



Cluster – Virtual Bank

Game Changer

กิตติมา สัตยพันธ์
นักวิเคราะห์การลงทุน
ปัจจัยพื้นฐานด้านหลักทรัพย์
0-2793-9010
kittima.s@innovestx.co.th

กิตติสร พฤติภัทร, CFA, FRM
นักวิเคราะห์การลงทุน
ปัจจัยพื้นฐานด้านหลักทรัพย์
02-793-9007
kittisorn.p@innovestx.co.th

ชัยพัชร ธนวัฒน์
นักวิเคราะห์การลงทุน
ปัจจัยพื้นฐานด้านหลักทรัพย์
0-2793-9005
chaipat.t@innovestx.co.th

InnovestX Research



- Virtual Bank (ธนาคารไร้สาขา) กำลังเป็นเทรนด์สำคัญที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระบบการเงินทั่วโลก มูลค่าตลาดของ Virtual/Neo Bank ทั่วโลกเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยมี **การคาดการณ์ว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปีจะอยู่ที่ >40%** ในช่วง 2025-2032 ปัจจัยหลักที่ทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้รวดเร็วคือ 1) **ความสะดวกและเข้าถึงง่าย (Convenience & Accessibility)** 2) **ต้นทุนต่ำและราคาจูงใจ (Low Cost & Attractive Pricing)** 3) **ประสบการณ์ผู้ใช้งานที่เหนือกว่า (Superior User Experience)** เน้นความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด
- สำหรับประเทศไทย ธปท. ได้ให้ใบอนุญาต **3 ราย** และมีกำหนดการเปิดดำเนินการในเดือน มิ.ย. ปี 2026 โดยกลุ่มผู้ก่อตั้งของทั้ง 3 ราย มีจุดแข็งที่สำคัญ ดังนี้ 1) **ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและข้อมูล** 2) **ความเชี่ยวชาญด้านการเงินและการธนาคาร** และ 3) **ความเชี่ยวชาญด้านการเข้าถึงลูกค้าและความภักดี** จากการศึกษาการจัดตั้ง Virtual Bank ในต่างประเทศและจากประสบการณ์เบื้องต้นของเรา คาดว่า**จะต้องใช้เวลา 3-7 ปี ในการที่จะเริ่มทำกำไร** โดยเราประเมินว่า**ผลกระทบต่อการทำกำไรของบริษัทจดทะเบียนที่ร่วมก่อตั้งอย่าง KTB ADVANC OR SCB จะอยู่ในระดับจำกัดในช่วง 3-5 ปีแรก** และถ้าประสบความสำเร็จจะสามารถเพิ่มกำไรสุทธิได้ในระยะยาว
- การเข้ามาของ Virtual Bank ในประเทศไทยคาดว่าจะเป็ **"Game Changer"** ต่อ**กลุ่มธนาคาร** ในด้านประสิทธิภาพ นวัตกรรม และ การเข้าถึงบริการทางการเงิน (Financial Inclusion) มากกว่าการแข่งขันด้านปริมาณธุรกิจ เราคาดว่าจะเห็นผลกระทบ**ในการแข่งขันด้านเงินฝากมากกว่าสินเชื่อ** โดยคาดว่า**ส่วนแบ่งการตลาดเงินฝากของ Virtual Bank จะอยู่ในระดับไม่เกิน 2%** โดยธนาคารพาณิชย์กำลังเปลี่ยนโมเดลธุรกิจเป็น Digital Banking เพื่อลดต้นทุน ประกอบกับการมีบริการครบวงจรและความน่าเชื่อถือ นับเป็นจุดได้เปรียบของธนาคารพาณิชย์
- เราคาดว่า **สถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank)** จะเผชิญการแข่งขันด้านสินเชื่อรายย่อยที่รุนแรงขึ้นจาก Virtual Bank เพราะ**กลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มเดียวกัน** คือกลุ่มที่ไม่ได้รับบริการทางการเงินอย่างเพียงพอและเหมาะสม (Underserved) หรือกลุ่มที่เข้าถึงบริการทางการเงิน (Unserved) โดยคาดว่า Virtual Bank จะเป็นแรงผลักดันสำคัญให้ Non-Bank ต้องปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจมาใช้เทคโนโลยีและเป็นดิจิทัลมากขึ้นเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งคาดว่า**สินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน (Unsecured Personal Loans) จะเป็นสินเชื่อประเภทแรกที่ Virtual Bank เข้ามาแข่งขันอย่างรุนแรง ซึ่งจะกระทบ AEONTS และ KTC** ในขณะที่สินเชื่อรายย่อยประเภทอื่น เช่น สินเชื่อจำนำทะเบียน ก็น่าจะมีการแข่งขันจาก Virtual Bank เช่นกัน **TIDLOR** เป็น Non-Bank ที่มีการใช้เทคโนโลยีและโมเดลธุรกิจที่เป็นดิจิทัลมากที่สุดใน Non-Bank ที่เป็นผู้เล่นหลักในตลาดสินเชื่อจำนำทะเบียน ในขณะที่ **MTC** และ **SAWAD** ใช้โมเดลธุรกิจแบบสาขาเป็นหลัก อาจมีความเสี่ยงที่จะถูก Disrupt โดย Virtual Bank



- Virtual Bank คือธนาคารพาณิชย์ที่ไม่มีสาขา ให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลเป็นหลัก โดยนำเทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลาย (ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทางเลือกอื่น ๆ เช่น พฤติกรรมการใช้จ่าย) มาใช้ประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า พัฒนานวัตกรรมและนำเสนอบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ผ่านช่องทางดิจิทัลที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่พร้อมใช้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ เพื่อการสนับสนุนและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มผู้ใช้บริการรายย่อยและกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่ได้รับบริการทางการเงินอย่างเพียงพอและเหมาะสม (Underserved) หรือกลุ่มที่เข้าไม่ถึงบริการทางการเงิน (Unserved) รวมถึงสร้างประสบการณ์ในการใช้บริการทางการเงินที่ดีขึ้น ตลอดจนช่วยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในระบบสถาบันการเงินอย่างเหมาะสม
- โดยแนวทางการจัดตั้ง Virtual Bank ของไทยจะเป็นการผสมผสานแนวนโยบาย Virtual Bank ของเกาหลีใต้ ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ ที่มุ่งส่งเสริมการแข่งขันและการพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน กับของมาเลเซียและฟิลิปปินส์ที่มุ่งส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินของ SMEs และรายย่อย

วัตถุประสงค์	ไทย	ฮ่องกง	เกาหลีใต้	สิงคโปร์	มาเลเซีย	ฟิลิปปินส์
1. ส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน (Financial inclusion) โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงิน (Unserved) และกลุ่มที่ได้รับบริการทางการเงินไม่เพียงพอ (Underserved)	เน้นรายย่อยและ SMEs กลุ่ม Unserved และ Underserved	เน้นรายย่อยและ SMEs กลุ่ม Unserved และ Underserved	ห้ามให้สินเชื่อแก่ธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ไม่ได้มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง	ให้สินเชื่อแก่ SMEs และธุรกิจขนาดใหญ่ และรับฝากเงินจากลูกค้ารายใหญ่ได้	เน้นรายย่อยและ SMEs กลุ่ม Unserved และ Underserved	เน้นรายย่อยและ SMEs กลุ่ม Unserved และ Underserved
2. นวัตกรรมทางการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการและสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการทางการเงินของลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน เพื่อพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินอย่างเหมาะสมและยั่งยืน	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Source: BoT and InnovestX Research

แนวโน้มการเติบโตของ Virtual/Neo Bank ทั่วโลกอยู่ในระดับสูง



Virtual Bank และหรือ Neo Bank กำลังเป็นเทรนด์สำคัญที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระบบการเงินทั่วโลก โดยมูลค่าตลาดทั่วโลกเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยมีการคาดการณ์ว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปีจะอยู่ที่ >40% ในช่วง 2025-2032

มูลค่าการตลาดของ Virtual/Neo Bank ทั่วโลก

ปี	มูลค่าตลาดโดยประมาณ (พันล้าน USD)	หมายเหตุ
2019	20 - 25	เป็นช่วงก่อนการระบาดใหญ่ COVID-19 ตลาดส่วนใหญ่อยู่ในยุโรปและอเมริกาเหนือ
2020	30 - 40	COVID-19 เป็นตัวเร่ง ทำให้ผู้คนเปลี่ยนไปใช้บริการดิจิทัล
2021	50 - 70	การยอมรับบริการดิจิทัลเป็นเรื่องปกติ และเริ่มขยายไปสู่เอเชียแปซิฟิกและลาตินอเมริกา
2022	70 - 90	ตลาดเริ่มเข้าสู่ช่วงการเติบโตอย่างเต็มที่ (Hyper-growth)
2023	98 - 105	มีการลงทุนขนาดใหญ่ใน Neo Bank ทั่วโลก และเริ่มมีการออกใบอนุญาต Virtual Bank ในหลายประเทศ
2024	143 - 176	ตัวเลขฐานล่าสุดของบริษัทวิจัยส่วนใหญ่ ก่อนเข้าสู่ช่วงคาดการณ์ (40%+ CAGR)

Source: Fortune Business Insights, Market Research Future, The Business Research Company, Grand View Research, Precedence Research, SkyQuest Technology, and InnovestX Research

จำนวนฐานลูกค้า Virtual/Neo Bank ในต่างประเทศ

Virtual/Neo Bank	ประเทศ/ภูมิภาค	ฐานลูกค้าโดยประมาณ (ปี 2020)	ฐานลูกค้าโดยประมาณ (ปี 2024/2025)	หมายเหตุ
NuBank	ละตินอเมริกา (บราซิล)	25 ล้านคน	95 ล้านคน	การเติบโตสูงสุดในโลก
Revolut	ยุโรป (สหราชอาณาจักร)	10-12 ล้านคน	40 ล้านคน	เติบโตแข็งแกร่งและขยายตลาดทั่วโลก
Chime	อเมริกาเหนือ (สหรัฐฯ)	10 ล้านคน	30-38.5 ล้านคน	ผู้บุกเบิกในตลาดสหรัฐฯ ที่เน้นค่าธรรมเนียมต่ำ
N26	ยุโรป (เยอรมนี)	5 ล้านคน	8 ล้านคน	เน้นการขยายตัวในยุโรปและมีธนาคารครบวงจร
Monzo	ยุโรป (สหราชอาณาจักร)	4 ล้านคน	9 ล้านคน	เติบโตมั่นคงในสหราชอาณาจักร
WeBank	จีน	200 ล้านคน	> 400 ล้านคน	เติบโตอย่างมั่นคงจากการเชื่อมโยงกับ WeChat/Tencent และเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสินเชื่อ Micro-Loan ด้วย AI
KakaoBank	เกาหลีใต้	12 ล้านคน	20 ล้านคน	ใช้ฐานผู้ใช้งาน KakaoTalk (แอปแชทแห่งชาติ) ในการดึงดูดลูกค้าและนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่ง่ายและรวดเร็ว
MYbank	จีน	20 ล้านคน (ส่วนใหญ่เป็น SME)	40 ล้านคน (ส่วนใหญ่เป็น SME)	เน้นการให้บริการสินเชื่อแก่ธุรกิจขนาดเล็กที่ธนาคารดั้งเดิมเข้าถึงได้ยาก ด้วยต้นทุนต่ำ โดยใช้ข้อมูลจาก Ant Group (โดยเฉพาะ Alipay)

Source: Banks and InnovestX Research

แนวโน้มการเติบโตของ Virtual/Neo Bank ทั่วโลก

ภูมิภาค	สถานะการเติบโตในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	ปัจจัยหลักในการเติบโต	ตัวอย่าง Virtual Bank
ยุโรป (Europe)	ตลาดผู้ใหญ่ (Mature Market) และมีส่วนแบ่งสูงสุด	การสนับสนุนด้านกฎระเบียบ (Open Banking): มีความก้าวหน้าในการออกใบอนุญาตธนาคารดิจิทัล (Full Digital Bank Licenses) ทำให้เกิดผู้เล่นที่แข็งแกร่งและมีผลิตภัณฑ์ครบวงจร อัตราการยอมรับที่สูง: ผู้บริโภคยอมรับการเงินดิจิทัลอย่างรวดเร็ว	Revolut, N26, Monzo, Starling Bank
เอเชียแปซิฟิก (APAC)	เติบโตเร็วที่สุด (Fastest-Growing)	Financial Inclusion: มีประชากร Unbanked/Underbanked จำนวนมหาศาล Mobile-First: อัตราการใช้สมาร์ตโฟนสูง และเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ง่าย Ecosystems: การเชื่อมโยงกับ Super-Apps (เช่น Grab, Gojek)	WeBank (จีน), KakaoBank (เกาหลีใต้), Bank Jago (อินโดนีเซีย)
อเมริกาเหนือ (North America)	เติบโตแข็งแกร่ง แต่เน้นไปที่การเป็น Fintech Partner	Fintech-as-a-Service: Virtual Bank ส่วนใหญ่เป็น Fintech ที่ร่วมมือกับธนาคารที่มีใบอนุญาต (Chartered Banks) การเน้นไปที่ Niche Market: มุ่งเป้าไปที่กลุ่มผู้มั่งคั่งที่ไม่สม่ำเสมอ หรือผู้ที่ต้องการบริการที่ไม่มีค่าธรรมเนียม	Chime, Varo Bank, SoFi
ละตินอเมริกา (Latin America)	เติบโตอย่างรวดเร็ว (High Growth)	ประชากร Unbanked สูง: ตลาดขนาดใหญ่ที่ยังขาดการเข้าถึงบริการธนาคารดั้งเดิม นวัตกรรมท้องถิ่น: การเกิดของ Virtual Bank ที่เข้าถึงลูกค้าด้วยภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่น (เช่น ภาษาสเปน/โปรตุเกส)	NuBank (บราซิล), Ualá (อาร์เจนตินา)

คุณสมบัติหลักของ Virtual/Neo Bank ที่ทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้รวดเร็ว



คุณสมบัติ	รายละเอียด
ความสะดวกและเข้าถึงง่าย (Convenience & Accessibility)	การให้บริการ 24/7 ผ่าน Mobile App ที่ใช้ง่าย มีความสะดวกและความเร็ว (Ease and Speed) แอปพลิเคชันที่ใช้งานง่าย (User-Friendly)
ต้นทุนต่ำและราคาจูงใจ (Low Cost & Attractive Pricing)	เนื่องจากมีต้นทุนดำเนินงานที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ (Acquisition Cost) ที่ต่ำมากถึง 5-15 USD ต่อลูกค้าใหม่ เทียบกับ 150-350 USD ของธนาคารดั้งเดิม
ประสบการณ์ผู้ใช้งานที่เหนือกว่า (Superior User Experience)	เน้นความต้องการของลูกค้า (Customer-Focused) ได้ตรงจุด

Timeline การจัดตั้ง Virtual Bank ในไทย



ประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับ
ความเห็นชอบให้จัดตั้ง
Virtual Bank



19 มิถุนายน ปี 2568

Virtual Bank ที่มีความ
พร้อมเริ่มให้บริการ



19 มิถุนายน ปี 2569

ปี 2568

ปี 2569

เตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ก่อนยื่นขอรับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ Virtual Bank จาก ก.คลัง และเริ่มเปิดดำเนินการ Virtual Bank ภายใน 1 ปี โดย ธปท. จะเข้าไปติดตามอย่างใกล้ชิด ในกรณีที่มีเหตุจำเป็นอันสมควร ธปท. อาจพิจารณาผ่อนผัน (ขยายระยะเวลา) ได้อีกไม่เกิน 1 ปี



จัดตั้งบริษัทมหาชน



ทุนจดทะเบียน และการสนับสนุน

ด้านการเงินจากผู้ถือหุ้น



ความพร้อมในการประกอบธุรกิจ

ด้าน people/process/system และการปฏิบัติตาม
หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

Source: BoT and InnovestX Research



ขอบเขตการประกอบธุรกิจ Virtual Bank ในไทย

- ต้องจัดตั้งในรูปแบบธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย (locally-incorporated) ที่สามารถให้บริการทางการเงินได้อย่างเต็มรูปแบบในลักษณะไร้สาขา เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงเร็วในยุคดิจิทัลได้อย่างยืดหยุ่นและครบวงจร
- ต้องดำเนินธุรกิจและให้บริการแก่ลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัลเป็นหลัก โดยไม่อนุญาตให้จัดตั้งสาขาหรือมีสาขาอิเล็กทรอนิกส์ของตนเอง (เช่น automated teller machine: ATM และ cash deposit machine: CDM) เพื่อให้ Virtual Bank มุ่งเน้นการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล อันจะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายการดำเนินงานในส่วนของพนักงานและอาคารสถานที่ของ Virtual Bank และสนับสนุนการเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล
- สามารถให้บริการรับฝากเงิน (cash-in) และถอนเงิน (cash-out) ผ่านตัวแทนทางการเงิน (banking agent) หรือเครือข่ายของผู้ให้บริการอื่น เช่น ATM pool ได้ เพื่อสนับสนุนลูกค้าบางกลุ่มที่ยังจำเป็นต้องใช้เงินสดในช่วงที่ระบบการเงินไทยยังไม่พร้อมเข้าสู่กระบวนการดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งนี้ Virtual Bank ต้องไม่พึ่งพาช่องทางดังกล่าวมากเกินไปจนสมควร
- ต้องจัดตั้งสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย เพื่อให้ ธปท. สามารถกำกับดูแลและตรวจสอบ Virtual Bank ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้ติดต่อหรือร้องเรียนได้ในกรณีมีเหตุจำเป็น โดยต้องไม่ใช่สำนักงานใหญ่เพื่อหลีกเลี่ยงการให้บริการแก่ลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล
- Phasing: การดำเนินกิจการของ Virtual Bank ในช่วงระยะเวลา 3-5 ปีแรก (phasing) อยู่ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด โดย ธปท. จะสื่อสารและติดตามการดำเนินธุรกิจของ Virtual Bank อย่างใกล้ชิด ซึ่งหาก ธปท. เห็นว่า Virtual Bank ไม่มีความพร้อมเพียงพอในการให้บริการหรือดำเนินธุรกิจ หรือธุรกรรมที่ Virtual Bank จะดำเนินการหรืออยู่ระหว่างดำเนินการอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความมั่นคงของ Virtual Bank ระบบการเงิน หรือผู้บริโภคในวงกว้าง ธปท. อาจพิจารณาสั่งการให้แก้ไขหรือกำหนดให้ Virtual Bank ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพิ่มเติมตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ในกรณีที่ Virtual Bank ผ่านการประเมิน จะสามารถออกจาก phasing เพื่อเข้าสู่การดำเนินธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ (full-functioning) ได้ แต่ในกรณีที่ Virtual Bank ไม่ผ่านการประเมินในช่วง phasing ธปท. อาจพิจารณาให้ Virtual Bank เลิกกิจการและเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง พิจารณาเพิกถอนใบอนุญาต Virtual Bank ได้
- ทุนจดทะเบียน: Virtual Bank ต้องมีทุนจดทะเบียนชำระแล้วอย่างน้อย 5,000 ล้านบาท ณ วันเปิดดำเนินการ และทยอยเพิ่มทุนให้มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วอย่างน้อย 10,000 ล้านบาท ก่อนออกจากระยะ phasing เพื่อเข้าสู่การดำเนินธุรกิจแบบ full-functioning เพื่อให้ Virtual Bank มีเงินทุนเพียงพอรองรับการขยายกิจการและการดำเนินงานที่อาจมีผลขาดทุนในช่วงเริ่มต้น
- Exit Plan: ผู้ขอจัดตั้ง Virtual Bank จะต้องจัดทำแผนรองรับกรณีเลิกกิจการ (exit plan) เพื่รองรับกรณีที่ต้องเลิกกิจการในช่วง phasing โดยจะต้องมีกระบวนการดูแลผู้มีส่วนได้เสียของ Virtual Bank โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ฝากเงินได้อย่างเหมาะสมและทันการณ์

คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ร่วมก่อตั้งที่ทำให้ Virtual Bank ประสบความสำเร็จ



คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ร่วมก่อตั้ง (Co-founders) ที่ทำให้ Virtual Bank ประสบความสำเร็จมักจะมาจาก การรวมกันอย่างลงตัวของความเชี่ยวชาญ 3 ด้านหลักที่เรียกว่า "T-B-F Model" ได้แก่ Technology, Banking, และ Fidelity & Customer Reach โดยมีจะมาจากกลุ่มพันธมิตรที่มีการรวมคุณสมบัติ Technology และ Customer Reach เข้าด้วยกันอย่างลงตัว และมี Banking Expertise คอยสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ซึ่ง Virtual Bank ที่เป็นผู้นำตลาดมักมาจากการร่วมมือระหว่างบริษัทอย่างน้อย 2 กลุ่มที่ครอบคลุมคุณสมบัติเหล่านี้

1. ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและข้อมูล (Technology & Big Data): ผู้ร่วมก่อตั้งกลุ่มนี้คือผู้ที่นำความสามารถในการสร้าง Core Banking และแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหนือกว่าธนาคารดั้งเดิมในด้านความคล่องตัว (Agility), ต้นทุนต่ำ (Low Cost Structure), และนวัตกรรม
 - แหล่งข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Access): สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าขนาดใหญ่ (Alternative Data) จาก Ecosystem (เช่น Super App, E-commerce, Social Media) เพื่อใช้ในการประเมินสินเชื่อและ Personalization
 - ความเชี่ยวชาญด้าน AI และ Cloud: ความสามารถในการสร้าง Core Banking บน Cloud และใช้ Machine Learning ในการประมวลผลธุรกรรม, การจัดการความเสี่ยง, และการบริการลูกค้า (Chatbot) เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด
2. ความเชี่ยวชาญด้านการเงินและการธนาคาร (Banking & Compliance): ผู้ร่วมก่อตั้งกลุ่มนี้คือผู้ที่สร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นคงทางการเงินและการดำเนินงาน
 - ความรู้ด้านกฎระเบียบ (Regulatory Know-how): มีประสบการณ์ในการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับทางการเงิน (Compliance, AML, KYC) ทำให้การขอใบอนุญาตและการดำเนินงานถูกต้องตามกฎหมาย ตัวอย่างเช่น KB Kookmin Bank ใน KakaoBank, Standard Chartered ใน Trust Bank
 - การจัดการความเสี่ยง (Risk Management): มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการความเสี่ยงสินเชื่อ (Credit Risk) และการดำเนินงาน (Operational Risk) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการปล่อยสินเชื่ออย่างยั่งยืน
 - แหล่งเงินทุน (Funding): ความสามารถในการจัดหาเงินทุนที่มั่นคง (Initial Capital) และความน่าเชื่อถือที่ทำให้สามารถดึงดูดเงินฝากจากประชาชนได้ง่ายขึ้น
3. ความเชี่ยวชาญด้านการเข้าถึงลูกค้าและความภักดี (Fidelity & Customer Reach): ผู้ร่วมก่อตั้งกลุ่มนี้คือผู้ที่นำฐานลูกค้าและช่องทางการเข้าถึงมาสู่ธนาคาร
 - ฐานลูกค้าขนาดใหญ่ (Mass Customer Base): การเข้าถึงลูกค้าหลายล้านคนตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ทำให้ต้นทุนในการหาลูกค้า (CAC) ต่ำมาก
 - ความเข้าใจตลาด (Market Understanding): ความเข้าใจ Pain Points และพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของลูกค้าในตลาดเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง
 - ช่องทางกายภาพ (Phygital Access): การมีเครือข่ายกายภาพ เช่น ร้านค้าปลีก หรือตู้ Kiosk ช่วยให้สามารถบริการกลุ่มลูกค้าที่ไม่ถนัดดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม
 - Customer Loyalty: ความสามารถในการสร้างความภักดีและเปลี่ยนลูกค้าให้ใช้บริการของธนาคารเป็น บัญชีหลัก (Primary Account)

กรณีตัวอย่างจุดแข็งของผู้ร่วมก่อตั้งที่ทำให้ Virtual Bank ในต่างประเทศ



จุดแข็งของกลุ่มผู้ก่อตั้ง	ตัวอย่าง
ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและข้อมูล (Technology & Big Data)	- WeBank ในจีนก่อตั้งโดย Tencent (เจ้าของ WeChat) เป็นผู้นำในการใช้ Big Data ในการปล่อยสินเชื่อส่วนบุคคล/การบริโภค (Weildai) ใช้ข้อมูลพฤติกรรมผู้ใช้งานกว่า 1.4 พันล้านคนจาก WeChat และ WeChat Pay - KakaoBank เป็นธนาคารดิจิทัลที่ใหญ่ที่สุดในเกาหลีใต้ โดย Kakao Corp. สามารถสนับสนุนการสร้าง Platform Technology, Data Analytics และความเชี่ยวชาญด้าน UX/UI ในการทำ Mobile App ที่ใช้งานง่าย - MYbank ในจีนใช้ประวัติการซื้อขายบน Alibaba/Taobao, ข้อมูลการชำระเงินบน Alipay
ความเชี่ยวชาญด้านการเงินและการธนาคาร (Banking & Compliance)	- Marcus by Goldman Sachs เป็นตัวอย่างสำคัญของ Virtual Bank ที่ก่อตั้งโดยสถาบันการเงินดั้งเดิมขนาดใหญ่ (Digital Subsidiary Model) โดยมุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้ารายย่อย (Consumer Banking) ในรูปแบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ - Kakao Bank ในเกาหลีใต้มี KB Kookmin Bank (หนึ่งใน 4 ธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุดในเกาหลีใต้) และ Korea Investment Holdings (กลุ่มการลงทุนและการเงินขนาดใหญ่) เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง - K Bank เป็น Virtual Bank แห่งแรกของเกาหลีใต้ มีผู้ร่วมก่อตั้งคือ Woori Bank (ธนาคารพาณิชย์หลักของเกาหลี), Hana Financial Group - UnionDigital Bank ในฟิลิปปินส์ มีผู้ร่วมก่อตั้งคือ Union Bank of the Philippines (หนึ่งในธนาคารที่ใหญ่ที่สุดและเป็นผู้นำด้านดิจิทัลของฟิลิปปินส์) สามารถขยายการเข้าถึงลูกค้า Gen Z และกลุ่ม Underserved และสามารถทำกำไรได้ภายในแค่ 2 ปี - Trust Bank ในสิงคโปร์ มี Standard Chartered เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง
ความเชี่ยวชาญด้านการเข้าถึงลูกค้าและความภักดี (Fidelity & Customer Reach)	- KakaoBank ในเกาหลีใต้ อาศัยฐานข้อมูลขนาดใหญ่จากแอปพลิเคชันสื่อสาร KakaoTalk (แอปแชทหลักของเกาหลี) ซึ่งรวมถึงประวัติการใช้บริการอื่นๆ ในเครือ Kakao เช่น เกม, ซอปปิง, และการเดินทาง - GXS Bank ในสิงคโปร์ สามารถเข้าถึงฐานผู้ใช้งาน Gig Economy (Underserved) จาก Grab และฐานลูกค้าโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในสิงคโปร์และภูมิภาค Singtel - Trust Bank ในสิงคโปร์ สามารถสร้าง Ecosystem ที่แข็งแกร่งได้โดยการจับมือกับกลุ่มธุรกิจค้าปลีก FairPrice Group โดยลูกค้า Trust Bank ได้รับสิทธิประโยชน์และส่วนลดทันทีเมื่อซื้อของที่ร้าน FairPrice ทำให้เกิดแรงจูงใจในการใช้บัญชี Trust เป็นบัญชีหลักสำหรับการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน (Top-of-Wallet)

จุดแข็งของกลุ่มผู้ก่อตั้ง Virtual Bank ในไทย 3 กลุ่ม



กลุ่มผู้ก่อตั้ง	จุดแข็งที่สำคัญด้านต่างๆ	ผู้ถือหุ้น/พันธมิตร	บทบาทที่โดดเด่น
1. บริษัท เอซีเอ็ม โฮลดิ้ง จำกัด (ACM Holding Co., Ltd.)	Technology & Data	Ant Group, TrueMoney	Ant Group มอบคุณเทคโนโลยี (AI, Big Data Analytics) ในขณะที่ TrueMoney มี Ecosystem อยู่แล้วสร้างต่อยอดได้โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์
	Banking & Compliance	TrueMoney และ Ascend Nano	มีความรู้และประสบการณ์ด้านการเงิน การปล่อยสินเชื่อ (Nano Finance) ทำให้เข้าใจกลุ่มลูกค้าที่ยังเข้าถึงบริการทางการเงินในระบบ (Underserved) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
	Fidelity & Customer Reach	กลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Group)	TrueMoney มีฐานลูกค้ากว่า 30 ล้านคน CP Group มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมากและหลากหลาย ซึ่งครอบคลุมทั้งธุรกิจค้าปลีก ไตรคมนาคม และธุรกิจอื่น ๆ เช่น TRUE ซึ่งมีฐานลูกค้าโทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ (46.9 ล้านเลขหมายโทรศัพท์มือถือ ณ 3Q25) และ 7-Eleven (มีจำนวนมากกว่า 15,595 แห่ง ณ 2Q25 และมีฐานสมาชิกราว 20 ล้านคน)
2. กลุ่มธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (KTB) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (ADVANC) และ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (OR) โดยใช้ชื่อธนาคารว่า "ธนาคารคลิกซ์ "ธนาคารคลิกซ์ จำกัด (มหาชน) (Bank CLIX)"	Technology & Data	ADVANC, KTB	ADVANC มีฐานลูกค้าโทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ตขนาดใหญ่ (46.3 ล้านเลขหมายโทรศัพท์มือถือ ณ 3Q25) ข้อมูลการใช้โทรคมนาคมถือเป็น Alternative Data (ข้อมูลทางเลือก) ที่มีค่าในการประเมินความเสี่ยงและพฤติกรรมลูกค้า ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ความต้องการทางการเงินได้; KTB เป็นผู้พัฒนาแพลตฟอร์มสำคัญอย่าง "เป๋าตัง" ที่มีฐานลูกค้าจำนวนมาก (ประมาณ 40 ล้านคน)
	Banking & Compliance	KTB	KTB มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจธนาคาร
	Fidelity & Customer Reach	OR	OR มีเครือข่ายสถานีบริการ PTT Station (2,365 แห่ง) และร้านกาแฟ Café Amazon ทั่วประเทศ โดยมีฐานสมาชิก Blue Plus+ (ราว 9 ล้านราย) สามารถช่วยให้สามารถให้บริการกลุ่มลูกค้าที่ไม่นัดดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม
3. กลุ่มบริษัท เอสซีบี เอกซ์ จำกัด (มหาชน) (SCBX) WeTechnology Limited และ KakaoBank Corp. โดยใช้ชื่อธนาคารว่า "ธนาคารเอกซ์ (BankX)"	Technology & Data	WeTechnology Limited	WeBank อยู่เบื้องหลัง Wechat Pay และเป็นธนาคารดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยี AI และ Alternative Data ในการวิเคราะห์สินเชื่อได้อย่างแม่นยำ
	Banking & Compliance	SCBX	SCB มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจธนาคารและเป็นผู้ดำเนิน Digital Banking ในไทยมีการให้บริการสินเชื่อดิจิทัลอยู่แล้วภายใต้ MONIX และ ABACUS digital ทำให้เข้าใจกลุ่มลูกค้าที่ยังเข้าถึงบริการทางการเงินในระบบ (Underserved)
	Fidelity & Customer Reach	KakaoBank Corp.	KakaoBank มีจุดแข็งในเรื่อง User Experience ที่สามารถปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนคนเกาหลีใต้ให้มาใช้ธนาคารดิจิทัล ด้วยความเข้าใจง่าย ใช้งานสนุก และผสานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน

โอกาสและความเสี่ยงของ Virtual Bank ในไทย



โอกาส	ความท้าทาย
กลุ่มที่ไม่ได้รับบริการทางการเงินอย่างเพียงพอและเหมาะสม (Underserved) หรือกลุ่มที่เข้าถึงบริการทางการเงิน (Unserved) ในไทยมีขนาดใหญ่ ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยชี้ว่า ปี 2566 หนี้นอกระบบในไทยมีมูลค่าสูงถึงเกือบ 4 ล้านล้านบาท หรือ 20% ของหนี้ครัวเรือนทั้งหมด ในขณะที่เดียวกัน ธปท. ยังพบว่า คนไทยกว่า 63% อยู่ในสถานะ Underserved หรือ Unserved	ความเสี่ยงด้านคุณภาพสินทรัพย์ เพราะลูกค้าสินเชื่อกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวและสัดส่วนหนี้ครัวเรือนอยู่ในระดับสูง (86.8% ณ 2Q25)
การภาคธุรกิจ SME มีขนาดใหญ่ในประเทศไทย (ประมาณ 35-36% ของ GDP) ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์มีความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อให้ SME มาก ถือเป็นโอกาสของ Virtual Banks	ความเสี่ยงด้านการควบคุม Cost to income ratio ซึ่งเป็น Key Success Factor จากการลงทุนในเทคโนโลยีสูง รวมทั้งต้นทุนทางการเงินที่ต้องใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการดึงดูดลูกค้าเงินฝาก ในขณะที่รายได้ต่อลูกค้าที่ต่ำ เพราะต้องเน้นการเติบโตของฐานลูกค้า ทำให้การสร้างกำไรในระยะยาวยังเป็นความท้าทาย
อัตราการเข้าถึงสมาร์ตโฟน (High Mobile Penetration) ที่สูง (142% ณ 3Q25) ช่วยให้ธนาคารดิจิทัลสามารถเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรงโดยไม่ต้องมีสาขา	ความเชื่อมั่น (Trust) และความปลอดภัย (Security) เนื่องจากเป็นธนาคารใหม่และน่าจะมีสัญญาณบ่งชี้ในช่วงแรก ทำให้ลูกค้าเงินฝากไม่มีความเชื่อมั่น นอกจากนั้นความเสี่ยงด้าน Cyber Security ที่ Virtual Bank ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น จำเป็นต้องลดความเสี่ยงในเรื่องความปลอดภัยให้ได้อย่างมีนัยยะ

กรณีศึกษา: KakaoBank ในเกาหลีใต้ ซึ่งเป็นผู้ร่วมลงทุนในไทย



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)

- การใช้ประโยชน์จาก Ecosystem ที่แข็งแกร่ง (Ecosystem Leverage): KakaoBank ก่อตั้งโดยบริษัทยักษ์ใหญ่ด้านเทคโนโลยี Kakao Corp. ซึ่งเป็นเจ้าของ KakaoTalk แอปพลิเคชันแชตที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในเกาหลีใต้ (มีผู้ใช้งานมากกว่า 40 ล้านคน) ทำให้นาคารมีฐานลูกค้าขนาดใหญ่พร้อมใช้บริการตั้งแต่แรกเริ่ม และลดต้นทุนการหาลูกค้า (Customer Acquisition Cost) ลงอย่างมหาศาล
- ประสบการณ์ลูกค้าที่เป็นเลิศ (Superior User Experience): การออกแบบบริการเป็นแบบ "Digital-native" มุ่งเน้นความเรียบง่าย สะดวก รวดเร็ว และเป็นมิตรกับผู้ใช้ (Customer-centric) เช่น ลูกค้าสามารถเปิดบัญชีได้ภายในเวลาเพียง 7 นาที
- ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Efficiency): ด้วยการดำเนินงานแบบไร้สาขา (Branchless) ทำให้นาคารสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานลงได้อย่างมาก ซึ่งส่งผลให้มีอัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ (Cost-to-Income Ratio) ที่ต่ำกว่าธนาคารดั้งเดิม (ประมาณ 30%)
- การตั้งราคาที่แข่งขันได้ (Competitive Pricing): จากต้นทุนที่ต่ำกว่า ทำให้ KakaoBank สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่า และค่าธรรมเนียมการโอนเงินไปต่างประเทศที่ถูกกว่ามาก
- การสร้างกำไรได้รวดเร็ว (Early Profitability): KakaoBank มีกลยุทธ์ที่เน้นผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้เร็ว เช่น สินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่ต้องมีหลักประกัน (Unsecured Personal Loans) ทำให้นาคารสามารถถึงจุดคุ้มทุนและทำกำไรสุทธิได้ภายในเวลาเพียง 2 ปี หลังเปิดตัว (ปี 2019)

นวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ (Financial Innovation)

- การโอนเงินที่ผสานกับ Social (Social Transfer): ลูกค้าสามารถโอนเงินให้กันผ่านรายชื่อเพื่อนในแอปพลิเคชัน KakaoTalk ได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องใช้หมายเลขบัญชีธนาคาร
- ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางเลือก (Alternative Data Lending): ใช้ข้อมูลจากระบบนิเวศ Kakao และข้อมูลดิจิทัลอื่น ๆ ในการประเมินความน่าเชื่อถือ (Alternative Credit Scoring) เพื่อให้สินเชื่อแก่กลุ่มลูกค้าที่เข้าถึงบริการของธนาคารดั้งเดิม (Underserved) เช่น กลุ่มคนทำงานอิสระหรือผู้ค้าขนาดเล็ก
- การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการเงินข้ามกลุ่ม (Platform Business): นำเสนอบริการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เช่น สินเชื่อและประกันภัย จากสถาบันการเงินอื่น ๆ บนแพลตฟอร์มของตนเอง ซึ่งกลายเป็นแหล่งรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยที่สำคัญ
- การใช้ AI ในการบริการและความปลอดภัย: มีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และโมเดลภาษาขนาดใหญ่ (LLM) ในการให้คำปรึกษาลูกค้าและเพิ่มความปลอดภัย เช่น บริการ "AI Smishing Character Check" เพื่อตรวจจับและป้องกันอาชญากรรมทางการเงิน

สรุปต่อการจัดตั้ง Virtual Bank ไทย: Kakao Bank ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้ง BankX ในไทย มีจุดแข็งในการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่เป็นเลิศ (Superior User Experience) เพื่อสร้างฐานลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายย่อย

กรณีศึกษา: KakaoBank ในเกาหลีใต้ ซึ่งเป็นผู้ร่วมลงทุนในไทย



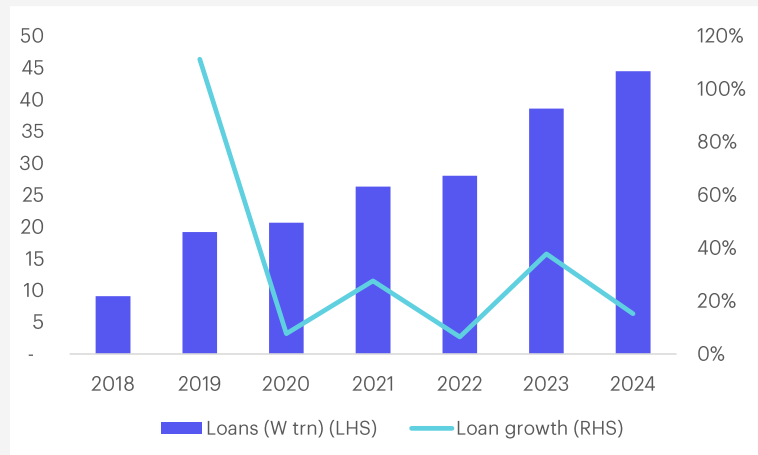
ประเด็นการแข่งขัน	KakaoBank	ธนาคารพาณิชย์แบบดั้งเดิม	ความได้เปรียบของ KakaoBank
ด้านสินเชื่อ			
อัตราดอกเบี้ย	ต่ำกว่า เนื่องจากมีต้นทุนการดำเนินงาน (Operating Cost) ที่ต่ำกว่ามากจากการเป็นธนาคารไร้สาขา	สูงกว่า เพราะมีต้นทุนสาขาและพนักงานจำนวนมาก	สามารถดึงดูดลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับ ราคา ได้ง่าย
กระบวนการ	รวดเร็ว ง่าย และเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (เช่น อนุมัติสินเชื่อส่วนบุคคลได้ภายในไม่กี่นาที)	ซับซ้อน ต้องใช้เอกสารและอาจต้องไปสาขา	ประสบการณ์ลูกค้า (User Experience) ดีกว่าอย่างมาก ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจมาใช้บริการได้ง่าย
กลุ่มลูกค้า	เข้าถึงกลุ่มลูกค้า "Underserved" เช่น พนักงานอิสระ หรือผู้มีประวัติสินเชื่อไม่สมบูรณ์ โดยใช้ Alternative Data จาก Ecosystem ของ Kakao	เน้นลูกค้าที่มีรายได้มั่นคงและมีประวัติเครดิตดี (Prime Customers)	ขยายตลาดได้กว้างกว่าและเป็นช่องทางดึงดูดลูกค้ารายใหม่
ผลิตภัณฑ์	มีการขยายผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วจากสินเชื่อส่วนบุคคลไปสู่สินเชื่อที่มีมูลค่าสูง เช่น สินเชื่อจำนองที่อยู่อาศัย (Mortgage Loans) และสินเชื่อเงินประกัน Jeonse (Jeonse Deposit Loans) โดยนำเสนออัตราดอกเบี้ยที่ดีกว่า	มีผลิตภัณฑ์ครบวงจร แต่กระบวนการยื่นกู้ซับซ้อนและใช้เวลานานกว่า	สามารถแข่งขันตลาดสินเชื่อหลัก ของธนาคารดั้งเดิมได้โดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการรีไฟแนนซ์ (Refinancing) ที่ลูกค้าย้ายมาหาดอกเบี้ยที่ถูกลง
ด้านเงินฝาก			
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	นำเสนอผลิตภัณฑ์ฝากเงินที่มีนวัตกรรมและเชื่อมโยงกับ Social (Social Saving) เช่น บัญชีที่สามารถออมเงินร่วมกับกลุ่มเพื่อน (Group Account) หรือบัญชีที่ปัดเศษเงินเพื่อออม (Round-up Saver)	เน้นผลิตภัณฑ์ฝากประจำ/ออมทรัพย์แบบดั้งเดิม	ขยายตลาดได้กว้างกว่าและเป็นช่องทางดึงดูดลูกค้ารายใหม่
อัตราดอกเบี้ย	โดยทั่วไป สามารถให้ อัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่า ธนาคารดั้งเดิมได้ เนื่องจากประหยัดต้นทุนสาขาลงไปมาก และต้องการดึงดูดเงินฝากเพื่อใช้ปล่อยสินเชื่อ	อัตราดอกเบี้ยอาจต่ำกว่าเล็กน้อย แต่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายกว่า	อัตราดอกเบี้ยสูงในกว่า แต่ยังมีข้อเสียเปรียบธนาคารพาณิชย์แบบดั้งเดิมในแง่ของความปลอดภัย ในกลุ่มลูกค้าสูงอายุ และมีเครือข่ายสาขาที่ครอบคลุมสำหรับลูกค้าที่ต้องการการบริการแบบตัวต่อตัว
ความสะดวกในการใช้งาน	การเปิดบัญชีและจัดการบัญชีทั้งหมดทำได้ง่ายผ่านแอปพลิเคชันมือถือ	การเปิดบัญชีบางประเภทอาจยังต้องยืนยันตัวตนหรือทำธุรกรรมผ่านสาขา	ประสบการณ์ลูกค้า (User Experience) ดีกว่าอย่างมาก ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจมาใช้บริการได้ง่าย

Source: Kakao Bank and InnovestX Research

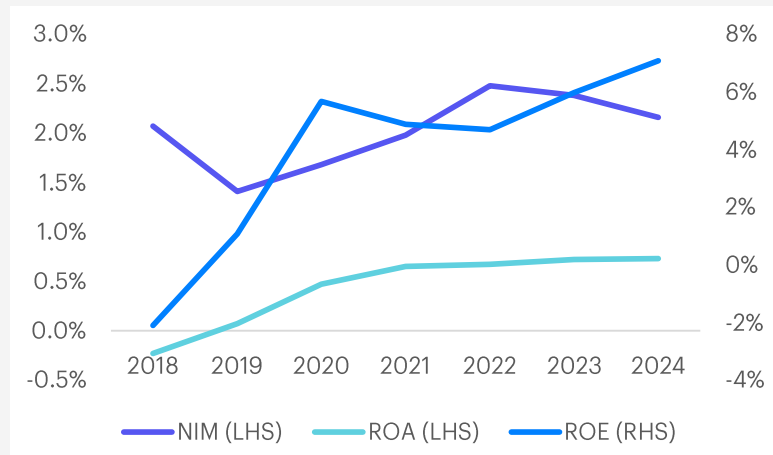
กรณีศึกษา: KakaoBank ในเกาหลีใต้ ซึ่งเป็นผู้ร่วมลงทุนในไทย



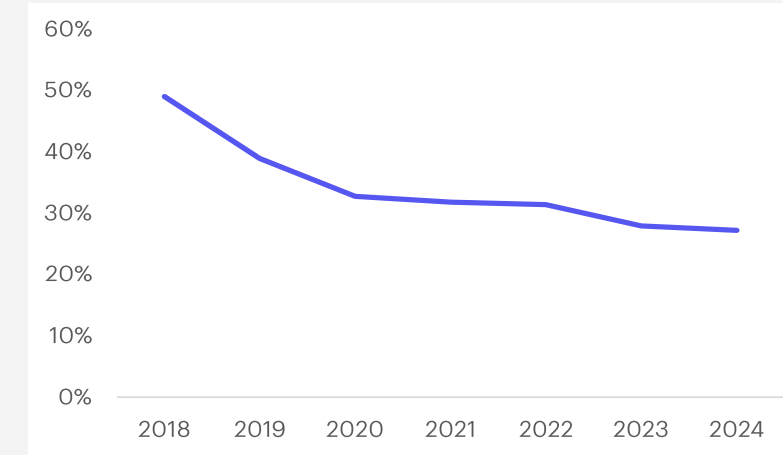
สินเชื่อเติบโตอย่างรวดเร็วในอัตรา 30% CAGR ระหว่างปี 2018-2024



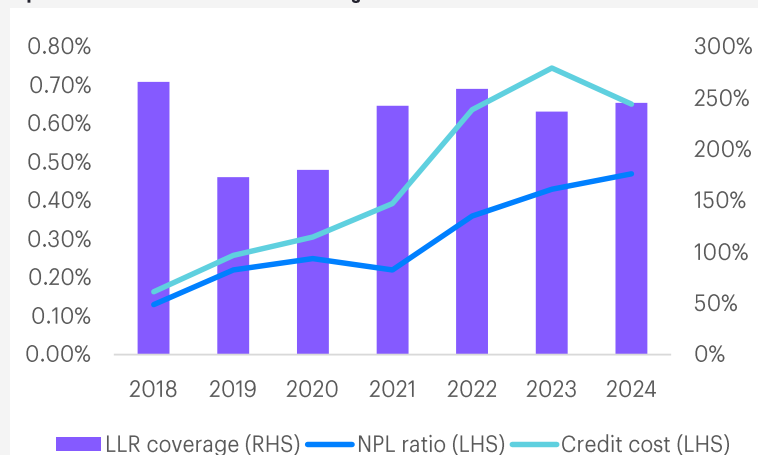
NIM ค่อนข้างต่ำ จากการใช้นโยบายแข่งขันด้านราคา และ ROE ไม่สูง เพราะ NIM ค่อนข้างต่ำและ CAR สูง



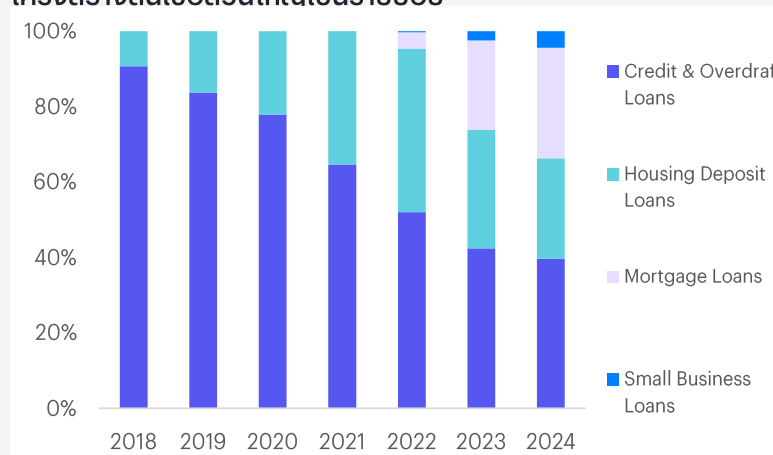
Cost to income ratio ไม่ได้สูงมากจนเกินไปในปีที่ 2 และลดลงต่อเนื่องจนมาอยู่ในระดับต่ำ ทำให้แข่งขันด้านราคาได้



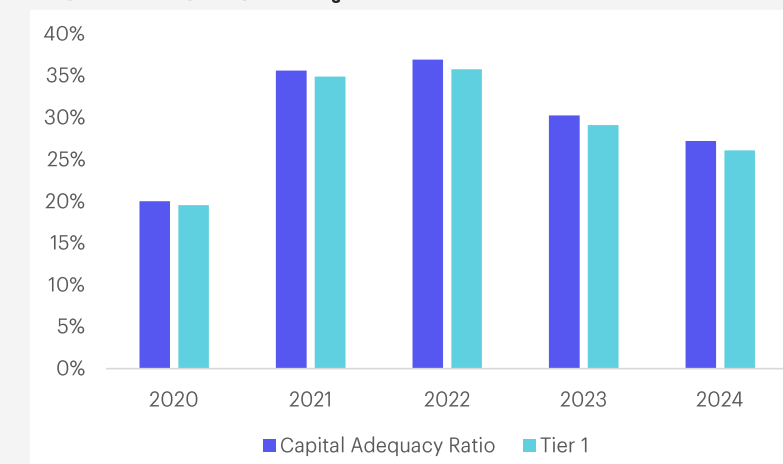
คุณภาพสินทรัพย์ดีจากการใช้โมเดลประเมินความเสี่ยงที่ได้ผล



โครงสร้างสินเชื่อส่วนใหญ่เป็นรายย่อย



Capital adequacy ratio สูงเพื่อรองรับการเติบโต



Source: Kakao Bank and InnovestX Research

กรณีศึกษา: WeBank ในจีน ซึ่งอยู่ในเครือเดียวกับผู้ร่วมลงทุนในไทย



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)

- เทคโนโลยีชั้นนำ (ABCD Technologies): WeBank ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหลัก 4 ด้าน (มักเรียกรย่อว่า ABCD) อย่างเต็มที่ในการดำเนินธุรกิจ:
 - AI (Artificial Intelligence): ใช้ในการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิต, การให้บริการลูกค้าผ่านแชทบอท (กว่า 98% ของการสอบถามลูกค้าถูกจัดการโดย AI) และการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน
 - Blockchain: ใช้ในการบันทึกรายละเอียดการทำธุรกรรมเป็นหลักฐานดิจิทัล, การจัดการข้อมูลทางการเงินร่วมกัน และการพัฒนาแพลตฟอร์มบล็อกเชนแบบเปิด (Open Source)
 - Cloud Computing: เป็นธนาคารแห่งแรกของโลกที่ใช้ระบบธนาคารหลักบนสถาปัตยกรรมแบบ Distributed Cloud (คลาวด์แบบกระจายศูนย์) ที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กรเอง ทำให้มีความยืดหยุ่นสูง (Scalability), ความพร้อมใช้งานสูง (High Availability) และ ลดต้นทุนด้าน IT ต่อบัญชีลงได้มาก (ต่ำกว่าธนาคารดั้งเดิม 10 เท่าขึ้นไป)
 - Data (Big Data): การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อสร้างระบบประเมินความน่าเชื่อถือที่แตกต่างและแม่นยำขึ้นสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ไม่มีประวัติเครดิตในระบบดั้งเดิม
- การเข้าถึงฐานลูกค้าขนาดใหญ่ของ Tencent: การเป็นพันธมิตรกับ Tencent ทำให้ WeBank สามารถเข้าถึงฐานผู้ใช้งานขนาดมหึมาของแอปพลิเคชันอย่าง WeChat (Weixin) ซึ่งช่วยให้ธนาคารสามารถขยายฐานลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและใช้ข้อมูลจากระบบนิเวศของ Tencent ในการวิเคราะห์
- ต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำมาก (Low-Cost Structure): การดำเนินงานผ่านช่องทางดิจิทัล 100% (ไม่มีสาขาทางกายภาพ) และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพสูงทำให้ต้นทุนต่อบัญชีต่ำมาก ซึ่งช่วยให้สามารถให้บริการสินเชื่อขนาดเล็กแก่กลุ่มลูกค้าที่มีความเสี่ยงสูงขึ้นได้ในอัตราที่ยั่งยืน

นวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ (Financial Innovation)

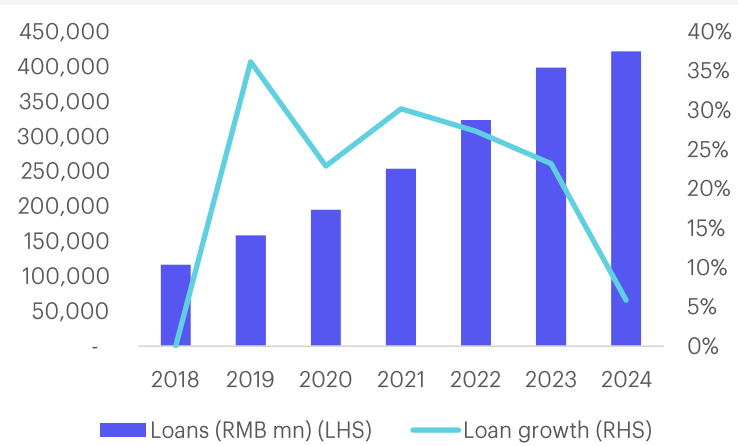
- Weilidai: ผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยส่วนบุคคลแบบ Micro-loan ที่ให้บริการออนไลน์เต็มรูปแบบ 100% ผ่านแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียของ Tencent ลูกค้าสามารถขอสินเชื่อและรับเงินได้ภายในเวลาไม่กี่นาที
- Weiyedai: สินเชื่อหมุนเวียนออนไลน์แบบไม่มีหลักประกันสำหรับ MSMEs (Micro, Small, and Medium Enterprises) โดยอาศัยข้อมูลทางเลือกและเทคโนโลยีในการวิเคราะห์เครดิตแทนการขอหลักทรัพย์ค้ำประกันแบบธนาคารดั้งเดิม
- ระบบธนาคารหลักแบบกระจายศูนย์ (Distributed Core Banking System): การพัฒนาระบบนี้ขึ้นมาเองทำให้ WeBank เป็นธนาคารแห่งแรกที่ใช้สถาปัตยกรรมที่ยืดหยุ่นและรองรับธุรกรรมจำนวนมหาศาล (สูงสุด 1.4 พันล้านรายการต่อวัน) ในต้นทุนที่ต่ำอย่างมาก
- การใช้ AI ในการบริการลูกค้าและการจัดการความเสี่ยง: การใช้แชทบอทอัจฉริยะในการจัดการการสอบถามของลูกค้าส่วนใหญ่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระงานของพนักงาน, รวมถึงการใช้ AI/Big Data เพื่อสร้างระบบในการทำ Credit Scoring ที่แม่นยำสำหรับบุคคลและธุรกิจขนาดเล็กที่ธนาคารดั้งเดิมมองข้าม

นสรุปต่อการจัดตั้ง Virtual Bank ไทย: WeTechnology เป็นหนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้ง BankX ในไทย มีความแข็งแกร่งการสร้าง Core Banking ที่ต้นทุนต่ำ เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้ารายย่อย ทำให้มีความเป็นไปได้ว่า BankX จะเน้นกลุ่มลูกค้ารายย่อย

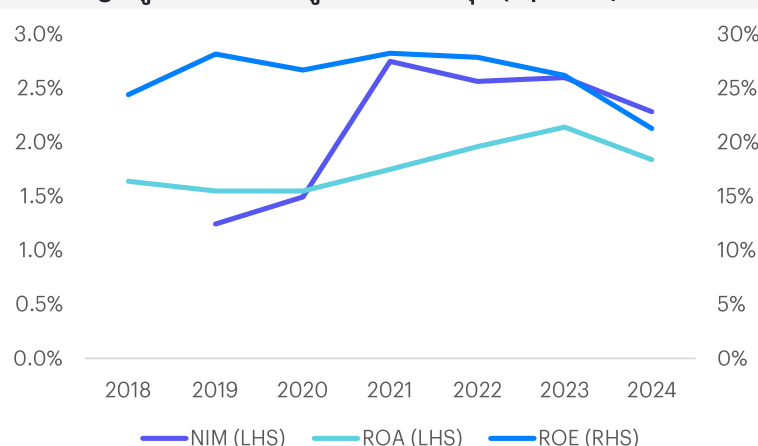
กรณีศึกษา: WeBank ในจีน ซึ่งอยู่ในเครือเดียวกับผู้ร่วมลงทุนในไทย



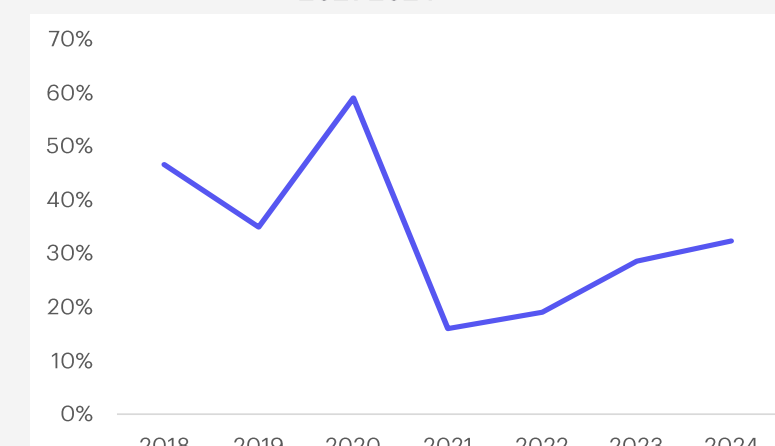
สินเชื่อเติบโตอย่างรวดเร็วในอัตรา 24% CAGR ระหว่างปี 2018-2024



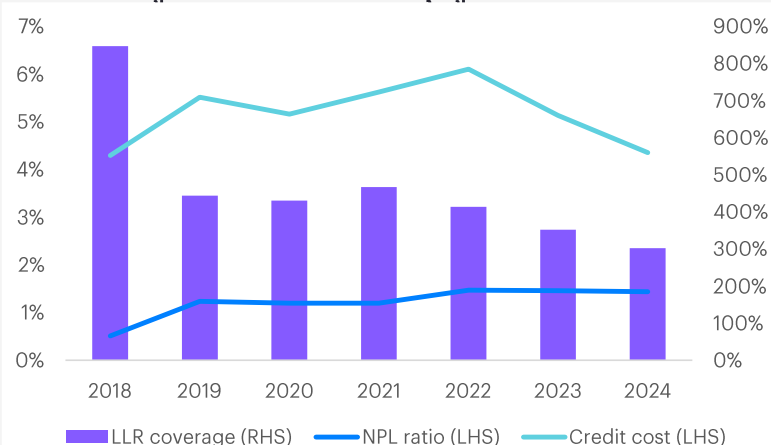
NIM ค่อนข้างต่ำเพราะต้นทุนทางการเงินสูง แต่ ROE สูงเพราะ Leverage สูง โดย CAR อยู่ในระดับที่สมดุล (Optimal)



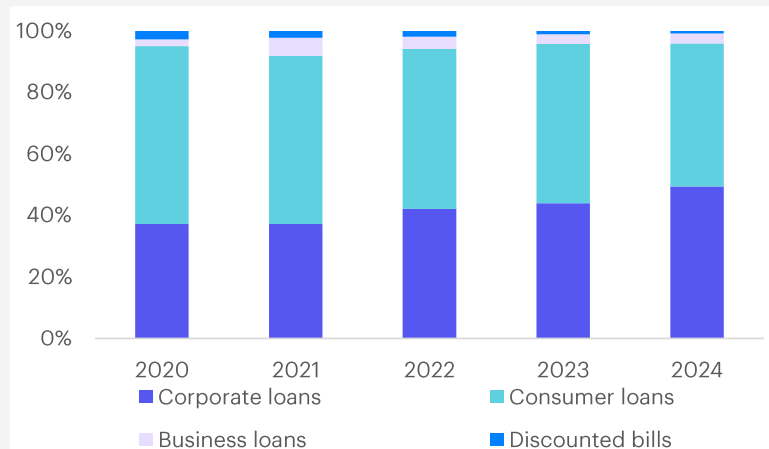
Cost to income ratio ในปี 2018-2019 ซึ่งเพิ่มต้นทุน ใกล้เคียงกับธนาคารแบบดั้งเดิม ในปี 2021-2024 ต่ำกว่าธนาคารแบบดั้งเดิม



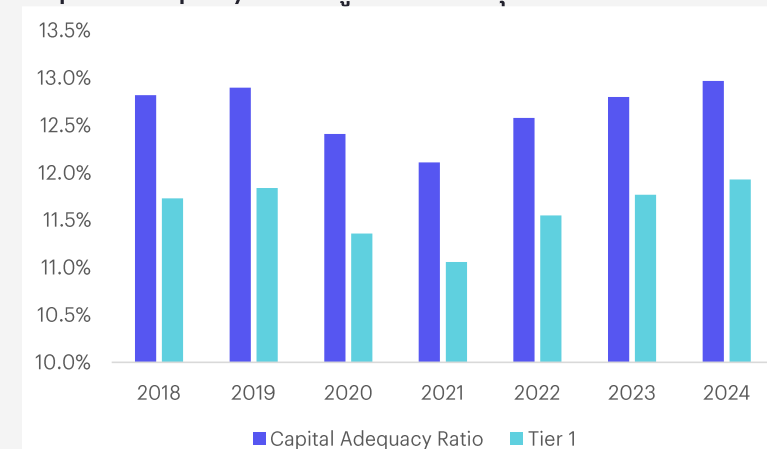
Credit cost สูงตามความเสี่ยงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย



โครงสร้างสินเชื่อ เน้นรายย่อยและ MSMEs



Capital adequacy ratio อยู่ในระดับที่สมดุล



Source: WeBank and InnovestX Research

กรณีศึกษา: MYbank ในจีน ภายใต้ Ant Group ซึ่งเป็นพันธมิตรกับผู้ลงทุนในไทย



MYbank (Zhejiang E-Commerce Bank) เป็น Virtual Bank ที่ก่อตั้งโดย Ant Group (บริษัทในเครือ Alibaba) ในประเทศจีน เป็น Virtual Bank ที่ทำกำไรได้อย่างแข็งแกร่ง โดยอาศัยโมเดลธุรกิจที่เน้นประสิทธิภาพด้านต้นทุนและการใช้ AI (Ant Group) ถือเป็นกรณีตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดของการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้าง Financial Inclusion โดยเฉพาะในตลาดสินเชื่อธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ในประเทศจีน โดย MYbank ใช้โมเดลธุรกิจที่แตกต่างจาก Virtual/Neo Bank ส่วนใหญ่ในโลกที่เน้นลูกค้ารายย่อย (Retail) โดยมุ่งเป้าไปที่ **SME และเกษตรกร** ซึ่งเป็นกลุ่มที่ธนาคารดั้งเดิมเข้าถึงได้ยาก

MYbank ใช้อันรวดเร็วในการทำกำไร จากการเริ่มดำเนินงานในกลางปี 2015 ในช่วง 7 เดือนแรกของการดำเนินงานปี 2015 นั้น MYbank รายงานผลขาดทุนเล็กน้อย ก่อนที่จะทำกำไรได้ในปี 2016 ในปี 2023 มีอัตราส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL Ratio) อยู่ที่ 2.28% มี LLR coverage 199% สินเชื่อเติบโต 18.58% อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงอยู่ที่ 11.3% เคยมีรายงาน ROE อยู่ที่ 13.4%

MYbank มีปัจจัยขับเคลื่อนหลัก 3 ประการ:

- 1) การลดต้นทุนการดำเนินงานสู่ระดับสูงสุด (Extreme Cost Efficiency): MYbank ได้ลดต้นทุนการปล่อยสินเชื่อต่อรายการลงอย่างน่าทึ่ง เมื่อเทียบกับธนาคารดั้งเดิม โดย MYbank เป็นธนาคารแรกในจีนที่ใช้ระบบ Core Banking ทั้งหมดบน Cloud และไม่มีสาขาจริงเลย ทำให้ค่าใช้จ่ายคงที่แทบจะหมดไป
- 2) โมเดลสินเชื่อ 3-1-0 (The 3-1-0 Lending Model): ใช้ความเร็วโดยไร้มนุษย์ โดย 3 นาที (Minutes) คือเวลาที่ใช้ในการยื่นขอสินเชื่อผ่านมือถือ 1 วินาที (Second) คือเวลาที่ใช้ในการอนุมัติสินเชื่อ (Disbursement) และ 0 คน (Human Interaction) คือไม่มีการแทรกแซงของมนุษย์ในกระบวนการอนุมัติ โมเดลนี้ช่วยให้ MYbank ให้บริการ SME ได้กว่า 53 ล้านราย ภายในสิ้นปี 2023 โดยที่ 80% ของลูกค้ารายใหม่ไม่เคยได้รับสินเชื่อธุรกิจจากธนาคารใดมาก่อน ซึ่งเป็นตลาดที่ให้ผลตอบแทนสูง
- 3) การใช้ AI และ Big Data จาก Ant Group/Alibaba
 - MYbank ใช้ข้อมูลจาก Ant Group (โดยเฉพาะ Alipay) ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มการชำระเงินที่ใหญ่ที่สุดในโลก เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของลูกค้า SME แทนที่จะใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันแบบธนาคารดั้งเดิม
 - การประเมินความเสี่ยงด้วย AI: วิเคราะห์ตัวแปรมากกว่า 3,000 ตัวแปร จากข้อมูลธุรกรรม การเงิน และพฤติกรรมในระบบนิเวศของ Alibaba/Alipay
 - Goose System: ระบบ AI เฉพาะทางที่ใช้ในการประเมินความน่าเชื่อถือของบริษัทขนาดเล็กในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Finance) เพื่อให้สินเชื่อแก่ผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ค้าปลีกได้อย่างรวดเร็ว
 - Tomtit System: ระบบ AI ที่ใช้ภาพถ่ายดาวเทียม (Remote Sensing) เพื่อประเมินผลผลิตทางการเกษตร ทำให้สามารถปล่อยสินเชื่อแก่เกษตรกรในพื้นที่ห่างไกลได้โดยไม่ต้องลงพื้นที่

บทสรุปต่อการจัดตั้ง Virtual Bank ไทย: Ant Group เป็นพันธมิตรกับบริษัท เอซีเอ็ม โฮลดิ้ง จำกัด ซึ่งเป็นผู้ได้รับใบอนุญาตให้จัด Virtual Bank ในไทย ทำให้มีความเป็นไปได้ว่าธนาคารนี้จะสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่ม SME ขนาดเล็ก โดยเฉพาะภาคเกษตรที่เป็น Supply Chain ของ CP Group

กรณีศึกษา: Virtual Bank ในฟิลิปปินส์ คาดว่าอาจจะเป็นกรณีใกล้เคียงกับไทย



- ธนาคารกลางฟิลิปปินส์ (BSP) ได้เริ่มให้ใบอนุญาต Virtual Bank เป็นครั้งแรกในปี 2021 โดยจำกัดจำนวนใบอนุญาต Virtual Bank ไว้ที่ 6 ราย โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน (Financial Inclusion) และรักษาเสถียรภาพของระบบ
- ยอดรวมเงินฝากของธนาคารดิจิทัลในฟิลิปปินส์เติบโตอย่างรวดเร็ว เพิ่มขึ้นเกือบเท่าตัวในปี 2023 โดยมีปัจจัยจูงใจคือ อัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่แข่งขันได้สูง (บางรายเสนอสูงถึง 4% - 15% ต่อปี) ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่ Virtual Bank ในไทยจะทำในรูปแบบคล้ายคลึงกัน
- Maya Bank และ UnionDigital Bank สามารถมีกำไรภายในเวลาเพียง 2 ปี หลังเปิดดำเนินการในปี 2022 แต่โดยรวมแล้ว Virtual Bank ส่วนใหญ่ยังคงขาดทุนสุทธิ โดยธนาคารกลาง (BSP) คาดการณ์ว่า อาจต้องใช้เวลา 5-7 ปี กว่าที่จะสามารถคุ้มทุนและทำกำไรได้ เนื่องจากต้องลงทุนอย่างหนักในเทคโนโลยี การดึงดูดลูกค้า และการสำรองสำหรับ NPLs ที่ยังอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ยของระบบธนาคารทั่วไป เราเชื่อว่าจำนวน Virtual Bank ของฟิลิปปินส์ 6 รายอาจมากเกินไปสำหรับช่วงเริ่มต้น ในขณะที่ไทยให้จัดตั้งแค่ 3 ราย อาจทำให้มีโอกาสในการคุ้มทุนมีมากกว่า
- อัตราส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL ratio) ของ Virtual Bank โดยรวมยังคงสูงกว่า ค่าเฉลี่ยของระบบธนาคารทั่วไปอย่างเห็นได้ชัด โดยเคยสูงถึงประมาณ 14% ในช่วงกลางปี 2024 เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ไม่มีประวัติเครดิตหรือเข้าถึงสินเชื่อยาก ซึ่งกรณีนี้มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดกับ Virtual Bank ของไทย
- โดยสรุป Virtual Bank ในฟิลิปปินส์กำลังประสบความสำเร็จในการดึงดูดลูกค้าและเงินฝาก โดยเฉพาะกลุ่มวัยหนุ่มสาวและ MSMEs แต่ยังคงเผชิญความท้าทายในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อและการเปลี่ยนผ่านจากการเติบโตไปสู่การทำกำไรอย่างยั่งยืน

Virtual Bank	ผู้สนับสนุน/เจ้าของหลัก	กลยุทธ์และจุดเด่น
1. Maya Bank	Voyager Innovations (บริษัทย่อยของ PLDT/Kohlberg Kravis Roberts)	เติบโตจากการเป็น E-wallet (PayMaya) ที่มีฐานลูกค้าขนาดใหญ่ มุ่งเน้นการให้บริการแบบครบวงจร (Savings, Loans, Credit Card) และได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำในตลาด
2. Tonik Digital Bank	Tonik Financial Pte Ltd (สิงคโปร์)	เป็นธนาคารดิจิทัลรายแรกที่ได้รับใบอนุญาต มุ่งเน้นการให้บริการออมทรัพย์ที่มีอัตราดอกเบี้ยสูง และสินเชื่อส่วนบุคคล
3. GoTyme Bank	Tyme Group (แอฟริกาใต้) และ Gokongwei Group (ฟิลิปปินส์)	เน้นกลยุทธ์การให้บริการแบบ Phygital (Physical + Digital) โดยร่วมมือกับเครือข่ายร้านค้าปลีก (เช่น Robinsons) เพื่อให้ลูกค้าสามารถยืนยันตัวตนและรับบัตรเดบิตได้ที่ Kiosk ใน 5 นาที
4. UnionDigital Bank	Union Bank of the Philippines (ธนาคารดั้งเดิม)	เป็นบริษัทลูกของธนาคารดั้งเดิมรายใหญ่ เน้นการขยายสินเชื่อดิจิทัลโดยอาศัยประสบการณ์และความน่าเชื่อถือของบริษัทแม่
5. UNOBank	UNOAsia Pte Ltd	มุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินแบบ Full-Spectrum ตั้งแต่การออมไปจนถึงการลงทุนและสินเชื่อ
6. Overseas Filipino Bank (OFBank)	Land Bank of the Philippines (ธนาคารรัฐ)	มุ่งเน้นการให้บริการแก่ ชาวฟิลิปปินส์ที่อาศัยอยู่ต่างประเทศ (Overseas Filipinos) และผู้รับผลประโยชน์ในประเทศ

ระยะเวลาในการที่จะคุ้มทุน



ระยะเวลาในการทำกำไร (Time to Profitability) ของ Virtual/Neo Bank นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ทางธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า Virtual/Neo Bank ชั้นนำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ใช้เวลาในการทำกำไร ตั้งแต่ 3 ปีไปจนถึงมากกว่า 7 ปี โดยทั่วไป Virtual/Neo Bank ส่วนใหญ่มักตั้งเป้าที่จะทำกำไรให้ได้ภายใน 5 ถึง 7 ปี นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งอย่างไรก็ตาม มีตัวอย่างที่ทำได้เร็วกว่าและช้ากว่ามาก

ลำดับ	Virtual Bank (ประเทศ)	ปีที่ก่อตั้ง	ระยะเวลาโดยประมาณในการ Break-even	ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ
1	OakNorth Bank (สหราชอาณาจักร)	2015	11 เดือน (คุ้มทุนกระแสเงินสด)	มุ่งเน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่ม ("Missing Middle") คือธุรกิจขนาดกลางที่ไม่ได้รับบริการที่ดีจากธนาคารดั้งเดิม โดยใช้แพลตฟอร์มวิเคราะห์สินเชื่อขั้นสูง
2	Tinkoff Bank (รัสเซีย)	2006	ประมาณ 3 ปี (กำไรเต็มปี 2009)	ใช้รูปแบบธนาคารดิจิทัลเต็มรูปแบบตั้งแต่เริ่มต้น เน้นการสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์สินเชื่อและบริการทางการเงินที่หลากหลาย
3	WeBank (จีน)	2014	ประมาณ 3 ปี (กำไรเต็มปี 2017)	ได้รับการสนับสนุนจาก Tencent ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากฐานผู้ใช้งานขนาดใหญ่ของแพลตฟอร์ม WeChat ในการขยายธุรกิจสินเชื่อขนาดเล็กอย่างรวดเร็ว
4	KakaoBank (เกาหลีใต้)	2017	ประมาณ 2 ปี (กำไรสุทธิครั้งแรกปีแรก 2019)	ใช้ประโยชน์จากฐานผู้ใช้มหาศาลของแอปพลิเคชันแชท KakaoTalk เพื่อเข้าถึงลูกค้าอย่างรวดเร็วและเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่หลากหลาย
5	Nubank (บราซิล)	2013	ประมาณ 9 ปี (Break-even ระดับ Holding Q3/2022)	สร้างฐานลูกค้าขนาดใหญ่ในละตินอเมริกาด้วยบัตรเครดิตและบัญชีเงินฝากที่ไม่มีค่าธรรมเนียม มีการขยายผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มรายได้ต่อผู้ใช้ (ARPU)
6	Starling Bank (สหราชอาณาจักร)	2014	ประมาณ 6 ปี (กำไรรายเดือนครั้งแรก ต.ค. 2020)	ทำกำไรได้รวดเร็วในช่วงการระบาดใหญ่ของ COVID-19 โดยการเป็นผู้ให้บริการปล่อยสินเชื่อที่ได้รับการกำกับจากรัฐบาล (CBILS)
7	ZA Bank (ฮ่องกง)	2020	ประมาณ 4 ปี (กำไรรายเดือนครั้งแรก ก.ย. 2024)	เป็น Virtual Bank แห่งแรกในฮ่องกงที่ทำกำไรรายเดือนได้ เน้นการเติบโตของเงินฝาก และสร้างรายได้ค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ
8	WeLab Bank (ฮ่องกง)	2020	ประมาณ 4 ปี (Break-even ส.ค. 2024)	เน้นการสร้างพอร์ตสินเชื่อขนาดใหญ่และลดต้นทุนการปล่อยสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงขยายแหล่งรายได้ที่หลากหลาย
9	Toss Bank (เกาหลีใต้)	2021	ประมาณ 3 ปี (Break-even Q2/2024 โดยประมาณ)	เป็นส่วนขยายของแอปพลิเคชันฟินเทค Toss ที่มีผู้ใช้งานจำนวนมาก ซึ่งช่วยในการแปลงผู้ใช้เป็นลูกค้าธนาคารได้อย่างรวดเร็ว

ประมาณการงบการเงินเบื้องต้นของ Virtual Bank ที่จะจัดตั้ง



จุดคุ้มทุน: เบื้องต้นคาดว่าจะประมาณ 5 ปี ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของแต่ละธนาคาร

อัตราการเติบโตของสินเชื่อ: เราคาดว่าจะมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดจากฐานต่ำ และโอกาสในการเติบโตสูง จากกลุ่ม Underserved หรือ Unserved ที่มีขนาดใหญ่

NIM: เราคาดว่า NIM จะสูงกว่าธนาคารแบบดั้งเดิม โดยคาดว่าจะคิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูงกว่าธนาคารแบบดั้งเดิม เพราะใช้ Risk-based pricing กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีความเสี่ยงสูง แม้ว่าต้นทุนทางการเงินจะสูงกว่าธนาคารดั้งเดิมมาก แต่เราคาดว่า Virtual Bank จะมี NIM ต่ำกว่า สถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) เพราะน่าจะมีใช้ Pricing strategy ในการแย่งลูกค้าสินเชื่อกับ Non-bank ที่มีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใกล้เคียงกัน และต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง (Liquid assets) ที่ผลตอบแทนต่ำตามเกณฑ์ LCR ของ ธปท.

Credit cost: เราคาดว่าจะอยู่ในระดับสูงกว่าธนาคารดั้งเดิม ตามกลุ่มลูกค้าที่มีความเสี่ยงสูงและประเภทสินเชื่อที่คาดว่าจะส่วนใหญ่จะเป็น Unsecured loans โดยคาดว่าจะอยู่ใกล้เคียงกับ Non-bank ในระยะยาวการใช้ AI/Big Data ในการทำระบบ Credit Scoring น่าจะช่วยลด Credit cost ให้ต่ำกว่า Non-bank ได้

Cost to income ratio: เราคาดว่าในช่วงแรกยังอยู่ในระดับสูง เนื่องจากต้องลงทุนอย่างหนักในเทคโนโลยี แต่ในที่สุดจะลดลงที่ต่ำกว่า 30% ซึ่งต่ำกว่าธนาคารดั้งเดิมที่อยู่ที่ประมาณ 45% การไม่มีสาขาถือเป็นการลดต้นทุนไปประมาณหนึ่งในสามของธนาคารดั้งเดิม นอกจากนี้ยังใช้พนักงานน้อยกว่า ซึ่งธนาคารดั้งเดิมอาจจะต้องใช้คนมากกว่าถึง 10 เท่า

Profit and Loss Statement (Bt mn)

FY December 31	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F	2031F	2032F
Interest income	213	1,251	3,079	6,138	9,800	13,141	17,080
Interest expense	145	543	1,194	2,319	3,640	4,856	6,294
Net interest income	68	708	1,884	3,819	6,160	8,284	10,787
Non-interest income	25	75	188	375	600	805	1,047
Non-interest expenses	185	861	1,450	2,516	3,380	3,636	3,550
Pre-provision profit	(93)	(78)	622	1,678	3,380	5,454	8,283
Provision	13	225	938	1,875	3,000	3,945	5,023
Pre-tax profit	(105)	(303)	(316)	(198)	380	1,509	3,260
Tax	0	0	0	0	0	0	845
Net profit	(105)	(303)	(316)	(198)	380	1,509	2,415

Balance Sheet (Bt mn)

FY December 31	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F	2031F	2032F
Financial assets	2,500	2,625	5,250	8,500	11,500	14,550	19,098
Gross loans	2,500	12,500	25,000	50,000	70,000	91,000	118,300
Loan loss reserve	13	238	1,175	3,050	6,050	9,995	15,018
Net loans	2,488	12,263	23,825	46,950	63,950	81,006	103,282
Others	25	28	30	33	37	40	44
Total assets	5,013	14,915	29,105	55,483	75,487	95,596	122,425
Deposits	3,000	13,125	26,250	52,500	73,500	95,550	125,398
Borrowings	2,000	2,000	4,000	6,000	8,000	10,000	12,000
Total liabilities	5,000	15,125	30,250	58,500	81,500	105,550	137,398
Paid-up capital	5,000	5,000	5,000	10,000	10,000	10,000	15,000
Retained earnings	(105)	(408)	(724)	(922)	(542)	967	3,382
Total Equities	4,895	4,592	4,276	9,078	9,458	10,967	18,382

Key Assumptions and Financial Ratios

FY December 31	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F	2031F	2032F
YoY loan growth	NA.	400.0%	100.0%	100.0%	40.0%	30.0%	30.0%
YoY non-NII growth	NA.	200.0%	150.0%	100.0%	60.0%	34.2%	30.0%
Yield on earn'g assets	NA.	12.4%	13.6%	13.8%	14.0%	14.1%	14.1%
Cost on int-bear'g liab	NA.	5.4%	5.3%	5.2%	5.2%	5.2%	5.2%
Net interest margin	NA.	3.5%	4.2%	4.3%	4.4%	4.4%	4.4%
ROE	NA.	-6.4%	-7.1%	-3.0%	4.1%	14.8%	16.5%
ROA	NA.	-3.0%	-1.4%	-0.5%	0.6%	1.8%	2.2%
NPLs ratio	0.0%	2.3%	4.7%	4.7%	5.4%	5.4%	5.3%
Credit cost	1.0%	3.0%	5.0%	5.0%	5.0%	4.9%	4.8%
Loan to deposit ratio	83.3%	95.2%	95.2%	95.2%	95.2%	95.2%	94.3%
Cost to income ratio	200.0%	110.0%	70.0%	60.0%	50.0%	40.0%	30.0%
Capital adequacy ratio	180.4%	37.3%	17.9%	19.4%	14.8%	13.6%	17.8%
Tier-1	180.4%	37.3%	17.9%	19.4%	14.8%	13.6%	17.8%

Source: InnovestX Research

ผลกระทบต่อบริษัทจดทะเบียนที่เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง Virtual Bank



โครงสร้างผู้ถือหุ้น:

- ธนาคาร คลิกซ์ จำกัด (มหาชน) (CLIX): ณ วันจัดตั้ง บริษัท ไทย นวัตกรรม โฮลดิ้ง จำกัด (HoldCo) ถือหุ้น 95% ส่วนที่เหลืออีก 5% ถือโดยผู้ก่อตั้ง 15 ราย ซึ่งภายหลัง บริษัท ไทย นวัตกรรม โฮลดิ้ง จำกัด จะรับโอนหุ้นเพิ่มเติมจนมีสัดส่วนการถือหุ้น 99.99% โดยบริษัท ไทย นวัตกรรม โฮลดิ้ง จำกัด ถือหุ้นโดย KTB 41% ADVANC 39% และ OR 20% คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการ 4 ท่าน โดย KTB มีสิทธิในการแต่งตั้งกรรมการได้ตั้งแต่ครึ่งหนึ่งของทั้งหมด
- ธนาคารเอกซ์ (BankX): ยังไม่ได้เปิดเผยโครงสร้างผู้ถือหุ้น เราคาดว่า จะถือหุ้นโดย SCB ประมาณ 40% และที่เหลือถือหุ้นโดย WeTechnology Limited และ KakaoBank Corp.

ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ: จากการประมาณผลการดำเนินงานเบื้องต้นของ Virtual Bank เราคาดว่าผลกระทบจะไม่มีนัยสำคัญต่อกำไรสุทธิของบริษัทจดทะเบียนที่เป็นผู้ร่วมก่อตั้งอย่าง KTB ADVANC OR และ SCB ในช่วง 5 ปีแรก

ผลกระทบด้านเงินลงทุน: ผู้ร่วมก่อตั้งต้องใส่เงินลงทุนอย่างน้อย 5,000 ล้านบาทในปี 2026 และจะต้องทยอยเพิ่มทุนเป็นอย่างน้อย 10,000 ล้านบาท ภายใน 5 ปี

บริษัทที่ร่วมจัดตั้ง Virtual Bank	สัดส่วนการถือหุ้นใน Virtual Bank	ผลกระทบต่อกำไรสุทธิของบริษัท (ล้านบาท)						% ผลกระทบต่อกำไรสุทธิของบริษัท					
		2026F	2027F	2028F	2029F	2030F	2031F	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F	2031F
KTB	39%	(41)	(118)	(123)	(77)	148	588	-0.1%	-0.3%	-0.3%	-0.2%	0.3%	1.1%
ADVANC	37%	(39)	(112)	(117)	(73)	141	559	-0.1%	-0.2%	-0.2%	-0.1%	0.2%	0.9%
OR	19%	(20)	(58)	(60)	(38)	72	287	-0.1%	-0.4%	-0.3%	-0.2%	0.4%	1.5%
SCB	40%	(42)	(121)	(126)	(79)	152	604	-0.1%	-0.3%	-0.3%	-0.2%	0.3%	1.0%

Source: InnovestX Research

ผลกระทบต่อกลุ่มธนาคาร: คาดกระทบด้านเงินฝากมากกว่าสินเชื่อในระดับจำกัด

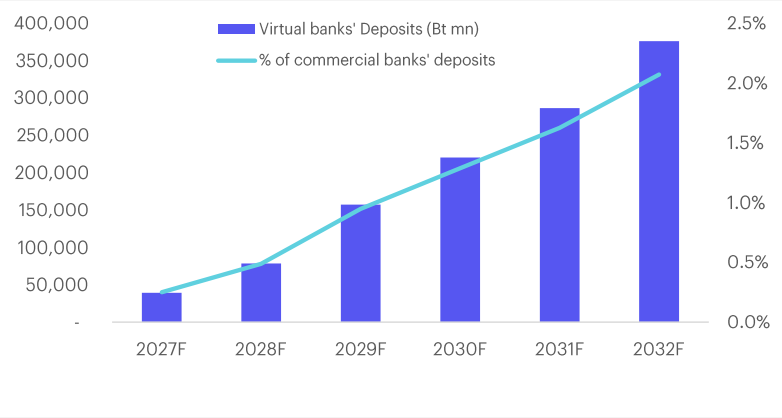


การแข่งขันด้านเงินฝาก: การแข่งขันราคาทำให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงขึ้น แต่ผลกระทบจำกัด โดยทั่วไปแล้ว Virtual Bank จะเสนออัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่าธนาคารแบบดั้งเดิม การใช้อัตราดอกเบี้ยสูงเป็นจุดขาย (Value Proposition) ในการดึงดูดลูกค้าใหม่เข้าสู่แพลตฟอร์ม ทำให้ลูกค้าเปิดบัญชีและลองใช้บริการอื่น ๆ ซึ่งต่างจากธนาคารดั้งเดิมที่มีฐานเงินฝากเพราะมีโครงสร้างต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่า ทำให้สามารถเสนออัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าธนาคารแบบดั้งเดิมสามารถทำได้ง่าย อย่างไรก็ตามส่วนแบ่งการตลาดในเงินฝากของ Virtual Bank ในประเทศที่ Virtual Bank ประสบความสำเร็จยังอยู่ในระดับต่ำ (น้อยกว่า 1-2% ในจีน เกาหลี สหราชอาณาจักร) เราคาดว่าเงินฝากรวมของ Virtual Bank ทั้ง 3 แห่งจะอยู่ที่ประมาณ 0.3-2% ภายใน 7 ปี

การแข่งขันด้านสินเชื่อ: ธนาคารดั้งเดิมจะได้รับผลกระทบน้อยมาก โดยส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อรายย่อยประเภท สินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน (Unsecured Personal Loans) สินเชื่อ Home for Cash สินเชื่อจำนำทะเบียนและสินเชื่อ micro SME ซึ่งธนาคารดั้งเดิมมีสัดส่วนสินเชื่อประเภทเหล่านี้น้อย อีกทั้งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายต่างกัน และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารดั้งเดิมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ทำให้ยากที่ Virtual Bank จะมาแข่งขัน

สรุป Virtual Banks จะเป็น **"Game Changer"** ในด้านนวัตกรรม ประสิทธิภาพ และ การเข้าถึงฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ มากกว่าการแข่งขันด้านปริมาณสินเชื่อและเงินฝากกับธนาคารดั้งเดิม โดยธนาคารพาณิชย์กำลังเปลี่ยนโมเดลธุรกิจเป็น Digital Banking เพื่อลดต้นทุน ประกอบกับการมีบริการครบวงจรและความน่าเชื่อถือมากกว่า นับเป็นจุดได้เปรียบของธนาคารพาณิชย์

ประมาณการเงินฝากของ Virtual Banks ในไทย



Source: InnovestX Research

ประเทศ	ผลิตภัณฑ์	ส่วนแบ่งการตลาดของ Virtual Banks	ข้อสังเกต
จีน	สินเชื่อส่วนบุคคลไม่มีหลักประกัน สินเชื่อ SME แบบออนไลน์ เงินฝากและสินเชื่อรวมทั้งระบบ	ประมาณ 5% ของตลาดรวม มากกว่า 7% ของตลาดรวม น้อยกว่า 1-2%	WeBank เป็นผู้นำในตลาดนี้ โดยใช้เครือข่ายโซเชียลมีเดียขนาดใหญ่ (WeChat) ในการเข้าถึงลูกค้า MYbank (Alibaba-backed) เป็นผู้เล่นสำคัญ โดยมุ่งเน้นการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยใน Ecosystem ของ Alibaba เมื่อเทียบกับสินเชื่อและเงินฝากทั้งหมดในระบบธนาคารจีนซึ่งมีขนาดใหญ่มาก สัดส่วนรวมยังน้อยอยู่
เกาหลีใต้	สินเชื่อส่วนบุคคลไม่มีหลักประกัน เงินฝากและสินเชื่อรวมทั้งระบบ	ประมาณ 5% ของตลาดรวม น้อยกว่า 1-2%	KakaoBank ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วในการดึงดูดฐานลูกค้าขนาดใหญ่โดยใช้แพลตฟอร์ม Kakao Talk แม้ว่าจะมีผลกระทบสูงต่อพฤติกรรมผู้บริโภคและการแข่งขัน แต่ปริมาณสินทรัพย์รวมเมื่อเทียบกับธนาคารดั้งเดิมยังจำกัด
ฮ่องกง	จำนวนผู้ฝากเงิน สินทรัพย์และเงินฝากรวมทั้งระบบ สินเชื่อรวม	ประมาณ 8.8% ของตลาดธนาคารรายย่อยในปี 2023 น้อยกว่า 0.3% - 0.7% เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปี 2021-2022	แสดงให้เห็นว่าการยอมรับสูงในแง่ของการเปิดบัญชี เมื่อรวมสินทรัพย์และเงินฝากทั้งหมดของธนาคารดั้งเดิมที่มีขนาดใหญ่มาก สัดส่วนของ Virtual Bank ยังคงจำกัดมาก สินเชื่อส่วนบุคคลโดยเฉลี่ยของ Virtual Bank อยู่ในวงเงินที่ต่ำกว่า (HK\$40,000 ถึง HK\$110,000) เมื่อเทียบกับธนาคารดั้งเดิม (HK\$250,000)
สหราชอาณาจักร	ส่วนแบ่งบัญชีธนาคาร เงินฝากและสินเชื่อรวมทั้งระบบ	ประมาณ 8% - 15% ของบัญชีปัจจุบันสำหรับผู้ใหญ่ น้อยกว่า 1%	Neobanks มีส่วนแบ่งสูงขึ้นมากในแง่ของจำนวนบัญชีที่เปิด แต่ผู้ใช้งานจำนวนมากไม่ได้ใช้เป็นบัญชีหลัก เนื่องจาก Virtual Bank ส่วนใหญ่ใน UK เน้นบริการ "Light-asset" และมีฐานเงินฝากที่ยังไม่ใหญ่เท่าธนาคารดั้งเดิม ทำให้สัดส่วนสินทรัพย์และหนี้สินรวมยังน้อยมาก
บราซิล	สินเชื่อส่วนบุคคล ส่วนแบ่งตลาดโดยรวม	ประมาณ 6% ของตลาดรวม ในปี 2023 ค่อนข้างสูงในละตินอเมริกา	เพิ่มขึ้นจาก 4.8% ในปี 2021 แสดงให้เห็นการเติบโตที่รวดเร็ว (เติบโตกว่า 40% ต่อปี) Neobanks เป็นผู้สร้างความเติบโตให้กับยอดสินเชื่อรวมสูงสุดนับตั้งแต่ปี 2020 โดยเน้นที่สินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันและสินเชื่อเงินเดือน (Payroll Loans)

เปรียบเทียบ Virtual Bank กับธนาคารแบบดั้งเดิม



ประเด็นการเปรียบเทียบ	Virtual Bank	ธนาคารพาณิชย์แบบดั้งเดิม
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	Financial Inclusion: บุคคลที่เข้าถึงบริการ (Underbanked) และ MSMEs	ลูกค้าองค์กรขนาดใหญ่, ลูกค้ารายย่อยที่มีรายได้สูง/มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน
การให้สินเชื่อ	เน้นสินเชื่อขนาดเล็ก, ไม่มีหลักประกัน, ใช้ Big Data/AI ในการประเมินความเสี่ยง	เน้นสินเชื่อขนาดใหญ่, ต้องมีหลักประกัน, ใช้ประวัติเครดิตแบบดั้งเดิม
ต้นทุนต่อบัญชี	ต่ำมาก (ถูกกว่า 10-20 เท่า)	สูง เพราะมีต้นทุนด้านสาขาและบุคลากรสูง
การอนุมัติ/ความเร็ว	รวดเร็วมาก (อนุมัติ/รับเงินภายในไม่กี่นาที)	ใช้เวลาดำเนินการนานกว่า
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้	ยืดหยุ่นและเข้าถึงง่าย (Flexible & Accessible): มักให้สินเชื่อ ไม่มีหลักประกัน (Unsecured Loans) แก่ลูกค้าที่ไม่เคยมีประวัติกับธนาคารดั้งเดิม อัตราดอกเบี้ยอาจสูงกว่า สินเชื่อที่มีหลักประกันของธนาคารดั้งเดิม แต่ต่ำกว่า ผู้ให้กู้อื่นๆ (Alternative Lenders) และสามารถเข้าถึงได้ทันที	ค่อนข้างตายตัว (Fixed & Standardized): ให้สินเชื่อที่มีหลักประกัน (Secured Loans) ในอัตราที่ต่ำกว่า และกำหนดเงื่อนไขการอนุมัติที่เข้มงวดกว่า
อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก	มักใช้กลยุทธ์ดึงดูดลูกค้าด้วยอัตราที่จูงใจ: ในช่วงเริ่มต้นหรือเมื่อต้องการเพิ่มสภาพคล่อง อาจเสนอผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่ถูกควบคุมของธนาคารดั้งเดิม	โดยทั่วไปจะเสนออัตราดอกเบี้ยเงินฝากมาตรฐานตามที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด หรือออกแคมเปญเงินฝากพิเศษเพื่อแข่งขันในบางช่วงเวลา แต่มีข้อได้เปรียบในแง่ความมั่นคงและความน่าเชื่อถือ
ผลิตภัณฑ์เสริม	มักจะใช้ผลิตภัณฑ์เสริม (Ancillary Products) เพื่อเพิ่มรายได้ต่อผู้ใช้งาน (ARPU) และเพิ่มความสะดวกของลูกค้า	เน้นผลิตภัณฑ์สินเชื่อและเงินฝากแบบดั้งเดิม รวมถึงบริการอื่น ๆ ผ่านสาขา

Source: InnovestX Research

ผลกระทบต่อกลุ่ม Non-Bank: คาดว่าทำให้การแข่งขันด้านสินเชื่อรุนแรงขึ้น



การแข่งขันด้านสินเชื่อจะรุนแรงขึ้นเพราะมีกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน: คาดว่าการแข่งขันในการด้านสินเชื่อรายย่อยจะรุนแรงขึ้น เพราะทั้ง Virtual Bank และ สถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดียวกัน คือลูกค้ากลุ่มที่ยังเข้าไม่ถึงบริการทางการเงิน (Unserved and Underserved) โดยคาด Virtual Bank จะมีการให้อัตราดอกเบี้ยที่ดึงดูดกว่า Non-Bank เพื่อแย่งชิงฐานลูกค้า โดยคาดว่าจะเริ่มต้นขึ้นที่สินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน (Unsecured Personal Loans) ก่อน

นวัตกรรมและต้นทุนที่ต่ำกว่า: Virtual Bank มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลทางเลือก (Alternative Data) ในการวิเคราะห์สินเชื่อ การใช้นวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ ทำให้สามารถเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความยืดหยุ่นและรวดเร็วกว่า Non-Bank อีกทั้ง Virtual Bank ไม่มีต้นทุนการดำเนินงานด้านสาขา ทำให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่า (Lower Operating Cost) นำไปสู่การเสนออัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าหรือค่าธรรมเนียมที่ต่ำกว่า

การบริการที่ครบวงจร: Virtual Bank สามารถเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ครบวงจรเหมือนธนาคารพาณิชย์ทั่วไป (เงินฝาก, โอน, ชำระ, สินเชื่อ) ซึ่ง Non-Bank ส่วนใหญ่จะถูกจำกัดในการให้บริการเฉพาะด้าน (เช่น สินเชื่อส่วนบุคคล, บัตรเครดิต) การให้บริการที่ครบวงจรนี้อาจดึงดูดลูกค้าให้เปลี่ยนมาใช้บริการของ Virtual Bank ได้

โดยสรุป การเข้ามาของ Virtual Bank ในประเทศไทยคาดว่าจะส่งผลกระทบที่สำคัญและเป็นจุดเปลี่ยนต่อ Non-Bank โดย Virtual Bank จะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ Non-Bank ต้อง**ปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจเป็นดิจิทัลมากขึ้น** โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนารูปแบบการให้บริการ การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันเพื่อรักษาและขยายฐานลูกค้าในตลาดสินเชื่อรายย่อย

AEONTS และ **KTC** มีสัดส่วนของสินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน (Unsecured Personal Loans) สูงถึง 48% และ 33% ตามลำดับ ซึ่งคาดว่าจะเป็สินเชื่อประเภทแรกที่ Virtual Bank เข้ามาแข่งขันอย่างรุนแรง ในขณะที่สินเชื่อรายย่อยประเภทอื่น เช่น สินเชื่อจำนำทะเบียน ก็น่าจะมีการแข่งขันจาก Virtual Bank เช่นกัน **TIDLOR** เป็น Non-Bank ที่มีการใช้เทคโนโลยีและโมเดลธุรกิจที่เป็นดิจิทัลมากที่สุดใน Non-Bank ที่เป็ผู้เล่นหลักในตลาดสินเชื่อส่วนบุคคล โดยเฉพาะสินเชื่อจำนำทะเบียน ในขณะที่ **MTC** และ **SAWAD** ใช้โมเดลธุรกิจแบบสาขาเป็นหลัก อาจมีความเสี่ยงที่จะถูก Disrupt โดย Virtual Bank

กำเนิดจักรวาลใหม่ แห่งการลงทุน

ครบทุกเรื่อง ทั้งเครื่องมือ ข้อมูล
เพื่อคว้าทุกโอกาสการลงทุนทั่วโลก

Win Your Way with Precision Tools, Powerful Insight.



Disclaimer

ข้อมูลในรายงานนี้เป็นข้อมูลที่มีการเปิดเผยต่อสาธารณะ ซึ่งนักลงทุนสามารถเข้าถึงได้โดยทั่วไป และเป็นข้อมูลที่เชื่อว่าน่าเชื่อถือ ถือได้ แต่ทั้งนี้ บริษัทหลักทรัพย์ อินโนเวสต์ เอกซ์ จำกัด (“บริษัท”) มิได้ยืนยันหรือรับรองถึงความถูกต้อง หรือ สมบูรณ์ของข้อมูลดังกล่าวแต่อย่างใด ความคิดเห็นที่ปรากฏอยู่ในรายงานนี้เป็นเพียงการนำเสนอในมุมมองของบริษัท และเป็นความคิดเห็น ณ วันที่ที่ปรากฏในรายงานเท่านั้น ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังวันดังกล่าว โดยบริษัทไม่ จำเป็นต้องแจ้งให้สาธารณะชน หรือนักลงทุนทราบ รายงานนี้จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ข้อมูลให้แก่นักลงทุนเท่านั้น บริษัทไม่รับผิดชอบต่อการ นำข้อมูลหรือความคิดเห็นใดๆ ไปใช้ในทฤษฎี ดังนั้นนักลงทุนจึงควรใช้ดุลพินิจในการพิจารณาตัดสินใจ ก่อนการลงทุน นอกจากนี้ บริษัท และ/หรือ บริษัทในเครือของบริษัทอาจมีส่วนเกี่ยวข้องหรือผลประโยชน์ใดๆ กับบริษัทใดๆ ที่ถูกกล่าวถึงในรายงานนี้ก็ได้

บริษัทหลักทรัพย์ อินโนเวสต์ เอกซ์ จำกัด (“INVX”) เป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เอสซีบี เอกซ์ จำกัด (มหาชน) (“เอสซีบี เอกซ์”) เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่แต่เพียงผู้เดียว และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (“ธนาคารฯ”) เป็นบริษัทย่อยที่เอสซีบี เอกซ์ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ข้อมูลใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบเท่านั้น

เอกสารฉบับนี้จัดทำโดย บริษัทหลักทรัพย์ อินโนเวสต์ เอกซ์ จำกัด (“INVX”) ซึ่งมี บริษัท เอสซีบี เอกซ์ จำกัด (มหาชน) (“เอสซีบี เอกซ์”) เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ โดยธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (“ธนาคารฯ”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่เอสซีบี เอกซ์ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นที่ปรึกษาทางการเงินสำหรับธุรกรรมใด ๆ ของ กรัสด์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าสังหาริมทรัพย์ แอล เอช โฮเทล ความเห็น บัว บกวิชัย บกวิเคราะห์ ราคา ข้อความ การคาดการณ์ การประเมิน และ/หรือ ข้อมูลอื่นที่ระบุในเอกสารฉบับนี้ (“ข้อมูล”) มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นข้อมูลทั่วไปเท่านั้น และไม่อาจตีความได้ว่าเป็นการให้คำแนะนำแก่บุคคลใดๆ หรือเป็นการเสนอซื้อ หรือเสนอ ขาย หรือชักชวนให้เสนอซื้อหรือเสนอขายหลักทรัพย์ โดย INVX และ/หรือกรรมการ พนักงาน และลูกจ้างของ INVX ย่อมไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายใดๆ ทั้งความเสียหายทางตรง ความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญา หรือความเสียหายอันสืบเนื่อง อันเป็นผลมาจากการใช้หรือการ เชื่อถือต่อการใช้ข้อมูล ทั้งนี้ รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร นักลงทุนพึงใช้ข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ประกอบข้อมูลและความ เห็นอื่นๆ รวมถึงพิจารณาของตนในการตัดสินใจลงทุน ข้อมูลในเอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นจาก แหล่งข้อมูลที่ INVX เห็นว่าน่าเชื่อถือ โดย INVX ไม่รับรองถึงความถูกต้อง สมบูรณ์ และ/หรือ ครบถ้วนของข้อมูลดังกล่าว

INVX สงวนสิทธิในการใช้ดุลพินิจของตนแต่เพียงผู้เดียวในการแก้ไขเพิ่มเติมข้อมูลเป็นครั้งคราวโดยไม่ต้องบอกกล่าว เอกสารฉบับนี้จัดส่งให้ แก่เฉพาะบุคคลที่กำหนดเท่านั้น และห้ามมิให้มีการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ขาย จำหน่าย พิมพ์ซ้ำ ส่งต่อ หรือแสวงหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ไม่ว่าในลักษณะใดๆ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจาก INVX ก่อน

การซื้อขายฟิวเจอร์สและออปชั่น (Futures and Options) มีความเสี่ยงสูงที่อาจก่อให้เกิดผลขาดทุนอย่างมีนัยสำคัญ จึงไม่เหมาะสมกับบุคคลทุกคน ทั้งนี้ ก่อนการตัดสินใจซื้อขายฟิวเจอร์ สและออปชั่น ท่านควรพิจารณาถึงฐานะทางการเงิน วัตถุประสงค์ในการลงทุน ประสบการณ์ในการลงทุนของท่าน ตลอดจนความเสี่ยงที่ท่านสามารถยอมรับได้อย่างรอบคอบ เนื่องจากมีความเป็นไปได้ที่ท่านอาจสูญเสียเงินลงทุนมากกว่าเงินลงทุนเริ่มแรก ท่านควรพิจารณาถึงความเสี่ยง ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นจากการซื้อขายฟิวเจอร์สและออปชั่น และท่านควรตัดสินใจลงทุนด้วยตนเอง และ/หรือ ในกรณีที่มีข้อสงสัย ท่านควรขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาทางการเงินการลงทุน

เอกสารฉบับนี้จัดส่งให้กับเฉพาะบุคคลที่กำหนด (intended recipient) เท่านั้น และห้ามมิให้ผู้ใดนำข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ส่งต่อ เผยแพร่ ขาย จำหน่าย คัดลอก นำออกแสดง หรือนำไปแสวงหาประโยชน์ใน เชิงพาณิชย์ ไม่ว่าด้วยวิธีการ ใด ๆ โดยมิได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจาก INVX เป็นการล่วงหน้า

© สงวนลิขสิทธิ์ 2568 บริษัทหลักทรัพย์ อินโนเวสต์ เอกซ์ จำกัด

CG Rating 2024 Companies with CG Rating

Companies with Excellent CG Scoring

AAV, ABM, ACE, ACG, ADVANC, AE, AF, AGE, AH, AIT, AJ, AKP, AKR, ALLA, ALT, AMA, AMARIN, AMATA, AMATAV, ANAN, AOT, AP, ASIMAR, ASK, ASP, ASW, AURA, AWC, B, BAFS, BAM, BANPU, BAY, BBGI, BBL, BCH, BCP, BCPG, BDMS, BEC, BEM, BEYOND, BGC, BGRIM, BJC, BKIH, BLA, BPP, BR, BRI, BRR, BSRC, BTG, BTS, BTW, BWG, CBG, CENTEL, CFRESH, CHASE, CHEWA, CHOW, CIMBT, CIVIL, CK, CKP, CNT, COLOR, COM7, CPALL, CPAXT, CPF, CPL, CPN, CPW, CRC, CRD, CREDIT, CSC, CV, DCC, DDD, DELTA, DEMCO, DITTO, DMT, DOHOME, DRT, DUSIT, EASTW, ECF, ECL, EGCO, EPG, ERW, ETC, ETE, FLOYD, FN, FPI, FPT, FVC, GABLE, GC, GCAP, GFC, GFPT, GGC, GLAND, GLOBAL, GPSC, GRAMMY, GULF, GUNKUL, HANA, HARN, HENG, HMPRO, HPT, HTC, ICC, ICHI, III, ILINK, ILM, IND, INET, INSET, INTUCH, IP, IRC, IRPC, IT, ITC, ITEL, ITTHI, IVL, JAS, JTS, K, KBANK, KCC, KCE, KCG, KEX, KKP, KSL, KTB, KTC, KTMS, KUMWEL, LALIN, LANNA, LH, LHFG, LIT, LOXLEY, LPN, LRH, LST, M, MAJOR, MALEE, MBK, MC, M-CHAI, MCOT, MFC, MFEC, MINT, MODERN, MONO, MOONG, MOSHI, MSC, MST, MTC, MTI, MVP, NCH, NER, NKI, NOBLE, NRF, NSL, NTSC, NVD, NWR, NYT, OCC, OR, ORI, OSP, PAP, PB, PCC, PCSGH, PDJ, PEER, PG, PHOL, PIMO, PLANB, PLAT, PLUS, PM, PORT, PPP, PPS, PR9, PRG, PRIME, PRM, PRTR, PSH, PSL, PTT, PTTEP, PTTGC, Q-CON, QH, QTC, RATCH, RBF, RPC, RPH, RS, RT, RWI, S, S&J, SA, SAAM, SABINA, SAK, SAMART, SAMTEL, SAT, SAV, SAWAD, SC, SCAP, SCB, SCC, SCCC, SCG, SCGD, SCGP, SCM, SCN, SDC, SEAFCO, SEAOL, SELIC, SENA, SENX, SGC, SGF, SGP, SHR, SICT, SIRI, SIS, SITHAI, SJWD, SKE, SKR, SM, SMP, SNC, SNNP, SNP, SO, SONIC, SPALI, SPC, SPI, SPRC, SR, SSC, SSF, SSP, SSSC, STA, STEC, STGT, STI, SUC, SUN, SUTHA, SVI, SYMC, SYNEX, SYNTEC, TASCO, TBN, TCAP, TCMC, TEAMG, TEGH, TFG, TFMAMA, TGE, TGH, THANA, THANI, THCOM, THIP*, THIP, THRE, THREL, TIPH, TISCO, TK, TKS, TKT, TLI, TM, TMILL, TMT, TNDT, TNITY, TNL, TOA, TOG, TOP, TPAC, TPBI, TPIPL, TPIPP, TPS, TQM, TQR, TRP, TRUBB, TRUE, TRV, TSC, TSTE, TSTH, TTA, TTB, TTCL, TTW, TU, TVDH, TVO, TVT, TWPC, UAC, UBE, UBIS, UKEM, UPF, UPOIC, UV, VARO, VGI, VIH, WACOAL, WGE, WHA, WHAUP, WICE, WINMED, WINNER, ZEN

Companies with Very Good CG Scoring

2S, AAI, ADB, AEONTS, AHC, AIRA, APCO, APCS, APURE, ARIP, ARROW, ASIAN, ATP30, AUCT, AYUD, BA, BBIK, BC, BE8, BH, BIZ, BOL, BSBM, BTC, CH, CI, CIG, CM, COCOCO, COMAN, CPI, CSS, DTCENT, EVER, FE, FORTH, FSMART, FSX, FTI, GEL, GIFT, GPI, HUMAN, IFS, INSURE, JCK, JDF, JMART, KJL, KTIS, KUN, L&E, LHK, MATCH, MBAX, MEGA, METCO, MICRO, NC, NCAP, NCL, NDR, ONEE, PATO, PDG, PJW, POLY, PQS, PREB, PROUD, PSG, PSP, PSTC, PT, PTECH, PYLON, QLT, RABBIT, RCL, SAPPE, SECURE, SFLEX, SFT, SINO, SMT, SPCG, SPVI, STANLY, STPI, SUPER, SUSCO, SVOA, SVT, TACC, TAE, TCC, TEKA, TFM, TITLE, TKN, TMD, TNR, TPA, TPCH, TPCS, TPLAS, TPOLY, TRT, TURTLE, TVH, UBA, UP, UREKA, VCOM, VIBHA, VRANDA, WARRIX, WIN, WP

Companies with Good CG Scoring

A5, ADD, AIE, ALUCON, AMC, AMR, ARIN, ASEFA, ASIA, ASN, BIG, BIOTEC, BIS, BJCHI, BLC, BVG, CEN, CGH, CHARAN, CHAYO, CHIC, CHOTI, CITY, CMC, CPANEL, CSP, DEXON, DOD, DPAINT, DV8, EASON, EE, EFORL, EKH, ESTAR, ETL, FNS, GBX, GENCO, GTB, GYT, ICN, IIG, IMH, IRCP, J, JCKH, JMT, JPARK, JR, JSP, JUBILE, KBS, KCAR, KIAT, KISS, KK, KWC, LDC, LEO, MCA, META, MGC, MITSIB, MK, NAM, NOVA, NTV, NV, OGC, PACO, PANEL, PHG, PIN, PRAPAT, PRI, PRIN, PROEN, PROS, PTC, READY, ROCTEC, SABUY, SALEE, SAMCO, SANKO, SCI, SE, SE-ED, SINGER, SISB, SKN, SKY, SMD100, SMIT, SORKON, SPG, SST, STC, STOWER, STP, SVR, SWC, TAKUNI, TC, TFI, TMC, TMI, TNP, TOPP, TRU, UEC, UOBKH, VL, WAVE, WFX, WIIK, XO, XPG, YUASA, ZAA

Corporate Governance Report

The material contained in this publication is for general information only and is not intended as advice on any of the matters discussed herein. Readers and others should perform their own independent analysis as to the accuracy or completeness or legality of such information. The Thai Institute of Directors, its officers, the authors and editor make no representation or warranty as to the accuracy, completeness or legality of any of the information contained herein. By accepting this document, each recipient agrees that the Thai Institute of Directors Association, its officers, the authors and editor shall not have any liability for any information contained in, or for any omission from, this publication.

The survey result is as of the date appearing in the Corporate Governance Report of Thai Listed Companies. As a result, the survey result may be changed after that date. InnovestX Securities Company Limited does not conform nor certify the accuracy of such survey result.

To recognize well performers, the list of companies attaining “Good”, “Very Good” and “Excellent” levels of recognition (Not including listed companies qualified in the “no announcement of the results” clause from 1 January 2023 to 28 October 2024) is publicized.

*บริษัทหรือกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทที่มีข่าวด้านการกำกับดูแลกิจการ เช่น การระงับผิดเพี้ยนเกี่ยวกับหลักทรัพย์ การทุจริต คอร์รัปชัน เป็นต้น ซึ่งการใช้ข้อมูล CGR ควรระมัดระวังข่าวดังกล่าวประกอบด้วย

Anti-corruption Progress Indicator

Certified (ได้รับการรับรอง)

2S, AAI, ADB, ADVANC, AE, AF, AH, AI, AIE, AIRA, AJ, AKP, AMA, AMANAH, AMATA, AMATAV, AP, APCS, AS, ASIAN, ASK, ASP, ASW, AWC, AYUD, B, BAFS, BAM, BANPU, BAY, BBGI, BBL, BCH, BCP, BCPG, BE8, BEC, BEYOND, BGC, BGRIM, BLA, BPP, BPS, BRI, BRR, BSBM, BTC, BTG, BTS, BWG, CAZ, CBG, CEN, CENTEL, CFRESH, CGH, CHASE, CHEWA, CHOTI, CHOW, CI, CIG, CIMBT, CM, CMC, COM7, CPALL, CPAXT, CPF, CPI, CPL, CPN, CPW, CRC, CREDIT, CSC, CV, DCC, DELTA, DEMCO, DEXON, DIMET, DMT, DOHOME, DRT, DUSIT, EASTW, ECF, EGCO, EP, EPG, ERW, ETC, ETE, FNS, FPI, FPT, FSMART, FSX, FTE, GBX, GC, GCAP, GEL, GFPT, GGC, GLOBAL, GPI, GPSC, GUNKUL, HANA, HARN, HEALTH, HENG, HMPRO, HTC, ICC, ICHI, ICN, IFS, III, ILINK, ILM, INET, INOX, INSURE, IRPC, ITC, ITEL, IVL, JAS, JMART, JR, JTS, K, KASET, KBANK, KCAR, KCE, KGEN, KGI, KKP, KSL, KTB, KTC, L&E, LANNA, LH, LHFG, LHK, LPN, LRH, M, MAJOR, MALEE, MATCH, MBAX, MBK, MC, MCOT, MEGA, MENA, META, MFC, MFEC, MINT, MODERN, MONO, MOONG, MSC, MST, MTC, MTI, NATION, NCAP, NEP, NER, NKI, NOBLE, NRF, OCC, OGC, OR, ORI, OSP, PAP, PATO, PB, PCSGH, PDG, PDJ, PG, PHOL, PIMO, PK, PL, PLANB, PLANET, PLAT, PLUS, PM, PMC, PPP, PPM, PPS, PQS, PR9, PREB, PRG, PRIME, PRINC, PRM, PROS, PRTR, PSH, PSL, PSTC, PT, PTECH, PTG, PTT, PTTEP, PTTGC, PYLON, Q-CON, QH, QLT, QTC, RABBIT, RATCH, RBF, RML, RS, RWI, S&J, SA, SAAM, SABINA, SAK, SAPPE, SAT, SC, SCB, SCC, SCCC, SCG, SCGD, SCGP, SCM, SCN, SEAOL, SE-ED, SELIC, SENA, SENX, SFLEX, SGC, SGP, SIRI, SIS, SITHAI, SJWD, SKR, SMIT, SMP, SNC, SNNP, SNP, SORKON, SPACK, SPALI, SPC, SPI, SPRC, SRICHA, SSF, SSP, SSSC, SST, STA, STARM, STGT, STOWER, SUSCO, SVI, SVOA, SVT, SYMC, SYNTEC, TAE, TAKUNI, TASCO, TCAP, TCMC, TEGH, TFG, TFI, TFMAMA, TGE, TGH, THANI, THCOM, THIP, THRE, THREL, TIPH, TISCO, TK, TKS, TKT, TLI, TM, TMILL, TMT, TNITY, TNL, TNP, TNR, TOG, TOP, TOPP, TPA, TPAC, TPCS, TPLAS, TRT, TRU, TRUE, TSC, TSI, TSTE, TSTH, TTA, TTB, TTCL, TU, TURTLE, TVDH, TVO, TWPC, UBE, UBIS, UEC, UKEM, UPF, UV, VCOM, VGI, VIBHA, VIH, WACOAL, WHA, WHAUP, WICE, WIIK, WPH, XO, YUASA, ZEN, ZIGA

Declared (ประกาศเจตนารมณ์)

AMARIN, ANI, APCO, ASAP, ASEFA, AUCT, AURA, B52, BKIH, CHG, DITTO, EA, EAST, EMC, ESTAR, EVER, FLOYD, GABLE, GFC, GREEN, GULF, HL, HUMAN, IP, IT, J, JDF, JMT, KCC, KJL, LDC, LIT, M-CHAI, MEDEZE, MGC, MJD, MOSHI, NSL, NTSC, PCC, PCE, PLE, PROEN, PROUD, PTC, S, SANKO, SAWAD, SCAP, SFT, SHR, SINGER, SINO, SKE, SKY, SOLAR, SONIC, SUPER, TBN, TEAMG, TMC, TMI, TPP, TQM, UOBKH, UP, UREKA, VL, VNG, WARRIX, WELL, WIN, WP

N/A

24CS, 88TH, A, A5, AAV, ABM, ACAP, ACC, ACG, ADD, ADVICE, AEONTS, AFC, AGE, AHC, AIT, AJA, AKR, AKS, ALLA, ALPHAX, ALT, ALUCON, AMARC, AMC, AMR, ANAN, AOT, APO, APP, APURE, AQUA, ARIN, ARIP, ARROW, ASIA, ASIMAR, ASN, ATLAS, ATP30, AU, BA, BBIK, BC, BCT, BDMS, BEAUTY, BEM, BGT, BH, BIG, BIOTEC, BIS, BIZ, BJC, BJCHI, BKA, BKD, BKGI, BLAND, BLC, BLESS, BLISS, BM, BOL, BR, BROCK, BSM, BSRC, BTNC, BTW, BUI, BVG, BYD, CCET, CCP, CEYE, CFARM, CGD, CH, CHAO, CHARAN, CHAYO, CHIC, CHO, CITY, CIVIL, CK, CKP, CMAN, CMO, CMR, CNT, COCOCO, COLOR, COMAN, CPANEL, CPH, CPR, CPT, CRANE, CRD, CSP, CSR, CSS, CTW, CWT, D, DCON, DDD, DHOUSE, DOD, DPAINT, DTCENT, DTCI, DV8, EASON, EFORL, EKH, ETL, EURO, F&D, FANCY, FE, FM, FMT, FN, FORTH, FTI, FVC, GENCO, GJS, GLAND, GLORY, GRAMMY, GRAND, GSTEAL, GTB, GTV, GYT, HANN, HFT, HPT, HTECH, HYDRO, I2, IDG, IHL, IIG, IMH, IND, INGRS, INSET, IRC, IRCP, IROYAL, ITD, ITNS, ITTHI, IVF, JAK, JCK, JCKH, JCT, JKN, JPARK, JSP, JUBILE, KAMART, KBS, KC, KCG, KCM, KDH, KEX, KIAT, KISS, KK, KKC, KLINIQ, KOOL, KTIS, KTMS, KUMWEL, KUN, KWC, KWI, KWM, KYE, LALIN, LEE, LEO, LOXLEY, LPH, LST, LTMH, LTS, MADAME, MAGURO, MANRIN, MASTEC, MASTER, MATI, MCA, MCS, MDX, MEB, METCO, MGI, MGT, MICRO, MIDA, MILL, MITSIB, MK, ML, MMM, MORE, MOTHER, MPJ, MRDIYT, MTW, MUD, MVP, NAM, NAT, NC, NCH, NCL, NCP, NDR, NEO, NETBAY, NEW, NEWS, NEX, NFC, NKT, NL, NNCL, NOVA, NPK, NTV, NUT, NV, NVD, NWR, NYT, OHTL, OKJ, ONEE, ONSENS, ORN, PACO, PAF, PANEL, PEACE, PEER, PERM, PF, PHG, PICO, PIN, PIS, PJW, PLT, PMTA, POLY, PORT, PPM, PRAKIT, PRAPAT, PRECHA, PRI, PRIN, PSG, PSP, PTL, QTCG, RAM, RCL, READY, RICHY, RJH, ROCK, ROCTEC, ROH, ROJNA, RP, RPC, RPH, RSP, RT, S11, SAF, SAFE, SALEE, SAM, SAMART, SAMCO, SAMTEL, SAUCE, SAV, SAWANG, SCI, SCL, SCP, SDC, SE, SEAFCO, SECURE, SEI, SGF, SHANG, SIAM, SICT, SIMAT, SISB, SK, SKIN, SKN, SLP, SMART, SMD100, SMO, SMT, SNPS, SO, SPA, SPCG, SPG, SPREME, SPVI, SQ, SR, SRS, STANLY, STC, STECH, STECON, STELLA, STI, STP, STPI, STX, SUC, SUN, SUTHA, SVR, SWC, SYNEX, TACC, TAN, TAPAC, TATG, TC, TCC, TCJ, TCOAT, TEAM, TEKA, TERA, TFM, TGPRO, TH, THAI, THANA, THE, THG, THMUI, TIDLOR, TIGER, TITLE, TK, TKC, TL, TLI, TM, TMAN, TMW, TNDT, TNH, TNPC, TOA, TPBI, TPCH, TPIPL, TPIPP, TPL, TPOLY, TPS, TQR, TR, TRC, TRITN, TRP, TRUBB, TRV, TSE, TSR, TTI, TTT, TTW, TURBO, TVH, TVT, TWP, TWZ, TYCN, UAC, UBA, UMI, UMS, UNIQ, UPOIC, UTP, UVAN, VARO, VPO, VRANDA, VS, WASH, WAVE, WFX, WGE, WINDOW, WINMED, WINNER, WORK, WSOL, XBIO, XPG, XYZ, YGG, YONG, ZAA

Explanations

Companies participating in Thailand's Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption programme (Thai CAC) under Thai Institute of Directors (as of May 2, 2025) are categorised into: companies that have declared their intention to join CAC, and companies certified by CAC.