

แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับ คณะกรรมการในการกำกับดูแล บริษัทย่อย / บริษัทร่วม



Guideline for Board on the Governance of
Subsidiaries and Associate Companies

สารบัญ

- 03 บทนำ
- 04 รายงานคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2564
- 05 ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ
- 08 ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติ

09 แนวปฏิบัติที่ 1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

แนวปฏิบัติที่ 2 กรอบแนวคิดในการกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

- 12 2.1 การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาประยุกต์ใช้กับบริษัทย่อย / บริษัทร่วม
- 14 2.2 แนวทางการกำกับดูแลบนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ต่างกันระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

แนวปฏิบัติที่ 3 ประเด็นสำคัญที่คณะกรรมการพึงพิจารณาในการกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

- 16 3.1 โครงสร้างและกลไกการกำกับดูแลในภาพรวม
- 17 3.2 คณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม
- 20 3.3 การพิจารณาคุณสมบัติและการแต่งตั้งบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม
- 21 3.4 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการผู้แทนฯ
- 22 3.5 การกำกับดูแลด้านกลยุทธ์
- 23 3.6 ขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อย / บริษัทร่วม
- 24 3.7 นโยบาย / แนวปฏิบัติในเรื่องสำคัญต่างๆ
- 25 3.8 ช่องทางการสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
- 26 3.9 กลไกการควบคุม / ตรวจสอบกิจการ
- 28 3.10 รายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ภาคผนวก

- 30 1. บริษัทย่อย บริษัทร่วม และนิยามต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 33 2. ข้อสังเกตสำหรับคณะกรรมการต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่-บริษัทย่อยในรูปแบบต่างๆ
- 34 3. Checklist เบื้องต้นสำหรับคณะกรรมการในการกำกับดูแลบริษัทย่อย
- 35 4. ตัวอย่างรูปแบบ / กรอบการรายงานสำหรับบริษัทย่อยเพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทแม่
- 36 5. ประเด็นสำคัญสำหรับใช้ประเมินประสิทธิภาพและความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่

37 เอกสารอ้างอิง

© 2022 Thai Institute of Directors Association. All rights reserved.

Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD make no representation or warranty as to the accuracy, completeness or legality of any of the information contained herein. The material is for general information only and is not intended as advice on any of the matters discussed. Each recipient should consult their professional advisers for advice in relation to a specific matter affecting them.

By accepting this material, each recipient agrees that Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD shall not have any liability for any information contained in, or for any omission from, this material.

In addition, by accepting this material, the recipient agrees to utilize the information contained herein solely for the purpose of personal use for professional development purpose.

Copyright in this material is strictly reserved. Any distribution or reproduction of any part of this material without the prior written permission of Thai IOD, the copyright owners is strictly prohibited.

บทนำ

ปัจจุบัน กิจกรรมต่างๆ ดึงดูดใจการลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจ รองรับทิศทางการกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร หรือเพื่อสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการโดยการแยกธุรกิจต่างๆ ออกจากกัน ฯลฯ ซึ่งนับเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยกระจายความเสี่ยง เพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ ตลอดจนสร้างโอกาสในการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่กิจการ

เนื่องจากบริษัทย่อย / บริษัทร่วมเหล่านั้นอยู่ในการควบคุมหรืออิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญของกิจการ ดังนั้น คณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กร จึงควรให้ความสำคัญและสอดส่องดูแลการดำเนินงานของบริษัทดังกล่าวให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาผลประโยชน์สูงสุดของทั้งกิจการเอง และบริษัทย่อย / บริษัทร่วมที่จัดตั้งขึ้น ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ด้วยเหตุผลข้างต้น การกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วมจึงกลายเป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญที่ถูกกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในแวดวงกรรมการ ตลอดจนบุคลากรในสายงานการกำกับดูแลกิจการทั่วโลก ทว่าองค์ความรู้และแนวปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวกลับมีอยู่อย่างจำกัด และมักมิได้ถูกพัฒนาหรือประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในระดับสากล ซึ่งเหตุผลส่วนหนึ่งมาจากความซับซ้อน (Complexity) ในเชิงโครงสร้างการถือหุ้น ลักษณะการประกอบธุรกิจ และบริบททางกฎหมาย ฯลฯ ซึ่งแต่ละกิจการมีไม่เหมือนกันนั่นเอง

ความซับซ้อนดังกล่าวได้กลายเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งของคณะกรรมการว่าจะสร้างสมดุลระหว่าง “อำนาจการควบคุม” (Degree of Control) ของบริษัทแม่และ “ความเป็นอิสระ” ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม (Degree of Autonomy) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และก่อประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่ายได้อย่างไร ในขณะที่คณะกรรมการที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมเอง ก็ต้องมีความเข้าใจในบทบาทอันท้าทายยิ่งของตน ที่จะต้องกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัทแม่ พร้อมกับการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ

แนวปฏิบัติฉบับนี้จึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญดังกล่าว และความจำเป็นที่คณะกรรมการจะต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วม โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เนื้อหาที่บรรจุอยู่ในคู่มือฯ จะช่วยสนับสนุนการทำหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อกันของทั้งคณะกรรมการบริษัทแม่ บริษัทย่อย และบริษัทร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ความรู้และหลักปฏิบัติดังที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ล้วนไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว หากแต่เป็นเรื่องที่กรรมการควรเรียนรู้ เข้าใจความแตกต่าง และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับกิจการของตนต่อไป

• สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) •



รายนามคณะทำงานพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2564

1. นายกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ประธานคณะทำงาน)
2. นายรพี สุจริตกุล อดีตที่ปรึกษา สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ที่ปรึกษาคณะทำงาน)
3. นายวิรัชศักดิ์ โยสิตไพศาล กรรมการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย
4. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นางสินีนานฎ	แจ่มศรี	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายพรชัย	ถาวรานนท์	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายสุรพล	บุพโกศลุม	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
5. ผู้แทนจากกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

นายศุภวิท	โชติวิท	ผู้อำนวยการอาวุโสและผู้บริหารฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน
-----------	---------	--
6. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจัดการลงทุน

นางวรวรรณ	ธรรมาภิมิ	ประธานกิตติมศักดิ์
นางสาวดวงกมล	พิศาล	เลขาธิการ
7. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทจดทะเบียน

นายยุทธ	วรรณธรร	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
นางภัทรียา	เบญจพลชัย	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
8. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท

นางกอบบุญญ	ศรีชัย	เลขานุการบริษัท และรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
นางศิริบรรจง	อุทโยภาศ	เลขานุการบริษัท และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุด Corporate Office ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
นางบุญศิริ	จารุศิริ	อดีตเลขานุการบริษัท และที่ปรึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)
9. ฝ่าย Knowledge สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน)

นางศรินันท์	กิตติเวทวงศ์	รองกรรมการผู้อำนวยการ - Knowledge (Research & Development and Curriculum & Facilitators)
นายธนกร	พรรัตน์านุกุล	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Curriculum & Facilitators
นายอภิลาภ	เผ่าภิญโญ	CG Supervisor – Research & Development
นางสาวจาร์วี	จีระมะกร	Senior CG Analyst - Curriculum & Facilitators

ส่วนที่ 1



หลักการสำคัญ

(Key Principles)

ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ (Key Principles)

- 1 คณะกรรมการควรเข้าใจถึง “วัตถุประสงค์” ในการจัดตั้งหรือเข้าลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ตลอดจนกลไกในการบริหารจัดการ บริบททางกฎหมาย และความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการกำกับดูแลบริษัทดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1)
- 2 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทและผู้ลงทุนรายอื่นๆ (ถ้ามี) ได้ร่วมกันกำหนดกรอบ / นโยบายในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม โดยพิจารณาให้ “อำนาจในการควบคุมของบริษัทแม่” กับ “ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม” อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละกิจการ และสอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.1)
- 3 คณะกรรมการไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการสร้างกรอบ / กติกาต่างๆ ระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทย่อย / บริษัทร่วม เพื่อให้เกิดความเป็นระบบระเบียบ (Compliance) ในการบริหารจัดการเท่านั้น หากแต่ยังต้องมุ่งเน้นการพัฒนาขีดศักยภาพ (Performance) ของแต่ละบริษัทควบคู่กันไปด้วย บนพื้นฐานความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอยู่ เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนให้แก่ทั้งกลุ่มบริษัท (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.2)
- 4 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้กิจการมี “กลไกในการบูรณาการสารสนเทศสำคัญๆ” เพื่อให้เห็นภาพรวมของโครงสร้างการบริหารจัดการภายใน ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทย่อย / บริษัทร่วม วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนลักษณะการประกอบธุรกิจ และโครงสร้างการถือหุ้น ที่อาจแตกต่างกันไปในแต่ละกิจการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.1)
- 5 คณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ควรประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอันเป็นประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น เพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลการบริหารงานของบริษัทดังกล่าวให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยคณะกรรมการพึงแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง “กรรมการผู้แทนฯ” ในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น อันเป็นไปตามสัดส่วนของการถือหุ้น และ/หรือ ข้อตกลงระหว่างผู้ร่วมลงทุน (ถ้ามี) (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.2 และ 3.3)
- 6 คณะกรรมการของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม พึงยึดถือการปฏิบัติหน้าที่ตามหลัก Fiduciary Duty ที่จะต้องทำเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด มิใช่เพียงเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทแม่ หรือผู้ถือหุ้นกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด โดยบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบดังกล่าว ควรถูกกำหนดให้ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบของ “กฎบัตรคณะกรรมการ” (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.2 และ 3.4)
- 7 คณะกรรมการพึงส่งเสริมให้กรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ได้เข้าหารือ แสดงความคิดเห็น หรือนำเสนอข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ นโยบาย และวัตถุประสงค์ในระยะยาวของทั้งกลุ่มบริษัทต่อไป (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.5)

- 8 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ขอบเขตอำนาจการตัดสินใจระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน โดยระบุว่ามีการนิโด้บ้างที่กรรมการผู้แทนฯ สามารถใช้ดุลยพินิจของตนออกเสียงในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วมได้ และกรณีใดที่ต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทเสียก่อน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.6)
- 9 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทและผู้ลงทุนรายอื่นๆ (ถ้ามี) ได้ร่วมกันกำหนดนโยบายสำคัญต่างๆ ที่บังคับใช้ในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม โดยอาจเป็นการนำนโยบายของกลุ่มบริษัท (Group-Wide Policy) มาบังคับใช้ก็ได้ ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องให้ความยืดหยุ่นแก่คณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นในการใช้ดุลยพินิจกำหนดนโยบายบางเรื่องได้เอง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละกิจการ และสามารถบังคับใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.7)
- 10 คณะกรรมการควรดูแลให้มีกลไกในการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ถูกต้อง และทันเวลา ระหว่างบริษัทแม่ และบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ตลอดจนดูแลให้มีช่องทางที่คณะกรรมการสามารถติดตามให้บริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงาน หรือรายการที่มีนัยสำคัญต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.8)
- 11 คณะกรรมการพึงตรวจสอบให้มั่นใจว่าบริษัทย่อย / บริษัทร่วมที่กิจการได้เข้าไปลงทุนนั้น มีกลไกหรือระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่รัดกุมและมีประสิทธิภาพ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.9)
- 12 ในกรณีที่มีการทำรายการระหว่างกันภายในกลุ่มบริษัท ซึ่งมีโอกาสเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัท ตลอดจนบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ปฏิบัติตาม “นโยบายการทำรายการระหว่างกัน” ตลอดจนหลักเกณฑ์-ขั้นตอนในการพิจารณาอนุมัติ เสมือนเป็นรายการที่กระทำกับบุคคลภายนอก (On Arms' Length Basis) โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของกิจการเป็นสำคัญ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.10)

ส่วนที่ 2



แนวปฏิบัติ
(Guidelines)

แนบปฏิบัติ 1 | ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการลงทุนใน บริษัทย่อย / บริษัทร่วม

- 1.1** คณะกรรมการพึงมีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอในนิยามความหมาย รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้าง อำนาจ เงื่อนไขทางกฎหมาย ตลอดจนกลไกต่างๆ ในการจัดตั้งหรือลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม (โปรดศึกษา บทนิยามต่างๆ เพิ่มเติมในภาคผนวก 1)
- 1.2** ในกรณีที่มีการลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม คณะกรรมการควรดูแลให้แน่ใจว่ากิจกรรมมี “กลไกหรือกระบวนการ ในการพิจารณาวัตถุประสงค์” ของการลงทุนดังกล่าวให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันถึงมูลเหตุ เงื่อนไข หรือความจำเป็นต่างๆ (ถ้ามี) ซึ่งอาจเข้าข่ายกรณีใดกรณีหนึ่ง ดังนี้
- 1.2.1 จัดตั้งหรือลงทุนเพื่อรองรับกลยุทธ์องค์กร เช่น
- 1.2.1.1 เพื่อกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) สร้างความแข็งแกร่งให้กับกิจการ และ ป้องกันการถูกครอบงำกิจการจากบริษัทคู่แข่ง
- 1.2.1.2 เพื่อขยายกิจการ ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale)
- 1.2.2 จัดตั้งหรือลงทุนเพื่อส่งเสริมกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น
- 1.2.2.1 เพื่อสร้างความคล่องตัวโดยแยกส่วนงานต่างๆ เช่น การผลิต การขาย การขนส่ง ฯลฯ ออกจากกัน ทำให้โครงสร้างธุรกิจไม่ใหญ่เกินจนก่ออุปสรรคในการบริหารจัดการ
- 1.2.2.2 เพื่อประโยชน์ทางการตลาด ทำให้มีการแบ่งกลุ่มลูกค้า / ผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
- 1.2.3 จัดตั้งหรือลงทุนเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ เช่น
- 1.2.3.1 เพื่อรองรับแผนการแยกบริษัทเพื่อเข้าตลาดหลักทรัพย์
- 1.2.3.2 เพื่อประโยชน์ในด้านภาษี และการส่งเสริมการลงทุนจากภาครัฐ
- 1.2.3.3 เพื่อให้สอดคล้องกับเงื่อนไขทางกฎหมายหรือระเบียบ-ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 1.2.3.4 เพื่อเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการแสวงกำไร หรือผลตอบแทนทางการเงิน

ทั้งนี้ ไม่ว่าจะการลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมจะเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตาม คณะกรรมการพึงดูแลให้ มั่นใจว่า การลงทุนดังกล่าวสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ระยะยาวของบริษัท

QUESTIONS for BOARD: คำถามสำหรับคณะกรรมการ

- กิจการเห็น “โอกาส” อะไร...จึงตัดสินใจเลือกลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น ?
- มี “ความจำเป็น” มากน้อยเพียงใด ถึงกับต้องลงทุนหรือจัดตั้งบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นขึ้นมา ?
- ผลลัพธ์ที่ “คาดหวัง” ภายหลังจากการลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นคืออะไร... “คุ้มค่า” เพียงใด ?
- กิจการควรร่วมลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น ในสัดส่วนมากน้อยเพียงใด ...เพราะเหตุใด ?

- 1.3** คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า กิจกรรมมีกระบวนการในการพิจารณารายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สัดส่วนการลงทุน กำไรที่คาดว่าจะได้รับ สถานะทางการเงินของบริษัท ฯลฯ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์การลงทุนอย่างเหมาะสม ระมัดระวัง โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ “วัตถุประสงค์ของการลงทุน” ข้างต้น (แนวปฏิบัติ 1.2) ก่อนเสนอให้คณะกรรมการและที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาเห็นชอบ
- 1.4** คณะกรรมการอาจส่งเสริมให้กิจการจัดทำ “นโยบายการลงทุนในบริษัทอื่นฯ” เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางกว้างๆ ในการพิจารณาเรื่องดังกล่าวตามความเหมาะสมก็ได้ ตัวอย่างเช่น
- 1.4.1 กิจการอาจมีนโยบายจัดตั้งหรือเข้าร่วมลงทุนในบริษัทอื่น ในสัดส่วนที่ “มากพอ” ให้กิจการมีอำนาจควบคุม หรือสามารถมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญในการบริหารจัดการบริษัทดังกล่าวได้ หากพิจารณาแล้วว่า บริษัทนั้นดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของกิจการโดยตรง หรือมีศักยภาพสูงในการรองรับ / สนับสนุนกลยุทธ์ของกิจการในระยะยาว
- 1.4.2 กิจการอาจมีนโยบายเข้าร่วมลงทุนบริษัทอื่น ในลักษณะ Financial Investment เท่านั้น (โดยมิได้มุ่งหวังที่จะถือครองหุ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจควบคุม) หากพิจารณาแล้วว่ากิจการมีวัตถุประสงค์หลักเพียงเพื่อเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ หรือแสวงผลตอบแทนทางการเงินจากบริษัทดังกล่าวเท่านั้น
- ทั้งนี้ ต้องพิจารณาให้เป็นไปตามเงื่อนไขเฉพาะของแต่ละกิจการ และกฎระเบียบภายในอุตสาหกรรมด้วย เช่น ในกรณีที่เป็นสถาบันการเงิน คณะกรรมการต้องดูแลให้มั่นใจว่านโยบายการลงทุนดังกล่าวสอดคล้องกับวิธีการ / หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- 1.5** นอกจากการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนแล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาครอบคลุมถึง “ความเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดตั้งหรือลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ ด้วย เพื่อที่จะได้กำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้นต่อไป โดยความเสี่ยงสำคัญที่คณะกรรมการพึงพิจารณา มีดังนี้
- 1.5.1 **ความเสี่ยงด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์** โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัทย่อยซึ่งมีผู้ถือหุ้นกลุ่มอื่นๆ ด้วย กล่าวคือ บริษัทแม่ (ซึ่งถือเสียงข้างมาก) อาจมีมติให้บริษัทย่อยดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดที่เป็นไปเพื่อสนองนโยบายบริษัทแม่เป็นสำคัญ โดยมิได้คำนึงถึงผู้ถือหุ้นกลุ่มอื่นๆ หรือมิได้เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อย ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทย่อยนั้น
- 1.5.2 **ความเสี่ยงด้านการเงิน** โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจการที่ประกอบธุรกิจหลักโดยการถือครองหุ้นบริษัทอื่น (Holding Company) ทำให้ผลประโยชน์ขึ้นตรงอยู่กับการดำเนินงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมต่างๆ ที่กิจการเข้าไปลงทุน ดังนั้น หากบริษัทย่อย / บริษัทร่วมมีผลการดำเนินงานตกต่ำลง หรือประสบภาวะล้มละลาย ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินของกิจการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

- 1.5.3 **ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ** โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจการที่มีบริษัทย่อย / บริษัทร่วมอยู่ภายใต้การควบคุมเป็นจำนวนมาก หรือมีโครงสร้างกลุ่มบริษัทที่มีความซับซ้อนสูง กรณีดังกล่าวอาจส่งผลให้กิจการไม่สามารถสอดส่องดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วมได้อย่างทั่วถึง อันส่งผลให้การดำเนินงานในภาพรวมขาดประสิทธิภาพ
- 1.5.4 **ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง** เช่น กรณีทุจริตโดยผู้บริหาร / พนักงาน ที่แม้จะเกิดขึ้นในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม แต่ก็พลอยส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทแม่ตามไปด้วย
- 1.5.5 **ความเสี่ยงด้านการทำรายการเกี่ยวโยง** โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจการที่มีบริษัทย่อยอยู่ภายใต้การควบคุมจำนวนมาก ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าบริษัทย่อยเหล่านั้นจะเข้าทำรายการระหว่างกัน (Intra-Group Transaction) โดยมีได้ตั้งอยู่บนเงื่อนไขที่เป็นธรรม สมเหตุสมผล หรือก่อให้เกิดการถ่ายเทผลประโยชน์กันเอง อันมิได้เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของทั้งกลุ่มบริษัท
- 1.5.6 **ความเสี่ยงอื่นๆ** ตามบริบทที่ต่างกันไปในแต่ละกิจการ เช่น ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความซับซ้อนของข้อกำหนดและเงื่อนไขในการเคลื่อนย้ายผลประโยชน์จากการลงทุนระหว่างประเทศ (ในกรณีที่กิจการนั้นมีบริษัทย่อย / บริษัทร่วมในต่างประเทศ) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายที่ว่าด้วยการขออนุญาตจัดตั้งและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกลุ่มธุรกิจฯ ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย (ในกรณีที่กิจการนั้นเป็นสถาบันการเงิน) เป็นต้น

- 1.6** เมื่อมีการลงทุนหรือจัดตั้งบริษัทย่อย นอกจากการจัดทำงบการเงินปกติของกิจการแล้ว บริษัทแม่ยังมีหน้าที่จัดทำ “งบการเงินรวม” ด้วย ซึ่งถือเป็นการนำเสนอสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ รายได้ ค่าใช้จ่าย และกระแสเงินสดของทั้งบริษัทแม่และบริษัทย่อย เสมือนว่าเป็นกิจการเดียวกัน ส่วนในกรณีของการลงทุนในบริษัทร่วม กิจการต้องบันทึกบัญชีเงินลงทุนในบริษัทดังกล่าวตาม “วิธีส่วนได้เสีย” (Equity Method)

เนื่องจากการจัดทำงบการเงินดังกล่าวค่อนข้างมีความซับซ้อน คณะกรรมการจึงควรตระหนักถึงความเสี่ยงที่การแสดงผลทางการเงินเหล่านั้นอาจไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ (ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือการดำเนินงานที่ผิดพลาดก็ตาม) โดยควรกำกับดูแลและสอบถามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามกฎหมาย / มาตรฐานทางบัญชี มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้

- 1.7** ก่อนตัดสินใจดำเนินการจัดตั้งหรือเข้าลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม คณะกรรมการพึงพิจารณาให้ครอบคลุมทั้ง “โอกาส” และ “ความเสี่ยง” ที่ตามมาจากการจัดตั้งหรือลงทุนในบริษัทดังกล่าวอย่างรอบด้าน (ตามแนวปฏิบัติ 1.2-1.6) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการนั้นจะเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกิจการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง อันถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง (Duty of Care) ตามหลัก Fiduciary Duty

แนวปฏิบัติ 2 | กรอบแนวคิดในการกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

2.1 การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาประยุกต์ใช้กับบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

- 2.1.1 การกำกับดูแลการบริหารงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น มีส่วนคล้ายคลึงกับกิจการขนาดใหญ่ที่ต้องควบคุมและติดตามการบริหารงานของ “สาขา” (Branch) ต่างๆ ที่มีอยู่เป็นจำนวนมากของตนเอง อย่างไรก็ตาม บริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นต่างจากสาขา เนื่องจากมีสถานะเป็นนิติบุคคลแยกออกมา และมีคณะกรรมการเป็นของตนเอง ดังนั้น การกำกับดูแลกิจการของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม จึงมีบางแง่มุมที่ควรได้รับการพิจารณาและให้ความสำคัญเป็นพิเศษ
- 2.1.2 การกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น มิได้มีเป้าหมายเพื่อให้บริษัทแม่เข้ามาแทรกแซงและควบคุมการบริหารงานเสียทั้งหมด (Micro-Governance) หากแต่เป็นการสร้าง “กรอบ นโยบาย และกระบวนการกำกับดูแล” ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของทั้งกลุ่มบริษัทเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มิใช่ปล่อยให้บริษัทย่อย / บริษัทร่วมแต่ละแห่งกำกับดูแลตามแนวทางของตนเองจนขาดบูรณาภาพ และมีได้เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของทั้งกลุ่มบริษัท

เป้าหมายหลักของการกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

1. เพื่อสร้างกลไกในการควบคุม และการติดตามดูแลให้การปฏิบัติงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อสร้างช่องทางในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเปิดเผยข้อมูลระหว่างบริษัทแม่-บริษัทย่อย / บริษัทร่วมที่มีประสิทธิภาพ และทันต่อเวลา
3. เพื่อสร้างแนวทางการดำเนินงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายต่างๆ ของบริษัทแม่ อันเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของทั้งกลุ่มบริษัท
4. เพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม โดยดูแลมิให้มีรายการที่อาจก่อให้เกิดการถ่วงเทผลประโยชน์ หรือไม่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 2.1.3 ความท้าทายสำคัญของคณะกรรมการ คือจะสร้างกรอบ นโยบาย และกระบวนการในการกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วมอย่างไร เพื่อรักษาดุลยภาพระหว่าง “อำนาจในการควบคุมของบริษัทแม่” (Degree of Control) กับ “ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ” ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม (Degree of Independence) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับแต่ละกิจการ

- 2.1.4 กรอบแนวคิดในการกำกับดูแลบริษัทย่อย สามารถแบ่งได้อย่างกว้างๆ เป็น 2 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับลักษณะการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ได้แก่
- 2.1.4.1 แนวคิดการกำกับดูแลแบบรวมศูนย์ (Centralized Governance Model) กล่าวคือ บริษัทแม่ มีบทบาทโดยตรงในการควบคุมการดำเนินงานต่างๆ ของบริษัทย่อย เสมือนเป็น “หน่วยงาน” หนึ่งของบริษัทแม่ โดยอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับนโยบาย / ดุลยพินิจของบริษัทแม่เป็นหลัก
- 2.1.4.2 แนวคิดการกำกับดูแลแบบแยกศูนย์ (Decentralized Governance Model) กล่าวคือ บริษัทย่อยสามารถกำกับดูแลและควบคุมการดำเนินงานของตน ตลอดจนมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้เองเป็นส่วนใหญ่ โดยดูแลให้สอดคล้องกับทิศทางของบริษัทแม่
- 2.1.5 คณะกรรมการที่ตั้งข้อสังเกตและพิจารณาให้เห็นถึงจุดเด่น-จุดด้อย ตลอดจนข้อจำกัดต่างๆ ของแนวคิดการกำกับดูแลทั้ง 2 รูปแบบ กล่าวคือ
- 2.1.5.1 แม้การกำกับดูแลแบบ “รวมศูนย์” จะทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อยจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัทแม่โดยสมบูรณ์ แต่แนวคิดดังกล่าวอาจเป็นอุปสรรคกับกลุ่มบริษัทที่มีโครงสร้างซับซ้อนหรือมีบริษัทย่อยจำนวนมาก เพราะลำพังแค่บริษัทแม่อาจไม่สามารถควบคุมดูแลบริษัทย่อยทุกแห่งได้อย่างทั่วถึง
- 2.1.5.2 แม้การกำกับดูแลแบบ “แยกศูนย์” จะทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของบริษัทย่อยถูกปรับให้เหมาะสมกับบริบทซึ่งแตกต่างกัน อันส่งผลให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ทั้งยังลดภาระในการติดตามดูแลของบริษัทแม่ แต่ก็อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่แต่ละบริษัทจะดำเนินงานไปตามแนวทางของตน จนทำให้การบริหารงานภายในกลุ่มขาดบูรณาภาพ หรือไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของบริษัทแม่
- 2.1.6 ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการอาจนำแนวคิดทั้ง 2 รูปแบบมาประยุกต์ใช้แบบผสมผสานกันตามความเหมาะสม เช่น กำหนดให้มีการ “รวมศูนย์” สำหรับบริษัทย่อยที่คณะกรรมการพิจารณาแล้วว่ามีขนาดเล็ก หรือประกอบธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับบริษัทแม่ หรือเป็นธุรกิจที่บริษัทแม่เชี่ยวชาญ ฯลฯ และกำหนดให้มีการ “แยกศูนย์” สำหรับบริษัทย่อยที่มีขนาดใหญ่ คาดว่าจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรือเงินลงทุนอีกมาก หรือเป็นบริษัทจดทะเบียน / มีแผนเข้าจดทะเบียนฯ หรือประกอบธุรกิจที่มีความซับซ้อนและแตกต่างจากบริษัทแม่ ฯลฯ
- อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวมิใช่รูปแบบสำเร็จตายตัว (One Size Fits All) ที่สามารถใช้ได้กับทุกกิจการ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรพิจารณาให้เป็นไปตามบริบทเฉพาะของแต่ละบริษัท ตลอดจนกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ

- 2.1.7 ในกรณีของบริษัทร่วม หรือบริษัทย่อยที่มีผู้ร่วมลงทุนรายอื่นๆ การกำหนดอำนาจควบคุมและความเป็นอิสระในการบริหารจัดการนั้น ขึ้นอยู่กับข้อตกลงของกลุ่มผู้ถือหุ้น / กิจกรรมที่มีอำนาจควบคุมร่วม หรือตามที่ระบุไว้ใน “สัญญาาระหว่างผู้ถือหุ้น” แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ต้องดูแลให้สอดคล้องกับกฎหมาย หรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทนั้นๆ ด้วย

2.2 แนวทางการกำกับดูแลบนพื้นฐานความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ต่างกันระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

- 2.2.1 ในการกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วม คณะกรรมการมีความมุ่งเน้นแต่เพียงการสร้างกรอบ / กติกาต่างๆ ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเป็นระบบระเบียบ (Compliance) ในการบริหารจัดการเท่านั้น หากแต่ยังต้องมุ่งเน้นผลการดำเนินงานและการพัฒนาขีดศักยภาพ (Performance) ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมแต่ละแห่งควบคู่กันไปด้วย บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดการประสานประโยชน์ระหว่างกัน และนำมาซึ่งความยั่งยืนของทั้งกลุ่มบริษัท

- 2.2.2 โครงสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อย / บริษัทร่วม อาจมีรูปแบบที่ต่างกันไป อาทิ (1) ความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ฝ่ายหนึ่งมีการพึ่งพาอีกฝ่ายค่อนข้างสูง เช่น บริษัทย่อย / บริษัทร่วมมีบริษัทแม่เป็นลูกค้ารายใหญ่ (ลูกค้าแม่สูง) หรือบริษัทแม่มีบริษัทย่อย / บริษัทร่วมเป็นซัพพลายเออร์รายใหญ่ (แม่พึ่งพาลูกสูง) เป็นต้น (2) บริษัทแม่และบริษัทย่อย / บริษัทร่วมต่างพึ่งพากันเองค่อนข้างสูง เช่น เป็นคู่ค้ารายใหญ่ของกันและกัน (3) ทั้งบริษัทแม่และบริษัทย่อย / บริษัทร่วมต่างมิได้ประกอบธุรกิจที่ต้องพึ่งพากัน โดยบริษัทย่อย / บริษัทร่วมดังกล่าวเป็นเสมือนธุรกิจ ใน Business Portfolio ที่ช่วยสร้างรายได้อีกทางหนึ่งให้กับบริษัทแม่เท่านั้น หรือ (4) รูปแบบความสัมพันธ์อื่นๆ ตามบริบทของแต่ละกิจการ

โครงสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ ข้างต้น นำมาซึ่ง “โอกาสทางธุรกิจ” และ “ปัจจัยเสี่ยง” ที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ คณะกรรมการจึงควรตั้งข้อสังเกต ตลอดจนพิจารณาให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังกล่าว เพื่อที่จะกำหนดทิศทางการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม โดยระมัดระวังมิให้การดำรงอยู่ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมใดๆ ที่ได้เข้าไปลงทุนนั้น กลับมาสร้างความเสียหายทางธุรกิจ หรือลดทอนความแข็งแกร่งของบริษัทแม่เสียเอง (โปรดดูภาคผนวก 2)

- 2.2.3 คณะกรรมการพึงตระหนักว่า ความสัมพันธ์ทางธุรกิจข้างต้นอาจเคลื่อนตัวจากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งได้เสมอ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรพิจารณาบทบาทของรูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่เป็นประจำ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะได้วางกรอบในการกำกับดูแล (ทั้งในเชิง Performance และ Compliance) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

2.2.4 เมื่อเวลาผ่านไป อาจเป็นไปได้ว่ากิจการจะมีบริษัทย่อย / บริษัทร่วมในจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ จนทำให้โครงสร้างภายในเริ่มมีความซับซ้อนและควบคุมได้ยาก ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรพิจารณาให้มั่นใจว่า กิจการมีแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพของโครงสร้างการบริหารจัดการในปัจจุบันของกลุ่มบริษัท เป็นระยะๆ พร้อมปรับเปลี่ยนตามที่เห็นว่าจำเป็นหรือสมควร เช่น การพิจารณาจัดประเภทธุรกิจต่างๆ ภายในกลุ่มบริษัทเสียใหม่ ด้วยการแบ่งออกเป็น “กลุ่มธุรกิจหลัก” (Core Business) กับ “กลุ่มธุรกิจสนับสนุน” (Non-Core Business) ให้ชัดเจน โดยพิจารณาไปตามศักยภาพ ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ หรือโอกาสเติบโตของธุรกิจนั้นๆ ในอนาคต ฯลฯ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเชิงโครงสร้าง อันนำไปสู่ การกำหนดระดับการควบคุมของบริษัทแม่ และอำนาจการตัดสินใจของบริษัทที่อยู่ในแต่ละกลุ่มธุรกิจ (Core / Non-Core) ได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรภายในกลุ่มบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร



แนวปฏิบัติ 3 | ประเด็นสำคัญที่คณะกรรมการพึงพิจารณาในการกำกับดูแลบริษัทย่อย / ร่วม

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และรักษาผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัท โดยควรพิจารณาครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆ ดังนี้

3.1 โครงสร้างและกลไกการกำกับดูแลในภาพรวม

- 3.1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมีแผน กระบวนการ หรือกลไกในการกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อสร้างความเข้าใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งควรมีเนื้อหาสาระครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง การจดทะเบียนจัดตั้ง การบริหารจัดการ การแปรสภาพบริษัท ไปจนถึงการเลิกกิจการของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ
- 3.1.2 คณะกรรมการควรทำความเข้าใจถึงลักษณะโครงสร้างการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการประกอบธุรกิจ โครงสร้างการถือหุ้น และความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ฯลฯ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดมุมมองแบบองค์รวม (Holistic View)

QUESTIONS for BOARD: คำถามสำหรับคณะกรรมาธิการ

- การจัดตั้ง / การเลิกกิจการของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ จะส่งผลกระทบต่อทิศทางดำเนินการธุรกิจ โครงสร้างการบริหารจัดการ และผลประกอบการของกลุ่มบริษัทอย่างไรบ้าง ?
- อะไรที่เป็น “ข้อบ่งชี้” ให้ทราบว่าควรจัดตั้ง ลงทุนเพิ่ม หรือเลิกบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น ?
- ปัจจุบัน กิจการมีบริษัทย่อย / บริษัทร่วมในจำนวนที่เหมาะสม และยังคงอยู่ในระดับที่ควบคุมดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ...กิจการมีแผนระยะยาวในเรื่องนี้อย่างไร ?

- 3.1.3 ในกรณีที่กิจการมีบริษัทย่อย / บริษัทร่วมในต่างประเทศ คณะกรรมการพึงตระหนักถึงประเด็นทางด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่อาจแตกต่างไปจากบริษัทแม่ (เช่น การกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการ ฯลฯ) ตลอดจนดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทดังกล่าวดำเนินธุรกิจไปตามกฎหมาย ตลอดจนบริบททางสังคม-วัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ (Local Jurisdiction)
- 3.1.4 คณะกรรมการพึงสนับสนุนให้กิจการมีกลไกในจัดเก็บ รวบรวม และบูรณาการสารสนเทศสำคัญๆ ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ที่กิจการได้เข้าไปลงทุน โดยอาจอยู่ในรูปของ “ฐานข้อมูลส่วนกลาง” (Central Database) ที่ทั้งสมาชิกกรรมการ และ/หรือ ฝ่ายจัดการสามารถเข้าถึงได้

- 3.1.5 คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมีแนวทางบริหาร “ความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล” (Governance Risk) เพื่อให้การดำเนินงานภายในกลุ่มบริษัทยังอยู่ในวิสัยที่จะควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจวางหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างกว้างที่ครอบคลุมทั้ง 1) การจัดตั้งบริษัทใหม่ 2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการบริษัทที่มีอยู่ และ 3) การพิจารณาเลิกบริษัทที่ไม่ทำกำไร หรือไม่มีการดำเนินธุรกิจจริง หรือบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งแล้ว
- 3.1.6 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้กิจการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วมที่มีอยู่ ตลอดจนสารสนเทศสำคัญๆ ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมเหล่านั้น (แม้จะมีได้เป็นบริษัทจดทะเบียนก็ตาม) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างเหมาะสม เพียงพอ เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส และยกมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.2 คณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

- 3.2.1 คณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ควรประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น เพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลและร่วมกำหนดนโยบายการบริหารงานของบริษัทดังกล่าว ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนสอดคล้องกับกฎระเบียบ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3.2.2 โครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม มักประกอบด้วย
- 3.2.2.1 กรรมการที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นกลุ่มต่างๆ หรือ “กรรมการผู้แทนฯ” ที่ถูกแต่งตั้งเข้ามาเพื่อรักษาผลประโยชน์ของเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นกลุ่มนั้นๆ
- 3.2.2.2 กรรมการอิสระ (Independent Director) ซึ่งถูกแต่งตั้งตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล ในกรณีที่บริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ เป็นบริษัทจดทะเบียน หรืออาจถูกแต่งตั้งเข้ามาเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ เช่น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายย่อย (ถ้ามี) เป็นต้น
- 3.2.2.3 กลุ่มกรรมการอื่นๆ เช่น ในกรณีที่บริษัทย่อย / บริษัทร่วมประกอบธุรกิจในต่างประเทศ จึงอาจมีความจำเป็นทางกฎหมาย (หรือเล็งเห็นถึงประโยชน์บางประการ) ที่จะต้องสรรหาบุคคลที่เข้าใจในบริบทหรือแบบแผนการดำเนินธุรกิจของประเทศนั้นๆ (ซึ่งมักเป็นบุคคลในท้องถิ่น / ประเทศนั้น) เข้ามาเป็นกรรมการ

- 3.2.3 ในกรณีที่บริษัทแม่ถือครองหุ้นทั้งหมด (Wholly-Owned Subsidiary) การกำหนดขนาด โครงสร้าง และองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทย่อยนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของบริษัทแม่เป็นหลัก โดยควรพิจารณาให้สอดคล้องกับขนาดและความซับซ้อนทางธุรกิจของบริษัทย่อยนั้นๆ ตลอดจนกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและเงื่อนไขเฉพาะของแต่ละอุตสาหกรรม
- 3.2.3.1 ในกรณีที่บริษัทย่อยนั้นมิใช่บริษัทจดทะเบียน สมาชิกในคณะกรรมการบริษัทย่อยอาจมาจากกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับบริษัทแม่ทั้งหมดก็ได้ (ซึ่งในทางปฏิบัติ มักพบว่ามีการกรรมการบางท่านที่ดำรงตำแหน่งทั้งในคณะกรรมการบริษัทแม่และบริษัทย่อย (Common Director) ในเวลาเดียวกัน) วิธีนี้นิยมใช้ในกิจการที่มุ่งเน้น “การกำกับดูแลแบบรวมศูนย์” เนื่องจากทำให้สามารถควบคุมและติดตามดูแลการบริหารงานของบริษัทย่อยได้อย่างใกล้ชิด
- 3.2.3.2 คณะกรรมการพึงระมัดระวังว่าการที่สมาชิกส่วนใหญ่ (หรือทั้งหมด) ในคณะกรรมการบริษัทย่อยเป็นบุคลากรจากบริษัทแม่ อาจนำมาซึ่งมุมมองในการกำกับดูแลที่ขาดความสมดุลได้ หรืออาจก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็น “แบบบริษัทแม่” หรือ “เพื่อบริษัทแม่” มากเกินไป จนมุมมองในการทำหน้าที่ “เพื่อบริษัทย่อย ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง” ถูกกลบเกลื่อนหรือไม่ได้รับความสำคัญเท่าที่ควร
- 3.2.3.3 แม้มิได้เป็นบริษัทจดทะเบียน แต่คณะกรรมการอาจพิจารณาให้มี “กรรมการอิสระ” ในคณะกรรมการบริษัทย่อยได้เช่นกัน วิธีการเช่นนี้เหมาะกับกับบริษัทแม่ที่มุ่งเน้น “การกำกับดูแลแบบแยกศูนย์” ที่มีการกระจายอำนาจให้คณะกรรมการบริษัทย่อยตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้เองในระดับหนึ่ง โดยถือเป็นอีกวิธีที่ช่วยเสริมสร้างกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check & Balance) ที่มีประสิทธิภาพ และยังเสริมสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทย่อยให้เป็นที่ประจักษ์ต่อผลประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด มิใช่เพียงเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทแม่
- 3.2.3.4 กรรมการอิสระของบริษัทแม่สามารถเป็น “กรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร” หรือ “กรรมการอิสระ” ของบริษัทย่อยได้ อย่างไรก็ตาม หากกรรมการท่านดังกล่าวเป็น “กรรมการตรวจสอบ” ของบริษัทแม่ด้วย และบริษัทย่อยนั้นเป็นบริษัทจดทะเบียน กรณีนี้จะไม่สามารถเป็นกรรมการของบริษัทย่อยได้¹ เนื่องจากบริษัทจดทะเบียนแต่ละแห่งมีผู้ถือหุ้นของตนเอง ซึ่งต้องมีกรรมการตรวจสอบคอยดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเหล่านั้น (โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อย) หากกรรมการตรวจสอบของบริษัทแม่ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อยด้วย อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ได้²
- ทั้งนี้ คณะกรรมการพึงพิจารณาดำเนินการในเรื่องดังกล่าวด้วยความระมัดระวัง โดยควรประเมินถึงความสามารถในการดำรงไว้ซึ่ง “ความเป็นอิสระ” ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการอิสระท่านนั้น (ซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ทั้งในบริษัทแม่และบริษัทย่อย) ด้วย

¹ แม้กฎหมายจะมีได้ห้ามกรรมการอิสระซึ่งเป็น “กรรมการตรวจสอบ” ของบริษัทแม่ ดำรงตำแหน่งเป็น “กรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร” หรือ “กรรมการอิสระ” ของบริษัทย่อยที่มีได้เป็นบริษัทจดทะเบียน อย่างไรก็ตาม คู่มือฉบับนี้มิได้พิจารณาให้การดำรงตำแหน่งดังกล่าวเป็น “แนวปฏิบัติที่ดี” แต่ประการใด

² ที่มา: “FAQ บทบาทและหน้าที่คณะกรรมการ” โดยสำนักงาน ก.ล.ต. (<https://www.sec.or.th/cgthailand/th/pages/faq/bodfaq.aspx#sec4>)

- 3.2.4 ในกรณีบริษัทร่วม หรือบริษัทย่อยที่มีผู้ร่วมลงทุนอื่น การกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการจะเป็นไปตามข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ร่วมลงทุน หรือตามที่ระบุไว้ใน “สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น” (Shareholders’ Agreement) ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว มักมีนโยบายให้กิจการส่งตัวแทนของบริษัทเข้าร่วมเป็นกรรมการอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือครองหุ้นในบริษัทนั้นๆ และหากมีสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียน ก็ต้องนำเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาด้วย
- 3.2.5 อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วมของแต่ละกลุ่มบริษัทนั้นมีความแตกต่างหลากหลาย และอาจถูกกำหนดให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัดหรือแคบกว่าของคณะกรรมการบริษัทแม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ตลอดจนเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง เช่น
- 3.2.5.1 อำนาจการควบคุมของบริษัทแม่ (ถือครองหุ้นทั้งหมด หรือบางส่วน)
 - 3.2.5.2 สถานะของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น (บริษัทจำกัด หรือบริษัทจดทะเบียน)
 - 3.2.5.3 กฎเกณฑ์ / เงื่อนไขเฉพาะภายในอุตสาหกรรม หรือประเทศที่บริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นดำเนินธุรกิจอยู่
 - 3.2.5.4 ข้อตกลงระหว่างบริษัทแม่ กิจการที่มีอำนาจควบคุมร่วม หรือผู้ร่วมลงทุนรายอื่นๆ
 - 3.2.5.5 ปัจจัยอื่นๆ เช่น นโยบายการกระจายอำนาจของบริษัทแม่ ความเชื่อมโยงกับธุรกิจของบริษัทแม่ ความซับซ้อนทางธุรกิจของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม เป็นต้น
- 3.2.6 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นมีลักษณะพิเศษที่เรียกกันว่า Dual Duty กล่าวคือ นอกจากจะมีบทบาทเช่นคณะกรรมการบริษัทโดยทั่วไป ที่จะต้องกำกับดูแลการบริหารงานของฝ่ายจัดการ (Control & Monitoring) ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อันเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ แล้ว ยังมีหน้าที่เป็น “จุดเชื่อมโยงสำคัญ” (ทั้งในเชิงความสัมพันธ์และเชิงนโยบาย) กับบริษัทแม่ ตลอดจนบริษัทย่อย / บริษัทร่วมอื่นๆ (ถ้ามี) ควบคู่กันไปด้วย โดยถือเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการประสานความร่วมมือกันภายในในกลุ่มบริษัท (Coordination & Integration)
- 3.2.7 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ควรถูกกำหนดอย่างชัดเจน โดยจัดทำในรูปของ “กฎบัตรคณะกรรมการ” อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และควรมีการทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละครั้ง ตลอดจนประเมินประสิทธิภาพ / ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นที่เป็น “บริบทเฉพาะ” ของคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม (โปรดดูภาคผนวก 5)
- 3.2.8 คณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วมพึงยึดถือการปฏิบัติหน้าที่ตามหลัก Fiduciary Duty ที่จะต้องทำเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น ตลอดจนจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด มิใช่เพียงเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทแม่ หรือผู้ถือหุ้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

3.3 การพิจารณาคุณสมบัติและการแต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

- 3.3.1 คณะกรรมการควรพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการ (“กรรมการผู้แทนฯ”) เพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลและร่วมกำหนดนโยบายการบริหารงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับกฎระเบียบ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3.3.2 ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อไปดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น คณะกรรมการบริษัทพึงพิจารณาจากความเหมาะสมในด้านต่างๆ เช่น การไม่มีส่วนได้เสียกับบริษัทนั้นๆ ภาวะผู้นำ ตลอดจนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ฯลฯ โดยกรรมการผู้แทนฯ อาจถูกคัดเลือกมาจากสมาชิกท่านใดท่านหนึ่งในคณะกรรมการหรือฝ่ายจัดการของบริษัท (บางกิจการมีการกำหนดตำแหน่งขั้นต่ำไว้ด้วย เช่น ต้องเป็นระดับ “ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่” ขึ้นไป เป็นต้น) หรือบุคคลภายนอกที่มีทักษะความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ ก็ได้
- 3.3.3 ในการคัดเลือกกรรมการผู้แทนฯ นอกจากการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว คณะกรรมการพึงคำนึงถึงเงื่อนไขเฉพาะของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมแต่ละแห่งร่วมด้วย เช่น
- 3.3.3.1 ความซับซ้อนในการประกอบธุรกิจของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น
- 3.3.3.2 การอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่มีความซับซ้อนหรือมีความเสี่ยงสูง เช่น การเป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (ทั้งในและต่างประเทศ)
- 3.3.3.3 กฎระเบียบต่างๆ ในประเทศที่บริษัทย่อย / บริษัทร่วมประกอบกิจการหรือจัดตั้งขึ้น
- 3.3.4 ในกรณีที่มีการส่งผู้บริหารของบริษัทเข้าไปเป็นกรรมการของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้บริหารท่านนั้นมีความเข้าใจอย่างเพียงพอถึงบทบาทใหม่ของตน (Different Hats) ที่เปลี่ยนจากการ “บริหารจัดการ” มาเป็นการ “กำกับดูแล”
- 3.3.5 ในกรณีที่กิจการมีบริษัทย่อย / บริษัทร่วมเป็นจำนวนมาก คณะกรรมการพึงดูแลมิให้กรรมการผู้แทนฯ ดำรงตำแหน่งในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมหลายแห่งจนเกินไปในเวลาเดียวกัน เพราะอาจเป็นการสร้างภาระที่มากเกินไปจนทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจกำหนดเป็น “เกณฑ์ขั้นสูง” เอาไว้ตามที่เห็นเหมาะสม เช่น กรรมการผู้แทนฯ สามารถดำรงตำแหน่งในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมได้ไม่เกิน X แห่ง เป็นต้น
- 3.3.6 คณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) เป็นผู้แต่งตั้งกรรมการผู้แทนฯ ก็ได้ ในกรณีที่เห็นว่า บริษัทย่อยดังกล่าวเป็นบริษัทขนาดเล็กที่เป็น Operating Arms ของกิจการ
- 3.3.7 คณะกรรมการบริษัทแม่พึงประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการผู้แทนฯ เป็นประจำทุกปี โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ในคราวต่อไป

- 3.3.8 ในกรณีที่มีการแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) หรือผู้บริหารระดับสูงในบริษัทย่อย / บริษัทร่วม คณะกรรมการอาจกำหนดเป็นแนวปฏิบัติให้ตัวแทนจากบริษัทแม่ เช่น กรรมการท่านใดท่านหนึ่ง มีสิทธิ์เข้าร่วมหรืออยู่ในกระบวนการพิจารณาด้วยก็ได้ หรืออาจให้อิสระแก่คณะกรรมการของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมใช้ดุลยพินิจแต่งตั้งได้เอง ทั้งนี้ ไม่มีรูปแบบตายตัว ขึ้นอยู่ตามความเหมาะสม หรือข้อตกลงระหว่างกิจการกับผู้ร่วมลงทุนรายอื่นๆ (ถ้ามี)

3.4 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการผู้แทนฯ

- 3.4.1 คณะกรรมการควรกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการผู้แทนฯ ที่ถูกส่งเข้าไปกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ซึ่งมักครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้
- 3.4.1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม มติของคณะกรรมการหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น ตลอดจนกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3.4.1.2 ให้แนวทางในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ นโยบาย และแผนธุรกิจของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ให้สอดคล้องกับทิศทางของบริษัทแม่ ทั้งนี้ บางกิจการอาจกำหนดให้กรรมการผู้แทนฯ ต้องขอรับนโยบาย (ล่วงหน้า) จากบริษัทแม่ก่อนเสนอความเห็นในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วมก็ได้ โดยเฉพาะในกรณีที่การประชุมนั้นบรรจวาระสำคัญ เป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ / นโยบาย หรือส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อกิจการ
- 3.4.1.3 ควบคุมดูแลและรายงานให้บริษัทแม่ทราบถึงการดำเนินงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม พร้อมแจ้งบริษัทแม่ทันทีที่ทราบว่าบริษัทย่อย / บริษัทร่วมมีแผนเข้าทำรายการใดๆ ที่เข้าข่ายทำให้ต้องเปิดเผยสารสนเทศต่อหน่วยงานกำกับดูแล
- 3.4.1.4 พิจารณาและออกเสียงในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ในเรื่องการดำเนินงานทั่วไปของธุรกิจตามที่เห็นสมควร โดยใช้ดุลยพินิจของตนเองอย่างเป็นอิสระเพื่อรักษาผลประโยชน์ของทั้งบริษัทแม่และบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ตลอดจนพร้อมที่จะออกเสียงคัดค้านโดยสุจริตเมื่อมีความเห็นแย้งกับกรรมการท่านอื่นๆ
- 3.4.2 แม้กรรมการผู้แทนฯ จะถูกแต่งตั้งเข้ามาเพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัทแม่ โดยมีหน้าที่ดำเนินการตามกรอบนโยบายที่ได้รับมา แต่หากเกิดกรณีที่กรรมการผู้แทนฯ เห็นหรือพิจารณาแล้วว่าการดำเนินการนั้นอาจไม่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์สูงสุด หรือผิดวัตถุประสงค์ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม กรรมการผู้แทนฯ พึงนำประเด็นดังกล่าวรายงานให้บริษัทแม่ทราบโดยพลัน เพื่อหาแนวทางจัดการที่เหมาะสมต่อไป ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทแม่เองก็ควรมีกลไกที่เที่ยงธรรมและสมเหตุสมผลในการพิจารณารณีย์ของความขัดแย้งข้างต้นด้วยเช่นกัน เพื่อส่งเสริมให้กรรมการผู้แทนฯ ได้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ และสามารถกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ ตามหลัก Fiduciary Duty ได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์

3.5 การกำกับดูแลด้านกลยุทธ์

- 3.5.1 สำหรับกิจการที่เน้นการกำกับดูแลแบบรวมศูนย์ มักกำหนดให้บริษัทย่อยรับเอาวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตลอดจนงบประมาณในด้านต่างๆ ที่อนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัทแม่มาใช้ตั้งแต่ต้น เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันทั้งกลุ่มบริษัท ดังนั้น จึงไม่ผิดวิสัยหากคณะกรรมการบริษัทย่อยจะมีบทบาทหรือสามารถใช้อำนาจดุลยพินิจในเรื่องดังกล่าวได้ในระดับที่จำกัด หรือมีขอบเขตที่แคบกว่าคณะกรรมการบริษัทโดยทั่วไป
- 3.5.2 แม้บริษัทแม่จะมีหน้าที่กำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) ที่เป็น “ภาพใหญ่” เพื่อให้บริษัทย่อยรับเอาไปเป็นแนวทางเพื่อให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน แต่คณะกรรมการก็ควรสนับสนุนให้เกิด “กลไกการมีส่วนร่วมและการประสานความร่วมมือ” (Collaboration) ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อยในการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของทิศทางกลยุทธ์ดังกล่าวอยู่เป็นระยะๆ ด้วย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละกิจการ
- 3.5.3 ในกิจการที่เน้นการกำกับดูแลแบบแยกศูนย์ คณะกรรมการอาจให้อิสระแก่บริษัทย่อยในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจของตนเอง โดยพิจารณาให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และไม่ขัดกับกับวัตถุประสงค์ / เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของบริษัทแม่ โดยอาจดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น
- 3.5.3.1 การจัดให้มี Strategic Session ขึ้น โดยมีตัวแทนจากคณะกรรมการของบริษัทย่อยต่างๆ เข้าร่วมหารือเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทแม่ ตลอดจนทิศทางทางการดำเนินธุรกิจในภาพรวมของทั้งกลุ่มบริษัท
- 3.5.3.2 การกำหนดให้บริษัทย่อยต้องเสนอร่างกลยุทธ์ให้คณะกรรมการบริษัทแม่เห็นชอบก่อนบังคับใช้
- 3.5.3.3 การระงับเงื่อนไขให้มีตัวแทนจากบริษัทแม่เข้าร่วมในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทย่อย
- วิธีการต่างๆ ข้างต้นถือเป็นการเสริมอำนาจแก่บริษัทย่อย และช่วยผลักดันให้บริษัทย่อยพยายามแสวงหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อพัฒนาขีดศักยภาพเชิงกลยุทธ์ จนสามารถเติบโตได้เองอย่างแข็งแกร่ง โดยไม่แย่งชิงทรัพยากรหรือแข่งขันกันเอง ในขณะที่บริษัทแม่มีหน้าที่เพียงให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ตามสมควร โดยมีได้มุ่งเข้าไปควบคุมการดำเนินงานเสียทั้งหมด
- 3.5.4 คณะกรรมการควรจัดให้มีกลไก / ช่องทางให้กรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทย่อยได้เข้าหารือ ตลอดจนเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่ไม่เห็นด้วยกับทิศทางการดำเนินงานของบริษัทแม่ หรือเห็นว่าเป้าหมาย / ทิศทางการดำเนินธุรกิจนั้นยังขาดประสิทธิภาพ เกินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขัดต่อวัตถุประสงค์ หรือไม่ได้เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อย

- 3.5.5 ในกรณีของบริษัทร่วม กิจการจะเข้าไปมีอำนาจและมีส่วนร่วมตัดสินใจ (ผ่านกรรมการผู้แทนฯ) ในกลยุทธ์ / เป้าหมายการดำเนินงานของบริษัทดังกล่าวได้มากเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับอำนาจการควบคุมผ่านสัดส่วนการถือครองหุ้น จำนวนกรรมการ / ผู้บริหารที่ถูกส่งไปปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทนั้น ตลอดจนข้อตกลงในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น (Shareholder Agreement) (ถ้ามี) เป็นสำคัญ

3.6 ขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

- 3.6.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาและขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อยให้ชัดเจน โดยอาจแยกเป็น 3 ระดับ ดังนี้
- 3.6.1.1 รายการที่ฝ่ายจัดการของบริษัทย่อยตัดสินใจดำเนินการได้เองตามที่เหมาะสม
- 3.6.1.2 รายการที่คณะกรรมการบริษัทย่อยสามารถพิจารณาอนุมัติได้เองตามที่เหมาะสม
- 3.6.1.3 รายการที่ต้องนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทแม่ และ/หรือ ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ
- ทั้งนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า รายการต่างๆ ข้างต้นได้ถูกระบุไว้ใน “หนังสือบริคณห์สนธิ” ของบริษัทย่อยด้วย ส่วนในกรณีของบริษัทร่วม (หรือบริษัทย่อยที่มีผู้ร่วมลงทุนรายอื่นๆ) การกำหนดโครงสร้างอำนาจการตัดสินใจดังกล่าว ขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ถือหุ้น ตลอดจนกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการเป็นสำคัญ
- 3.6.2 คณะกรรมการควรกำหนดให้ชัดเจนว่า มีกรณีใดบ้างที่กรรมการผู้แทนฯ ไม่สามารถใช้ดุลยพินิจของตนในการออกเสียงในที่ประชุมได้ แต่จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทเสียก่อน (แล้วแต่กรณี) เช่น
- 3.6.2.1 การแต่งตั้งกรรมการ
- 3.6.2.2 การจ่ายเงินปันผลประจำปี / เงินปันผลระหว่างกาล (ถ้ามี)
- 3.6.2.3 การขายหรือโอนกิจการทั้งหมดหรือบางส่วนให้บุคคลอื่นอย่างมีนัยสำคัญ
- 3.6.2.4 การซื้อหรือรับโอนกิจการของบริษัทอื่น
- 3.6.2.5 การควบรวมกิจการ
- 3.6.2.6 การเลิกกิจการ
- 3.6.2.7 การกู้ยืมเงิน การให้กู้ยืมเงิน การค้ำประกัน การก่อภาระผูกพัน หรือการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่กิจการอื่นที่มีผลต่อฐานะการเงินของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
- 3.6.2.8 การแก้ไขข้อบังคับบริษัท
- 3.6.2.9 การพิจารณาอนุมัติงบประมาณประจำปี
- 3.6.2.10 การเพิ่มทุน การจัดสรรหุ้นเพิ่มทุน การลดทุนจดทะเบียน ตลอดจนการดำเนินการอื่นใดที่ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของกิจการลดลงอย่างมีนัยสำคัญ
- 3.6.2.11 กรณีอื่นๆ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด หรือตามความเหมาะสม

ในทางปฏิบัติ กิจการมักกำหนดให้ประเด็น “เชิงกลยุทธ์” (Strategic Matter) และประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อกิจการเท่านั้น ที่ต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทแม่ และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทเสียก่อน โดยมอบหมายให้การตัดสินใจในประเด็น “เชิงปฏิบัติการ” (Operational Matter) เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม

- 3.6.3 เมื่อใดก็ตามที่บริษัทย่อย / บริษัทร่วมมีการพิจารณากรณีต่างๆ ข้างต้น คณะกรรมการพึงจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการหรือการประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี) เพื่อพิจารณาเรื่องดังกล่าวให้แล้วเสร็จก่อนที่บริษัทย่อย / บริษัทร่วมจะจัดการประชุมคณะกรรมการของตนเอง
- 3.6.4 แม้จะเป็นรายการที่ต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการและ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น แต่คณะกรรมการก็อาจเปิดโอกาสให้กรรมการของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมเข้ามาแสดงมุมมองหรือข้อคิดเห็นต่างๆ ได้ สำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา อันส่งผลให้การตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นไปอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายอย่างแท้จริง

3.7 นโยบาย / แนวปฏิบัติในเรื่องสำคัญต่างๆ

- 3.7.1 ในกรณีที่บริษัทแม่มีอำนาจควบคุมเบ็ดเสร็จ คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายสำคัญต่างๆ สำหรับใช้เป็นกรอบการดำเนินงานของบริษัทย่อย โดยอาจกำหนดเป็นนโยบายที่บังคับใช้ทั้งกลุ่มบริษัท (Group-Wide Policy) ก็ได้ เพื่อให้แนวทางบริหารจัดการของทั้งบริษัทแม่และบริษัทย่อยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เช่น
- 3.7.1.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี / คู่มือจริยธรรมธุรกิจ
 - 3.7.1.2 นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ
 - 3.7.1.3 นโยบายบริหารความเสี่ยง / การควบคุมภายใน
 - 3.7.1.4 นโยบายต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน / การแจ้งเบาะแส
 - 3.7.1.5 นโยบายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ / การเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน
 - 3.7.1.6 นโยบายการรักษาความลับและการใช้ข้อมูลภายใน
 - 3.7.1.7 นโยบายอื่นๆ ตามความเหมาะสม
- 3.7.2 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้กิจการดำเนินการสื่อสาร / เผยแพร่นโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวไปยังบริษัทย่อยต่างๆ อย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง และครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ โดยอาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น หลักสูตรอบรมมาตรฐานที่สามารถใช้ได้กับทั้งกลุ่มบริษัท เป็นต้น

- 3.7.3 คณะกรรมการพึงตระหนักว่านโยบายสำหรับบังคับใช้ทั้งกลุ่มบริษัท (Group-wide Policy) แม้จะช่วยให้แนวทางการบริหารจัดการของทั้งบริษัทแม่และบริษัทย่อยสอดคล้องกัน แต่นโยบายบางเรื่องอาจเป็นอุปสรรค ก่อความยุ่งยาก หรือไม่สามารถใช้ได้จริงกับบริษัทย่อยบางแห่ง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการที่แต่ละบริษัทดำเนินธุรกิจภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหลากหลาย กรณีเช่นนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้นโยบายที่บังคับใช้มีความยืดหยุ่นเพียงพอ หรืออนุโลมให้คณะกรรมการบริษัทย่อยสามารถกำหนดนโยบาย / แนวปฏิบัติต่างๆ ได้เองเพื่อให้สอดคล้องกับเงื่อนไขต่างๆ ข้างต้น แล้วจึงเสนอให้คณะกรรมการบริษัทแม่เห็นชอบก็ได้
- 3.7.4 ในทางปฏิบัติ บางกิจการอาจใช้วิธีให้คณะกรรมการบริษัทแม่อนุมัติเพียงหลักการกว้างๆ ที่ครอบคลุมทั้งกลุ่มบริษัท (Group Philosophy) แล้วจึงสื่อสารไปยังคณะกรรมการของบริษัทย่อยแต่ละแห่ง เพื่อดำเนินการกำหนดนโยบาย / แนวปฏิบัติต่างๆ ที่เหมาะสมกับบริบทของกิจการตนเองในลำดับต่อไป โดยเพียงดูแลให้สอดคล้องและไม่ขัดแย้งกับหลักการดังกล่าวเท่านั้น
- 3.7.5 ในกรณีของบริษัทร่วม แม้บริษัทจะมีได้มีอำนาจถึงระดับที่จะควบคุมกิจการดังกล่าว แต่ก็ยังมีสิทธิ์ร่วมตัดสินใจ (ผ่านกรรมการผู้แทนฯ) ในการกำหนดนโยบายสำคัญต่างๆ ของกิจการได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสัดส่วนการลงทุน และ/หรือ ข้อตกลงในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น (ถ้ามี)

3.8 ช่องทางการสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

- 3.8.1 นอกจากการมุ่งเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกรรมการ ฝ่ายจัดการ ตลอดจนบุคลากรภายในกลุ่มบริษัทแล้ว คณะกรรมการควรจัดให้มี “นโยบายด้านการสื่อสาร / การรายงานระหว่างบริษัทแม่-บริษัทย่อย” ที่ชัดเจนด้วย เพื่อให้การสื่อสารข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงของการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องประสานกัน
- 3.8.2 คณะกรรมการควรจัดให้มี “กลไกในการสื่อสาร” ที่ชัดเจน โปร่งใส และทันเวลา ตลอดจนดูแลให้มี “ช่องทาง” ที่คณะกรรมการสามารถติดตามให้บริษัทย่อย / บริษัทร่วมเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงาน หรือรายการที่มีนัยสำคัญต่อบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.8.3 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้บริษัทย่อย / บริษัทร่วม เปิดเผยข้อมูลสำคัญต่างๆ (โดยอาจดำเนินการผ่านกรรมการผู้แทนฯ) ให้บริษัทแม่ทราบ เช่น
- 3.8.3.1 ผลการดำเนินงานรายเดือน งบการเงิน ตลอดจนข้อมูลประกอบการจัดทำงบการเงิน เพื่อให้บริษัทแม่ใช้ประกอบการจัดทำงบการเงินประจำไตรมาส / ปีนั้นๆ
- 3.8.3.2 การรายงานประเด็นปัญหาด้านการดำเนินงาน (หรือด้านการเงิน) ที่มีนัยสำคัญให้บริษัทแม่ทราบทันทีที่ตรวจพบ หรือได้รับการร้องขอ

- 3.8.4 แม้ในทางปฏิบัติ บริษัทแม่จะมีอำนาจควบคุมกิจการ และสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของบริษัทย่อยได้ เป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า กิจการมีกลไกที่ทำให้ผู้ถือหุ้นรายย่อย (ถ้ามี) ได้มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของบริษัทย่อยโดยเท่าเทียมกัน
- 3.8.5 ในกรณีที่ทั้งบริษัทแม่และบริษัทย่อย / บริษัทร่วมเป็นบริษัทจดทะเบียน คณะกรรมการพึงระมัดระวังเป็นพิเศษกับการเคลื่อนไหวของสารสนเทศต่างๆ ภายในกลุ่มบริษัท ซึ่งอาจเข้าข่ายเป็นความลับ หรือเป็นข้อมูลภายในอันมีสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ (และยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชน) โดยควรดูแลให้มีกลไกการควบคุมที่รัดกุม ตัวอย่างเช่น
- 3.8.5.1 การจัดทำมีแนวปฏิบัติเพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลในระบบสารสนเทศ
 - 3.8.5.2 การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลให้กับบุคลากรในระดับต่างๆ
 - 3.8.5.3 การให้ลงนามในสัญญาเก็บรักษาข้อมูลความลับ (Confidentiality Agreement)
- 3.8.6 คณะกรรมการอาจพิจารณาให้มีรูปแบบ / กรอบของการรายงาน (Reporting Framework) ที่เหมาะสมสำหรับให้บริษัทย่อย / บริษัทร่วมใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมเพื่อนำเสนอต่อบริษัทแม่ ตลอดจนกำหนดความถี่ของการรายงาน และระบุรายการสำคัญ ที่คาดหวังจะได้รับจากบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น (โปรดดูภาคผนวก 4)

3.9 กลไกการควบคุม / ตรวจสอบกิจการ

- 3.9.1 คณะกรรมการพึงติดตามดูแลให้บริษัทย่อย / บริษัทร่วมมีระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และรัดกุมเพียงพอ โดยมีบทบาทในเชิงของการเป็นผู้สอบทาน (Review) อีกส่วนหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ ได้รับผิดชอบในการจัดให้มี และทำหน้าที่กำกับดูแลระบบงานดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.9.2 ในกรณีที่บริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นเป็นบริษัทจดทะเบียน (หรือเป็นสถาบันการเงิน) การสอบทานประสิทธิผลของระบบงานดังกล่าวย่อมถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหนึ่งของ “คณะกรรมการตรวจสอบ” และ/หรือ “คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง” ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ อยู่แล้ว ตามแต่กรณี โดยบางกลุ่มบริษัทอาจกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพิ่มเติมให้คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมเหล่านั้นได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทแม่อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมอง ตลอดจนหารือร่วมกันถึงประเด็นสำคัญ หรืออุปสรรคต่างๆ ที่อาจกำลังประสบอยู่ก็ได้

- 3.9.3 ในกรณีที่บริษัทย่อย / บริษัทร่วมดังกล่าวมีขนาดเล็ก หรือมีใช้บริษัทจดทะเบียน ส่วนงานต่างๆ ข้างต้น อาจถูกกำหนดให้มีการ “รวมศูนย์” หรือใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกับบริษัทแม่ (หรือกิจการอื่นใดที่มีอำนาจควบคุม) เช่น การกำหนดเป็นนโยบายให้
- 3.9.3.1 ฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทแม่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลของระบบควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) และการกำกับดูแลกิจการของบริษัทย่อย
- 3.9.3.2 หน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทแม่มีอำนาจเข้าถึงข้อมูล ระบบงาน และบุคคลของบริษัทย่อยได้โดยตรง ตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยมีการตรวจสอบอย่างน้อยปีละครั้ง พร้อมรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทแม่
- 3.9.3.3 ฝ่ายจัดการของบริษัทย่อยมีหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทแม่เข้าเยี่ยมชมกิจการ ตลอดจนซักถาม หรือตั้งข้อสงสัยแตกต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทย่อย เป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง
- 3.9.4 คณะกรรมการควรนำผลการประเมินระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบริษัทย่อย / บริษัทร่วมมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาหรือทบทวนประเด็นต่างๆ เช่น
- 3.9.4.1 ความเสี่ยงสำคัญต่างๆ ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ตลอดจนโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าว (ที่มีต่อบริษัทแม่ และบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้น)
- 3.9.4.2 การจัดลำดับความเสี่ยง ตลอดจนวิธีควบคุม / บริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- 3.9.4.3 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นๆ
- 3.9.4.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3.9.5 คณะกรรมการพึงตระหนักว่า ในบางระบบงาน เช่น การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ฯลฯ อาจจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีมุมมองเชิงลึกในระดับปฏิบัติการของบริษัทย่อยนั้นๆ เข้ามาช่วย (ซึ่งอาจเกิดจากการที่บริษัทย่อยดังกล่าวมีได้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกับบริษัทแม่ หรือประกอบธุรกิจที่มีกฎหมายควบคุมเป็นการเฉพาะ) ดังนั้น การจัดให้ระบบงานเหล่านี้ถูกรวมศูนย์ หรือใช้ทรัพยากรร่วมกับบริษัทแม่เสียทั้งหมด โดยมิได้ประสานความร่วมมือกับบุคลากรจากบริษัทย่อยอย่างเพียงพอ อาจส่งผลให้กลไกเหล่านี้ขาดประสิทธิภาพได้

- 3.9.6 ในกรณีที่กิจการมีบริษัทย่อยอยู่ในการควบคุมจำนวนมาก หรือมีโครงสร้างกลุ่มบริษัทที่ซับซ้อน คณะกรรมการอาจพิจารณาให้บริษัทย่อยแต่ละแห่งมี “หน่วยงานตรวจสอบภายใน” “หน่วยงานกำกับ การปฏิบัติงาน” (Compliance) และ “หน่วยงานบริหารความเสี่ยง” แยกออกมาเป็นของตนเองโดยเฉพาะ ก็ได้ โดยหน่วยงานดังกล่าวพึงรายงานข้อมูลอันมีนัยสำคัญ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร / คณะกรรมการบริษัทย่อยนั้น เพื่อสอบทานในเบื้องต้น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้องของบริษัทแม่พิจารณาในลำดับต่อไป เพื่อให้เห็นถึง ประสิทธิภาพโดยรวมของกลไกการควบคุมภายในของทั้งกลุ่มบริษัท
- 3.9.7 บริษัทย่อยควรมี “ช่องทางแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียน” เมื่อพบการกระทำที่ไม่สุจริตหรือไม่โปร่งใส โดยคณะกรรมการหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทย่อยนั้นๆ อาจพิจารณาแต่งตั้ง “คณะกรรมการ สอบสวน” เพื่อสืบหาข้อเท็จจริงตามข้อร้องเรียนดังกล่าวได้เองตามความเหมาะสม ทั้งนี้ คณะกรรมการ อาจกำหนดให้สมาชิกของคณะกรรมการสอบสวนอย่างน้อย 1 ท่านต้องมาจากหน่วยงานของบริษัทแม่ (เช่น สำนักตรวจสอบภายใน) ก็ได้

3.10 รายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

- 3.10.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีกลไกในการสอดส่องดูแลมิให้เกิด “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์” ที่เกิดจาก การกระทำใดๆ ของกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม หรือเมื่อมีการเข้าทำรายการที่ เกี่ยวโยงกันระหว่างบริษัท บริษัทย่อย และบริษัทร่วม
- 3.10.2 ในกรณีของการทำรายการระหว่างกันภายในในกลุ่มบริษัท (Intra-group Transaction) เช่น การให้กู้ยืม การค้าประกัน การซื้อสินค้า ฯลฯ ซึ่งมีโอกาสเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ได้ง่าย คณะกรรมการ ควรดูแลให้กิจการปฏิบัติตาม “นโยบายการทำรายการระหว่างกัน” ตลอดจนหลักเกณฑ์-ขั้นตอนในการ พิจารณานอมนิติ เสมือนเป็นรายการที่กระทำกับบุคคลภายนอก (On Arms' Length Basis) โดยคำนึงถึง ประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ
- 3.10.3 คณะกรรมการควรกำหนดเป็น “ข้อห้าม” (Prohibition) อย่างชัดเจน สำหรับการกระทำหรือธุรกรรมใดๆ ที่ชัดเจนว่าเข้าข่ายหรือก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัท เช่น
- 3.10.3.1 กรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง ต้องไม่ใช่ข้อมูล ภายในของบริษัทและบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ทั้งที่ได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่หรือในทางอื่น ใด เพื่อผลประโยชน์ต่อตนเองหรือผู้อื่น ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม
- 3.10.3.2 กรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมต้องไม่เข้าร่วมประชุม หรือใช้สิทธิ์ออกเสียง ในที่ประชุมในเรื่องที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสีย

3.10.3.3 กรรมการและผู้บริหารบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ต้องไม่ซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท 1 เดือน ก่อนเปิดเผยงบการเงินและหลังเปิดเผยงบการเงินแล้ว 1 วันของทุกไตรมาส

3.10.3.4 ข้อห้ามอื่นๆ ตามความเหมาะสม

3.10.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย / ข้อกำหนดต่างๆ ข้างต้น ตลอดจนดูแลให้มั่นใจว่ากิจการได้เปิดเผยการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีและรายงานประจำปี



ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 บริษัทย่อย บริษัทร่วม และนิยามต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

นิยามความหมายของคำศัพท์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลบริษัทย่อย / บริษัทร่วม อาจถูกอธิบายและตีความในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่มีอำนาจในการกำหนดบทนิยามดังกล่าว วัตถุประสงค์ของการหยิบยกเอาคำศัพท์ต่างๆ เหล่านี้มาใช้ ตลอดจนบริบทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม การตีความคำศัพท์ใดๆ ที่ปรากฏในแนวปฏิบัติฉบับนี้จะยึดตามความหมายที่สอดคล้องไปกับ “บทนิยาม” ของคำดังกล่าวที่ได้กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ กจ.17/2551 เรื่อง การกำหนดบทนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ (ฉบับประมวล) ซึ่งประมวลการแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 4 (มีผลใช้บังคับตั้งแต่ 16 กรกฎาคม 2555 เป็นต้นไป) เป็นสำคัญ

1. คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอในนิยามความหมายต่างๆ ดังนี้

1.1 **บริษัทใหญ่** หรือ “บริษัทแม่” (ตามที่ปรากฏในแนวปฏิบัติฉบับนี้) หมายถึง บริษัทใดๆ ที่มี “อำนาจควบคุมกิจการ” ของอีกบริษัทหนึ่ง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

1.2 **อำนาจควบคุมกิจการ** หมายถึง อำนาจในการกำหนดนโยบายทางการเงิน และการดำเนินงานของกิจการ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ต่างๆ ของกิจการนั้น ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนี้

1.2.1 บริษัทของท่านถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทที่ถูกถือหุ้นนั้น

1.2.2 บริษัทของท่านมีอำนาจควบคุมเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทที่ถูกถือหุ้นนั้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น บริษัทของท่านอาจมีอำนาจในการออกเสียงมากกว่ากึ่งหนึ่ง อันเนื่องมาจากข้อตกลงที่มีกับผู้ถือหุ้นรายอื่น หรือบริษัทของท่านมีอำนาจตามกฎหมาย เป็นต้น

1.2.3 บริษัทของท่านมีอำนาจควบคุมการแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ ตั้งแต่กึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมดของบริษัทที่ถูกถือหุ้นนั้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม

1.3 **บริษัทย่อย** หมายถึง บริษัทที่เข้าข่ายกรณีใดกรณีหนึ่ง ดังนี้

1.3.1 บริษัทใดๆ ที่บริษัทของท่านมีอำนาจควบคุมกิจการอยู่ หรือ

1.3.2 บริษัทใดๆ ที่บริษัท (ตามข้อ 1.3.1) มีอำนาจควบคุมกิจการอยู่ หรือ

1.3.3 บริษัทใดๆ ที่อยู่ภายใต้อำนาจควบคุมกิจการต่อเป็นทอดๆ โดยเริ่มจากการอยู่ภายใต้อำนาจควบคุมกิจการของบริษัท (ตามข้อ 1.3.2)

1.4 บริษัทร่วม หมายถึง บริษัทที่เข้าข่ายกรณีต่างๆ ดังนี้

- 1.4.1 บริษัทใดๆ ที่บริษัทของท่าน (หรือบริษัทย่อยของท่าน) ถือหุ้นรวมกันตั้งแต่ร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทที่ถูกถือหุ้นนั้น
- 1.4.2 บริษัทใดๆ ที่บริษัทของท่าน (หรือบริษัทย่อยของท่าน) มีอำนาจในการมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานของบริษัท แต่ไม่ถึงระดับที่จะควบคุมนโยบายดังกล่าว และไม่ถือเป็นบริษัทย่อยหรือกิจการร่วมค้า

กรณีตัวอย่าง

ข้อเท็จจริง

- บริษัท ก. ถือครองหุ้นร้อยละ 80 ในบริษัท ข.
 - บริษัท ข. ถือครองหุ้นร้อยละ 90 ในบริษัท ค.
- ดังนั้น
- บริษัท ข. เป็นบริษัทย่อยของบริษัท ก. (ตามนิยามข้อ 1.3.1)
 - บริษัท ค. เป็นบริษัทย่อยของบริษัท ข. (ตามนิยามข้อ 1.3.1)
 - บริษัท ค. เป็นบริษัทย่อยของบริษัท ก. (ตามนิยามข้อ 1.3.2)

2. บริษัทย่อยจะดำเนินธุรกิจที่เหมือนหรือต่างจากบริษัทแม่ก็ได้ โดยอาจเป็นกิจการใหม่ที่ถูกจัดตั้งขึ้นด้วยการใช้เงินทุนของบริษัทแม่โดยตรง (หรือกับผู้ลงทุนรายอื่นๆ) หรืออาจเกิดจากการที่บริษัทแม่ได้ทำการซื้อธุรกิจของกิจการอื่นที่มีอยู่ก่อนแล้ว ผ่านการเข้าซื้อหุ้นของกิจการนั้น จนได้มาซึ่งอำนาจควบคุมกิจการก็ได้
3. บริษัทแม่ อาจมีลักษณะการประกอบธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้
- 3.1 Pure Holding Company หรือ Non-Operating Holding Company คือ บริษัทที่ไม่มีการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง โดยมีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทย่อยเป็นหลัก บริษัทแม่ประเภทนี้มักมีวัตถุประสงค์ “เพื่อควบคุม” มากกว่า “เพื่อลงทุน”
- 3.2 Mixed Holding Company หรือ Holding-Operating Company คือ บริษัทแม่ที่มีการดำเนินธุรกิจหลักเป็นของตนเอง เช่น ผลิตและจำหน่าย ให้บริการ ซื้อมาขายไป เป็นต้น พร้อมกับการลงทุนในบริษัทย่อยเพื่อสร้างผลตอบแทนทั่วไป

4. บริษัทแม่ บริษัทย่อย และบริษัทร่วมถือเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากกัน (Separate Legal Entity) ซึ่งก่อให้เกิดผลในทางกฎหมาย 2 ประการ ได้แก่
 - 4.1 บริษัทย่อย / บริษัทร่วมมีความเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากบริษัทที่เป็นผู้ถือหุ้น
 - 4.2 บริษัทผู้ถือหุ้นมีความรับผิดชอบจำกัดเพียงเท่ามูลค่าหุ้นที่ยังส่งใช้ไม่ครบเท่านั้น เสมือนหนึ่งว่ามี “ม่านของนิติบุคคล” (Corporate Veil) ช่วยป้องกันความรับผิดชอบต่างๆ ที่จะมีมายังบริษัท
5. บริษัทอาจมีการลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมหลายแห่ง และบริษัทเหล่านี้อาจมีการเข้าถือหุ้นซึ่งกันและกัน (ถือหุ้นไขว้) การจัดโครงสร้างลักษณะเช่นนี้นิยมเรียกรวมกันโดยทั่วไปว่า “กลุ่มบริษัท” (Corporate Group)

ภาคผนวก 2 ข้อสังเกตสำหรับคณะกรรมการต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อยในรูปแบบต่างๆ

		บริษัทย่อย	
		พึ่งพบริษัทแม่ค่อนข้างมาก	พึ่งพบริษัทแม่ค่อนข้างน้อย
บริษัทย่อย	พึ่งพบริษัทแม่ค่อนข้างมาก	<p>Mutual Dependence</p> <ul style="list-style-type: none"> กิจการจะมีแนวทางในการประเมินความสมเหตุสมผลของราคาเมื่อมีการเข้าทำรายการระหว่างกันระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทย่อยได้อย่างไร เนื่องจากไม่มีราคาตลาดที่สามารถอ้างอิงได้ ? มีความเป็นไปได้หรือไม่ ที่บริษัทย่อยนั้นๆ จะไม่เห็นความจำเป็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นระบบปิด ไม่มีการแข่งขัน ? กิจการจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมแก่บริษัทย่อย เพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ (ซึ่งเป็นผลดีต่อบริษัทย่อยเอง) หรือไม่ อย่างไร ? กิจการจะมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในกลุ่มบริษัทให้เท่าทันองค์ความรู้จากภายนอก เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทย่อย อย่างไร ? เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีการพึ่งพากันสูง มีความจำเป็นหรือไม่ ที่การควบคุมและอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะถูกกำหนดให้ขึ้นตรงกับบริษัทแม่เป็นหลัก ? ประเด็นอื่นๆ ตามบริบทของแต่ละกิจการ 	<p>Dual-Focused</p> <ul style="list-style-type: none"> เป็นไปได้หรือไม่ บริษัทย่อยอาจได้รับแรงกดดันให้มุ่งทำรายการกับบริษัทแม่เป็นหลัก จนอาจเข้าข่ายเป็นความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และทำให้บริษัทย่อยนั้นสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ? กิจการจะมีมาตรการในการควบคุม / ตรวจสอบอย่างไรบ้าง เพื่อป้องกันมิให้เกิดความความขัดแย้งทางผลประโยชน์ดังกล่าว ? มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด ที่จะต้องมีข้อตกลงร่วมกันระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อย เกี่ยวกับแนวทางการจัดสรรทรัพยากร (เพื่อบริษัทแม่ / ลูกค้าย่อยอื่นๆ) ให้เป็นไปได้เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดสำหรับทั้งกลุ่มบริษัท ? ประเด็นอื่นๆ ตามบริบทของแต่ละกิจการ
	พึ่งพบริษัทแม่ค่อนข้างน้อย	<p>Unilateral Dependence</p> <ul style="list-style-type: none"> เป็นไปได้หรือไม่ ที่บริษัทย่อยนั้นๆ อาจพึ่งพารายได้ภายในกลุ่มบริษัท (โดยเฉพาะจากบริษัทแม่) มากเกินไป จนส่งผลให้ไม่มีอำนาจในการต่อรอง หรือไม่เห็นความจำเป็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตน ? กิจการจะมีแนวทางพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทย่อยดังกล่าวอย่างไร ให้อยู่ในระดับที่ทัดเทียมกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อสร้างอำนาจในการต่อรอง ? กิจการจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางผลักดัน / ส่งเสริมให้บริษัทย่อยเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เพื่อลดความเสี่ยงของการพึ่งพารายได้จากบริษัทแม่เป็นหลักหรือไม่ อย่างไร ? ประเด็นอื่นๆ ตามบริบทของแต่ละกิจการ 	<p>Independence</p> <ul style="list-style-type: none"> เนื่องด้วยบริษัทแม่อาจไม่ได้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเท่ากับบริษัทย่อยในธุรกิจนั้นๆ ... จะเหมาะสมหรือไม่ ที่บริษัทแม่จะเป็นฝ่ายควบคุมเชิงกลยุทธ์อย่างเบ็ดเสร็จ หรือควรมีบทบาทจำกัดเพียงแค่ควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนดเท่านั้น ? หากมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการบริหารจัดการให้แก่บริษัทย่อยจริง ขอบเขตของอำนาจที่บริษัทย่อยจะได้รับควรอยู่ในระดับใด และควรแปรผันตรงกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัทย่อยหรือไม่ (Delegation Contingent Upon Performance) ? จำเป็นหรือไม่ ที่บริษัทแม่ยังคงต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะเรื่องที่มีนัยสำคัญในเชิงกลยุทธ์ แม้จะมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่ให้แก่บริษัทย่อยแล้วก็ตาม ? เป็นไปได้หรือไม่... ที่บริษัทแม่ (และบริษัทย่อยอื่นๆ ในการควบคุม) จะเข้าไปร่วมมือกับบริษัทย่อยนั้นๆ เพื่อสร้างแรงผลักดันทางธุรกิจ (Synergy) ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลิตภาพโดยรวม อันนำไปสู่การเติบโตของทั้งกลุ่มบริษัท ? ประเด็นอื่นๆ ตามบริบทของแต่ละกิจการ

ภาคผนวก 3 Checklist เบื้องต้นสำหรับคณะกรรมการในการกำกับดูแลบริษัทย่อย

Checklist เบื้องต้นสำหรับคณะกรรมการในการกำกับดูแลบริษัทย่อย			
ข้อ	รายละเอียด	ใช่	ไม่ใช่
1	กิจการมีกระบวนการ / แนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการการลงทุนในบริษัทย่อย (ที่ครอบคลุมทั้ง Life Cycle ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งไปจนถึงการเลิกบริษัท) หรือไม่		
2	กิจการได้วางกรอบ / นโยบายในการกำกับดูแลบริษัทย่อยที่อยู่ในการควบคุม (CG Framework for Subsidiaries) ที่ให้ความสำคัญทั้งในเชิง Compliance และ Performance อย่างสมดุลกันหรือไม่		
3	กิจการได้จัดให้มีคณะกรรมการบริษัทย่อย (Subsidiary Board) อันประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทย่อยนั้นหรือไม่		
4	ขนาด โครงสร้าง และองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทย่อยมีความเหมาะสม และเป็นไปตามเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องหรือไม่ (เช่น ตามสัดส่วนของการถือหุ้น ฯลฯ)		
5	กิจการได้มีการกำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ (Delegation of Authority) ของคณะกรรมการบริษัทย่อย คณะกรรมการบริษัทแม่ และผู้ถือหุ้น อย่างชัดเจนหรือไม่		
6	กิจการได้เปิดโอกาสให้บริษัทย่อยเข้าไปมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทแม่ เพื่อใช้ในการกำหนดหรือทบทวนกลยุทธ์ / เป้าหมายการดำเนินงานของทั้งกลุ่มบริษัทหรือไม่		
7	กิจการได้จัดให้มีนโยบายสำคัญต่างๆ ที่สามารถบังคับใช้กับทั้งกลุ่มบริษัท (Group-wide Policy) เพื่อให้การดำเนินงานของทั้งบริษัทแม่และบริษัทย่อยเป็นไปในทิศทาง / มาตรฐานเดียวกันหรือไม่		
8	กิจการได้ให้ความยืดหยุ่นตามสมควรแก่บริษัทย่อย ในการปรับนโยบายต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบท-สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลอดจนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของประเทศที่บริษัทย่อยนั้นๆ ดำเนินธุรกิจอยู่หรือไม่		
9	กิจการได้จัดให้มีช่องทางในการสื่อสาร การเปิดเผยข้อมูล และสายการรายงานระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทย่อยที่เหมาะสมหรือไม่		
10	กิจการได้จัดให้บริษัทย่อยมีกลไกการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม เพียงพอหรือไม่		
11	กิจการได้จัดให้มีกลไกหรือช่องทางให้คณะกรรมการบริษัทแม่สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่		

หมายเหตุ: คณะกรรมการอาจนำ Checklist ข้างต้นนี้ไปประยุกต์ใช้ในการกำกับดูแลบริษัทร่วม และ/หรือ บริษัทอื่นใดที่กิจการเข้าไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญได้ตามบริบทและความเหมาะสม

ภาคผนวก 4 ตัวอย่าง รูปแบบ / กรอบการรายงานสำหรับบริษัทย่อยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทแม่

หัวข้อการรายงาน	ความถี่ของการรายงาน		
	เมื่อเกิดขึ้น	ทุกไตรมาส	ประจำปี
ผลการดำเนินงานของบริษัทย่อย			
• สถานการณ์ของธุรกิจ / แนวโน้มภายในอุตสาหกรรม		✓	
• กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน		✓	
• โอกาส / ความเสี่ยงทางธุรกิจ และแนวทางบริหารจัดการ		✓	
• ประเด็นอื่นๆ ที่มีสาระสำคัญ		✓	
รายการหรือธุรกรรมต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ เช่น			
• การแต่งตั้งกรรมการในบริษัทย่อย	✓		
• การจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย	✓		
• การขายหรือโอนกิจการของบริษัทย่อยทั้งหมดหรือบางส่วนให้บุคคลอื่นอย่างมีนัยสำคัญ	✓		
• การซื้อ / รับโอนกิจการของบริษัทอื่นมาเป็นของบริษัทย่อย	✓		
• การควบรวมกิจการของบริษัทย่อย	✓		
• การเลิกกิจการของบริษัทย่อย	✓		
• การกู้ยืมเงิน การให้กู้ยืมเงิน การค้ำประกัน การก่อภาระผูกพัน หรือ การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่กิจการอื่นที่มีผลต่อฐานะทางการเงินของบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ	✓		
• การแก้ไขข้อบังคับของบริษัทย่อย	✓		
• การเพิ่มทุน จัดสรรหุ้นเพิ่มทุน และลดทุนจดทะเบียนของบริษัทย่อยที่ทำให้สัดส่วนการถือหุ้น (ทั้งทางตรงและทางอ้อม) ของบริษัทแม่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ	✓		
รายงานทางการเงิน			
• งบแสดงฐานะทางการเงิน			✓
• งบกระแสเงินสด			✓
• ข้อมูลทางการเงินอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงิน		✓	
ธุรกรรมใดๆ ที่เข้าข่าย “รายการที่เกี่ยวข้องกัน” ตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล	✓		

หมายเหตุ: คณะกรรมการอาจนำตัวอย่างข้างต้นนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพิจารณารูปแบบ / กรอบการรายงานสำหรับบริษัทร่วม และ/หรือ บริษัทอื่นใดที่กิจการเข้าไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญได้ตามบริบทและความเหมาะสม

ภาคผนวก 5 ตัวอย่าง ประเด็นสำคัญสำหรับคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพและความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่

ประเด็นสำคัญสำหรับคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม		ผลการประเมิน			
		1	2	3	4
1	ท่านมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงมูลเหตุ หรือวัตถุประสงค์สำคัญที่ทำให้บริษัทแม่ตัดสินใจลงทุนในบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนี้				
2	ท่านทราบแน่ชัดถึง “ความคาดหวังของบริษัทแม่” ที่มีต่อบทบาทของท่านในฐานะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม				
3	ท่านมี “กฎบัตรคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม” ที่เขียนขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับใช้อ้างอิงการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน				
4	ท่านทราบแน่ชัดว่าท่านมี “อำนาจตัดสินใจ” ได้เองในเรื่องใดบ้าง เนื่องจากมีการตกลงกำหนดขอบเขตอำนาจ (Level of Authority) ไว้อย่างชัดเจน				
5	ท่านทราบแน่ชัดว่า “เมื่อใด” ที่ท่านจะต้องนำเสนอข้อมูลหรือรายงานประเด็นต่างๆ ให้คณะกรรมการบริษัทแม่รับทราบ				
6	ท่านเห็นว่าคณะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วมที่ท่านเป็นสมาชิกอยู่ประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องและเหมาะสมกับธุรกิจแล้ว				
7	ท่านเห็นว่าคณะกรรมการสามารถกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมให้สอดคล้องไปกับกลยุทธ์และระดับ Risk Appetite ของบริษัทแม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
8	ท่านมีความเข้าใจอย่างเพียงพอเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจและระดับการพึ่งพากันระหว่างบริษัทแม่ บริษัทท่าน และบริษัทย่อย/บริษัทร่วมอื่นๆ ภายในกลุ่มบริษัท				
9	ท่านมีความเข้าใจอย่างเพียงพอเกี่ยวกับประเด็นหรือเงื่อนไขทางกฎหมาย / ข้อบังคับต่างๆ ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมที่มีความแตกต่างไปจากบริษัทแม่				
10	ในฐานะกรรมการบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ท่านได้ส่งมอบข้อมูลสำคัญต่างๆ หรือให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทบทวนกลยุทธ์ของบริษัทแม่อยู่เสมอ				
11	ท่านเห็นว่านโยบาย / แนวปฏิบัติต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจที่รับมาจากบริษัทแม่ มีความยืดหยุ่นเพียงพอและสอดคล้องกับบริบทของบริษัทย่อย / บริษัทร่วมที่ท่านเป็นกรรมการอยู่				
12	แม้จะเป็นการรับเอานโยบายจากบริษัทแม่มาเป็นฐานในการตัดสินใจ แต่ท่านจะดูแลให้แน่ใจเสมอว่าการตัดสินใจนั้นได้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ร่วมลงทุนรายอื่นๆ ด้วย (ถ้ามี)				
13	ท่านมีกลไกในการเข้าหารือกับคณะกรรมการบริษัทแม่ หรือขอ Professional Advice ทันทีที่พบว่าจะต้องตัดสินใจในประเด็นที่ทำให้ผลประโยชน์ของบริษัทแม่กับบริษัทย่อย / บริษัทร่วมไม่สอดคล้องกัน				
14	ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยระมัดระวังในการรักษาข้อมูลที่เป็นความลับ (ของทั้งบริษัทแม่และของบริษัทย่อย) ที่เปิดเผยต่อกันไม่ได้ ตามเกณฑ์ / ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล				

เกณฑ์วัดผลการประเมิน: (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (2) ไม่เห็นด้วย (3) เห็นด้วย (4) เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เอกสารอ้างอิง

1. Effective Chairmanship at Subsidiary Companies, The Hawkamah Journal (Issue 1/2015), 2015
 2. Establishing A Subsidiary Governance Framework – A Checklist, Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA), 2015
 3. Governance of Subsidiaries: A Survey of Global Companies, Deloitte Touche Tohmatsu India Private Limited, 2013
 4. Governance of Subsidiaries: Creating A More Robust and Coherent Governance System, The Hawkamah Journal (Issue 2/2013), 2013
 5. Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations, Stockholm School of Economics, 1981
 6. Indonesia-OECD Corporate Governance Policy Dialogue: Corporate Governance of financial groups, OECD and Indonesia Financial Services Authority, 2015
 7. Keys to Effective Subsidiary Governance, The National Law Journal, 2021
 8. Putting Parent-Subsidiary Relationships Right: Lessons from Japanese Corporate Groups, Asian Management Insights, 2016
 9. Representative Directors: Directors Expected to Represent the Interest of the Appointing Party (Position Paper 4 - June 2011), Institute of Directors in Southern Africa, 2011
 10. Resolving the Subsidiary Director's Dilemma (by Eric J. Gouvin), Hastings Law Journal, 1996
 11. Risk in Financial Group Structures, OECD Journal: Financial Market Trends – Volume 2010 Issue 2, OECD, 2011
 12. Role of The Subsidiary Director: Directors Owe a Fiduciary Duty to No Single Shareholder. But What If The Shareholder Happens To Be A Parent Company?, Lexpert Magazine, 2012
 13. Subsidiary Board Governance in Groups Planning, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), 2016
 14. Subsidiary Governance: Scanning for Scope, The Hawkamah Journal (Issue 2/2013), 2013
 15. The Challenge of Governance in Company Groups, The Hawkamah Journal (Issue 2/2013), 2013
 16. การเข้าจดทะเบียนในรูปแบบ Holding Company, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
-

17. การทำรายการเกี่ยวโยงกันอย่างมีบรรษัทภิบาล, CG Corner (พฤษภาคม 2557), ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557
18. คู่มือการตอบแบบสำรวจ - แบบสำรวจ 46 : ข้อมูลฐานะการลงทุนระหว่างประเทศ, ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558
19. คู่มือการปฏิบัติหน้าที่และสิทธิประโยชน์ของกรรมการผู้แทนบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในบริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง, สำนักเลขานุการบริษัทฯ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2556
20. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560, สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2560



Thai Institute of Directors Association

Capital Market Academy Building 2, 2/9 Moo 4 Northpark Project,
Vibhavadi - Rangsit Road, Thung SongHong, Laksi, Bangkok
10210, Thailand

 Phone : (66) 2955 1155

 Fax: (66) 2955 1156 - 57

 www.thai-iod.com