

# การบริหารจัดการความเสี่ยง

## นโยบายและแผนบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐานสากล COSO ERM และ ISO 31000 มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่รับผิดชอบ และจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรทำหน้าที่ดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้มีความเหมาะสม และการจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2563 บริษัทฯ แบ่งปัจจัยความเสี่ยงออกเป็นความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

## ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ

### (1) ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

#### ความเสี่ยงจากปัจจัยที่อาจทำให้โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนไม่เป็นตามที่คาดการณ์

เนื่องจากโรงไฟฟ้าที่ผลิตจากพลังงานหมุนเวียน ซึ่งได้แก่พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม พลังน้ำ และพลังงานความร้อนใต้พิภพ เป็นต้น เป็นพลังงานที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยขึ้นกับค่าความเข้มของแสง ความเร็วของลม ปริมาณน้ำ หรือค่าความดันของความร้อนใต้ดินที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ จะประเมินตัวเลขค่าพลังงานต่าง ๆ ที่ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญนอก ข้อมูลตัวเลขสถิติทั่วไป หรือข้อมูลในอดีต การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน และการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity Analysis) ก่อนการตัดสินใจลงทุน นอกจากนี้ บริษัทฯ คำนึงถึงการเลือกใช้อุปกรณ์ และการควบคุมดูแลการผลิตอย่างใกล้ชิด โดยติดตั้งเครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับวางแผนบำรุงรักษาตามกำหนดระยะเวลา และ/ หรือสร้างระบบสัญญาณเตือนกรณีอุปกรณ์มีปัญหา ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ความเสี่ยงจากการพัฒนาและก่อสร้างโครงการโรงไฟฟ้า

ในการพัฒนาโครงการโรงไฟฟ้า (ทั้งในประเทศและต่างประเทศ) เช่น โครงการโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ ที่ประเทศญี่ปุ่น หรือโครงการโรงไฟฟ้าพลังลม ที่ สปป. ลาว และโครงการก่อสร้างสายส่งและสถานีไฟฟ้าย่อย (สปป.ลาว-เวียดนาม) ให้สำเร็จนั้นขึ้นกับหลายปัจจัย เช่น ใบอนุญาตในการดำเนินธุรกิจการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาซื้อขายไฟฟ้า หรือใบอนุญาตต่าง ๆ การจัดหาเงินทุน และการจัดหาที่ดิน เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้โครงการไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ตามแผนงานและอาจกระทบต่ออัตราผลตอบแทนของโครงการ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงนโยบายพลังงานของภาครัฐ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และข้อกำหนดสำหรับการลงทุนในต่างประเทศ ซึ่งนับเป็นปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการเช่นกัน บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจที่มีประสบการณ์ การวางแผนจัดการ การติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด และข่าวสารต่าง ๆ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ และหน่วยงานเกี่ยวข้องอื่น

## ความเสี่ยงจากอัตราค่าไฟฟ้า

เนื่องจากโครงการโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ ขนาดกำลังติดตั้งตามสัญญา 133 เมกะวัตต์ (คิดเป็นร้อยละ 28.1% ของกำลังการผลิตรวม) มีอัตราค่าพลังงานไฟฟ้าพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย Base Tariff + Ft และบวกส่วนเพิ่มราคา (Adder) โดยที่ Adder เท่ากับ 8.0 บาทต่อหน่วย (หรือประมาณร้อยละ 66.7% ของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า) เป็นระยะเวลา 10 ปี หลังจากนั้นอัตราค่าไฟฟ้าจะลดลงเหลือเท่ากับ Base Tariff + Ft ซึ่งจะทำให้รายได้ของกลุ่มบริษัทฯ เริ่มปรับลดลงตั้งแต่ปี 2565-2567 อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ ขยายการลงทุนในโครงการที่มีอัตราค่าไฟฟ้าแบบ FiT เพิ่มมากขึ้น และการกระจายการลงทุนในโครงการที่ใช้พลังงานที่หลากหลาย (เช่น โครงการโรงไฟฟ้าพลังงานลม โครงการโรงไฟฟ้าพลังงานความร้อนใต้พิภพ และโครงการโรงไฟฟ้าพลังน้ำ) ทั้งนี้ เพื่อรักษาระดับของรายได้ให้คงที่ตลอดทั้งปีและสร้างรายได้ส่วนเพิ่มเพื่อชดเชยส่วนที่หายไป

## (2) ความเสี่ยงด้านการเงิน

### ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

กลุ่มบริษัทฯ มีเงินกู้รวมทั้งสิ้น เท่ากับ 27,061.3 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2563 โดยที่เป็นเงินกู้ที่กำหนดอัตราดอกเบี้ยแบบคงที่ และแบบลอยตัวในสัดส่วนประมาณร้อยละ 15 : 85 ตามลำดับ ดังนั้นจึงยังคงมีความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยแบบลอยตัวที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลง และส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางการเงิน ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ มีการติดตามการเคลื่อนไหวของสถานการณ์ตลาดและอัตราดอกเบี้ยอย่างใกล้ชิด รวมถึงการใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เช่น สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Swap) ตามความเหมาะสม

### ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ ขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ เช่น ญี่ปุ่น อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ และ สปป.ลาว จึงมีเงินลงทุนเงินกู้ในสกุลเงินต่าง ๆ รายได้ และค่าใช้จ่าย เช่น เงินสกุลบาท เยน เหรียญสหรัฐ และกีบลาว เป็นต้น ความหลากหลายของสกุลเงินดังกล่าวทำให้เกิดความผันผวนของค่าเงินตราต่างประเทศที่อาจกระทบต่อการเงินของกลุ่มบริษัทฯ โดยในปี 2563 กลุ่มบริษัทฯ มีกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน 215.6 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของค่าเงินดังกล่าวแบบ Natural Hedge บางส่วน เช่น เงินกู้บางส่วนที่ใช้เป็นเงินลงทุนในต่างประเทศ จะใช้เงินสกุลเดียวกันและเพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ที่ได้รับในโครงการนั้น ๆ รวมถึง การจัดให้มีเครื่องมือทางการเงิน เช่น สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) สัญญาแลกเปลี่ยนเงินต้นต่างสกุล (Cross Currency Swap) ตามความเหมาะสม

### ความเสี่ยงจากความสามารถในการชำระหนี้

เนื่องจากธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีมูลค่าเงินลงทุนสูงทำให้ต้องกู้เงินจากสถาบันการเงินภายนอกในลักษณะของเงินกู้โครงการ (Project Financing) อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีรายได้ลักษณะที่ค่อนข้างคงที่ (Stable Income) ตามเงื่อนไขการรับซื้อไฟฟ้าอายุสัญญา 20-25 ปี และ ณ สิ้นปี 2563 กลุ่มบริษัทฯ มีหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 1.2 เท่า จึงถือว่ามีความเสี่ยงต่ำเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

## (3) ความเสี่ยงในการบริหารจัดการ

### ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการโดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ณ สิ้นปี 2563 บริษัทฯ ถือหุ้นโดย บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (“BCP”) ในสัดส่วนร้อยละ 60.4 ของทุนเรียกชำระ ซึ่งนับว่า BCP เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดของบริษัทฯ และมีอำนาจในการควบคุมการบริหารจัดการผ่านทางกรรมการ ตัวแทนและการส่งตัวแทนเข้ามาบริหารงานรวมถึงการควบคุมผ่านการลงคะแนนเสียงในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ (เช่น เรื่องการเพิ่มทุน/ ลดทุน การลงทุน การได้มาและจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ เป็นต้น) ในที่ประชุมผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตาม โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทปัจจุบัน ประกอบด้วย กรรมการอิสระ 8 ท่าน ซึ่งทำหน้าที่ดูแลการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ โดยเฉพาะนักลงทุนรายย่อย และผู้มีส่วนได้เสียอื่น รวมทั้งบริษัทฯ ยังเพิ่มช่องทางให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมและเสนอรายชื่อบุคคลเข้าเป็นกรรมการได้

### ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

จากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่กระจายอย่างรวดเร็วและขยายขอบเขตเป็นวงกว้าง ความรุนแรงของโรคดังกล่าวทำให้มีจำนวนผู้ติดเชื้อและเสียชีวิตทั่วโลกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลทำให้ภาวะเศรษฐกิจในหลายประเทศชะลอตัวลง ในช่วงปี 2563 จนถึงปัจจุบัน โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้รับผลกระทบต่อเป้าหมายในการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากไม่สามารถหรือชะลอการเดินทางติดต่อเพื่อทำธุรกิจ ความล่าช้าจากการขนส่งอุปกรณ์จากต่างประเทศสำหรับงานก่อสร้าง และความต้องการใช้ไฟฟ้าที่ลดลง อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ ทำสัญญาซื้อขายไฟฟ้าแบบระยะยาวทำให้ลดผลกระทบจากการจำหน่ายไฟฟ้า ซึ่งเป็นรายได้หลักของกลุ่มบริษัทฯ นอกจากนี้ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งที่โครงการฯ และที่สำนักงาน บริษัทฯ กำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยงโครงการโรงไฟฟ้า เช่น การ Lockdown โรงไฟฟ้าในพื้นที่เสี่ยง และการควบคุมคนเข้าออก รวมถึงการกำหนดนโยบายทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) พร้อมทั้งจัดให้มีอุปกรณ์ป้องกัน การทำความสะอาด ระบบสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ และมาตรการอื่น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงของบุคลากรในการติดเชื้อ