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และการสร้างรายได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)</li> </ul> |

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

|      |   |
|------|---|
| SC 4 | วางแผนการลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนงานอย่างเหมาะสม ตามความจำเป็นเร่งด่วน                                     |
| SC 5 | ยกระดับคุณภาพบริการด้วยเทคโนโลยีและข้อมูล โดยเฉพาะจุดที่แออัดและเป็นประเด็นท้าทายสำคัญ (Pain Point) ของผู้โดยสาร/ลูกค้า |
| SC 6 | วางแผนการลงทุนในการพัฒนาแผนงานด้านดิจิทัล (Digital Roadmap) อย่างเหมาะสม ตามความจำเป็นเร่งด่วน                          |
| SC 7 | เร่งเพิ่มผลิตภาพบุคลากร   |
| SC 8 | ยกระดับวัฒนธรรมการบริการ (Hospitality Culture) ในจุดบริการที่สำคัญที่ต้องแข่งขัน เพื่อสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำ         |
| SC 9 | ปรับโครงสร้าง (Redesign) และระบบบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ                         |

### ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency)

#### ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (Core Competency)

|      |   |
|------|---|
| CC 1 | ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นจุดหมายปลายทาง (Destination) และเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ส่งเสริมต่อการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (Regional Aviation Hub) |
| CC 2 | ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศ   |

#### ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency)

|       |   |
|-------|---|
| FCC 1 | การบริหารเครือข่ายสนามบินอัจฉริยะ   |
| FCC 2 | การให้บริการท่าอากาศยานแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร ทั้งด้านการให้บริการ กิจกรรมเชิงพาณิชย์ และการพัฒนาที่ยั่งยืน (Total Solution) |

## ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก ปลอดภัยภายใต้มาตรฐานสากล การบริการเป็นเลิศ ทันสมัย และยั่งยืน”

### ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

| ระยะที่ 1 (2569 - 2570)  | ระยะที่ 2 (2571 - 2575)  | ระยะที่ 3 (2576 - 2580)   |
|--|--|---|
| ปฏิรูปการบริหารจัดการ<br>ระบบท่าอากาศยานและองค์กร<br><br><i>Reform</i><br><br>Airport Operations and<br>Organizational Efficiency  | เปลี่ยนผ่านท่าอากาศยาน<br>เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการบิน<br><br><i>Transform</i><br><br>Airport Capabilities to Enable<br>Hub Connectivity  | เป็นศูนย์กลางการบิน<br>ด้วยประสบการณ์บริการระดับโลก<br><br><i>Perform</i><br><br>as a World-Class<br>Hospitality Aviation Hub   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- แก้ปัญหาเชิงโครงสร้าง ระบบงาน/วิธีการทำงาน และพัฒนาบุคลากรระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบิน</li> <li>- ปรับแนวคิดและสร้างวัฒนธรรมการบริการ (Hospitality Culture)</li> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายได้และต้นทุน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารงานแบบบูรณาการเพื่อสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Synergy) (โดยเฉพาะ ทสภ. และ ทดม.) เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ</li> <li>- ขยาย Hospitality Culture ไปยังกลุ่ม Airport Community และยกระดับ Hospitality Experience (Seamless Journey &amp; Passenger Centric)</li> <li>- บริหารโครงการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บูรณาการเครือข่ายท่าอากาศยานและระบบนิเวศอุตสาหกรรมการบินสู่การเป็น Regional Aviation Hub</li> <li>- ยกระดับบริการสู่ World-Class Hospitality</li> <li>- สร้างผลตอบแทน/รายได้ด้วย Hospitality Driven Value อย่างยั่งยืน</li> <li>- ขยาย Portfolio ด้านธุรกิจ</li> </ul> |

### เป้าหมายในแต่ละระยะ

#### ขีดความสามารถในการรองรับและศักยภาพในการให้บริการ (Capacity & Capability)

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร<br/>รวม: 121 ล้านคนต่อปี<br/>จำนวนผู้โดยสารรวม:<br/>มากกว่า 126 ล้านคน<br/>ระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง<br/>(Minimum Connecting Time : MCT):<br/>75 min</p> | <p>ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร<br/>รวม: 131.5 ล้านคนต่อปี<br/>จำนวนผู้โดยสารรวม:<br/>มากกว่า 164 ล้านคน<br/>อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร<br/>Transit &amp; Transfer: 5%<br/>ระยะเวลาเปลี่ยนเครื่องขั้นต่ำ (Minimum<br/>Connecting Time : MCT): 70 min</p> | <p>ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร<br/>รวม: 177.5 ล้านคนต่อปี<br/>จำนวนผู้โดยสารรวม:<br/>มากกว่า 206 ล้านคน<br/>อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร<br/>Transit &amp; Transfer: 5%<br/>ระยะเวลาเปลี่ยนเครื่องขั้นต่ำ (Minimum<br/>Connecting Time : MCT): 60 min</p> |
|--|--|--|

#### การให้บริการ (Service)

|  |   |   |
|--|---|---|
| ASQ: Performer จำนวน 4 ท่าฯ<br>ACE: 6 ท่าฯ ได้รับการรับรอง Level 3 | ASQ: Performer จำนวน 4 ท่าฯ<br>(รวม ทสภ. และ ทดม.)<br>ACE: 6 ท่าฯ ได้รับการรับรอง Level 4 | ASQ: Leader จำนวน 1 ท่าฯ<br>(ทสภ.)<br>ACE: 6 ท่าฯ ได้รับการรับรอง Level 4 |
|--|---|---|

#### ธุรกิจ (Business)

|  |  |                                   |
|--|--|-----------------------------------|
| <p>EBITDA Margin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปี 2569 = 47.78%</li> <li>- ปี 2570 = 53.26%</li> </ul> | <p>ROE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปี 2571 = 13.39%</li> <li>- ปี 2572 = 14.19%</li> <li>- ปี 2573 = 14.38%</li> <li>- ปี 2574 = 14.57%</li> <li>- ปี 2575 = 14.73%</li> </ul> | <p>ROE:</p> <p>มากกว่า 14.73%</p> |
|--|--|-----------------------------------|

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

| Theme: DRIVE | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)   | เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)   | ปีฐาน ปี 2568                                    | ค่าเป้าหมายระยะที่ 1 |                | ค่าเป้าหมายระยะที่ 2 (ปี 2571 - 2575)      | ค่าเป้าหมายระยะที่ 3 (ปี 2576 - 2580) |
|--------------|--|--|--|----------------------|----------------|--|---------------------------------------|
|              |  |  |  | ปี 2569              | ปี 2570        |  |                                       |
| D            | SO 1 Destination-Led Aviation Hub ขับเคลื่อนสู่การเป็นศูนย์กลางการบินที่เป็นจุดหมายและจุดเชื่อมโยงการบินระดับโลก | ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม (ล้านคน/ปี)   | 121  | 121                  | 121            | 131.50                                     | 177.50                                |
|              |  | จำนวนผู้โดยสารรวม (ล้านคน/ปี)  | 125.99   | 124                  | 126            | 164  | 206                                   |
|              |  | อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร Transit & Transfer ระหว่างประเทศ ณ ทสก. (ร้อยละ)               | 33<br>(3.86 ล้านคน/ปี<br>ใกล้เคียงช่วงก่อนโควิด) | 0                    | 2              | ร้อยละ 5 ต่อปี                             | ร้อยละ 5 ต่อปี                        |
| R            | SO 2 Revenue & Commercial Growth สร้างการเติบโตของรายได้และมูลค่าเพิ่มธุรกิจ                                     | รายได้จากการขายหรือให้บริการต่อจำนวนผู้โดยสาร (บาท)  | 499.19   | 494.25               | 567.22         | 800  | 1,000                                 |
|              |  | กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ (ร้อยละ)   | 8.97   | 6.45                 | 9.35           | 10   | 13                                    |
|              |  | กำไรจากการดำเนินงาน (ก่อนดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมฯ) ต่อรายได้จากการขายหรือให้บริการ (ร้อยละ) | 55.78  | 47.78                | 53.26          | 60   | 65                                    |
|              |  | กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ร้อยละ)   | 14.47  | 10.08                | 14.06          | 15   | 20                                    |
| I            | SO 3 Iconic World-Class Hospitality ยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารสู่ระดับแนวหน้าของโลกด้วยอัตลักษณ์ที่โดดเด่น       | ท่าอากาศยานที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ในกลุ่ม Performers โดย ACI (จำนวน)                         | กลุ่ม Performer 3 ท่าฯ (ทดม., ทกก., ทชร.)        | 4 ท่าฯ               | 4 ท่าฯ         | กลุ่ม Performer 4 ท่าฯ (รวม ทสก. และ ทดม.) | กลุ่ม Leader 1 ท่าฯ (ทสก.)            |
|              |  | Airport Customer Experience Accreditation Level (ระดับและจำนวนท่าฯ)                            | -  | ระดับ 3 6 ท่าฯ       | ระดับ 3 6 ท่าฯ | 4  | 4                                     |
| V            | SO 4 Value-Based Sustainability ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการสร้างคุณค่าอย่างสมดุลและยั่งยืน                       | การได้รับคัดเลือกตามดัชนี DJSI (ระดับ)   | World Class                                      | World Class          | World Class    | World Class                                | World Class                           |
|              |  | Airport Carbon Accreditation Level (ระดับ)   | 3  | 3                    | 3+             | 4  | 4+                                    |
|              |  | รวบรวมความผูกพันของผู้มีส่วนได้เสีย (กลุ่ม)  | -  | 2                    | -              | -  | -                                     |
|              |  | ระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้เสีย (ร้อยละ)  | -  | -                    | ปีฐาน          | 80   | 90                                    |

| Theme:<br>DRIVE | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์<br>(Strategic Objective)  | เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal)                                      | ปีฐาน<br>ปี 2568 | ค่าเป้าหมายระยะที่ 1 |         | ค่าเป้าหมาย<br>ระยะที่ 2<br>(ปี 2571 - 2575) | ค่าเป้าหมาย<br>ระยะที่ 3<br>(ปี 2576 - 2580) |
|-----------------|--|---|------------------|----------------------|---------|--|--|
|                 |  |   |                  | ปี 2569              | ปี 2570 |  |  |
| E               | SO 5 Enterprise Transformation & Innovation<br>เปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและ<br>สมรรถนะสูง | จำนวนนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมาย*<br>(ชิ้นงานหรือผลงาน) | -                | 1                    | 3       | 5 ชิ้นงานหรือ<br>ผลงาน ต่อปี                 | 5 ชิ้นงานหรือ<br>ผลงาน ต่อปี                 |
|                 |  | HCROI (เท่า) <sup>Δ</sup>   | 4.87             | 4.00                 | 4.62    | 5.50   | 6.00   |

\* จำนวนนวัตกรรม ครอบคลุมทั้ง Product Innovation และ Process Innovation ที่สามารถสร้างรายได้เพิ่ม/ ลดต้นทุน/ ลดระยะเวลาหรือเพิ่ม Productivity

<sup>Δ</sup> HCROI คำนวณจาก (กำไรจากการดำเนินงานก่อนค่าเสื่อม ดอกเบี้ยจ่ายและภาษี + ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน) / ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

## ยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลยุทธ์ (Tactics)

| SO 1<br>Destination-LED Aviation Hub<br>ขับเคลื่อนสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน<br>ที่เป็นจุดหมายและจุดเชื่อมโยงการบินระดับโลก  | SO 2<br>Revenue & Commercial Growth<br>สร้างการเติบโตของรายได้<br>และมูลค่าเพิ่มธุรกิจ   | SO 3<br>Iconic World-Class Hospitality<br>ยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร<br>สู่ระดับแนวหน้าของโลก ด้วยอัตลักษณ์ที่โดดเด่น   | SO 4<br>Value-Based Sustainability<br>ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการสร้างคุณค่า<br>อย่างสมดุลและยั่งยืน  | SO 5<br>Enterprise Transformation & Innovation<br>เปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมและสมรรถนะสูง  |
|---|--|---|---|--|
| ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)   |  |   |   |  |
| <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 พัฒนาท่าอากาศยานและโครงสร้างพื้นฐาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ 1.1.1 ขับเคลื่อนโครงการพัฒนาท่าอากาศยานแบบ Project-Based เพื่อเร่งรัดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>   | <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 พัฒนาธุรกิจการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ 2.1.1 สร้างรายได้จากธุรกิจการบินและที่เกี่ยวข้องกับการบิน</li> </ul>  | <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 ยกระดับการเดินทางแบบไร้รอยต่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ 3.1.1 พัฒนาคุณภาพบริการให้สะดวก รวดเร็ว และต่อเนื่อง</li> </ul>                               | <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 มุ่งสู่ความยั่งยืนของท่าอากาศยาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ 4.1.1 สร้างการมีส่วนร่วมในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>                                | <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศและเพิ่มศักยภาพการจัดการทุนมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ 5.1.1 พัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงาน</li> </ul>       |
| <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการ และบริหารจัดการความสามารถท่าอากาศยานบนพื้นฐานของมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ 1.2.1 บริหารท่าอากาศยานอย่างมั่นคงปลอดภัยและยืดหยุ่น</li> <li>● กลยุทธ์ 1.2.2 พัฒนามาตรการส่งเสริมและกลไกสนับสนุนสู่การเป็น Hub</li> </ul> | <p>● กลยุทธ์ 2.1.2 พัฒนาพอร์ตธุรกิจจากการบริหารทรัพย์สิน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 บริหารผลตอบแทนทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ 2.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนและเสริมความมั่นคงทางการเงิน</li> </ul> | <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 ส่งมอบบริการที่เป็นเลิศและสร้างประสบการณ์เหนือระดับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ 3.2.1 ส่งเสริม Hospitality Culture ที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ 4.1.2 ดำเนินการเชิงรุก เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>● กลยุทธ์ 4.1.3 เสริมสร้างความเชื่อมั่นด้วยระบบธรรมาภิบาลที่ดี</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ 5.1.2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>● กลยุทธ์ 5.1.3 เสริมสร้างสมรรถนะและบริหารจัดการบุคลากรศักยภาพสูง</li> </ul> |



Airports of Thailand Public Company Limited  
333 Cherdwutagard Rd., Donmuang,  
Bangkok, 10210

---

Corporate Strategy Department  
Telephone 0 2535 5390 - 99  
Facsimile 0 2535 5419  
E-Mail [Corporate.Strategy@airportthai.co.th](mailto:Corporate.Strategy@airportthai.co.th)