



ธนาคารแห่งประเทศไทย  
BANK OF THAILAND

# Building Risk Culture for Board

24 มีนาคม 2566

ณ ห้องประชุมอาคารศูนย์การเรียนรู้ ชั้น 5 ธนาคารแห่งประเทศไทย



- **Payment Policy & Supervision Direction**
  - ทิศทางการพัฒนาและการกำกับดูแลระบบการชำระเงิน
- **Payment Behavior Insight**
- **Three Lines of Defense Assessment Result**
- **Values creation and preservation through risk management culture**
- **Q&A**

# Payment Policy & Supervision Direction

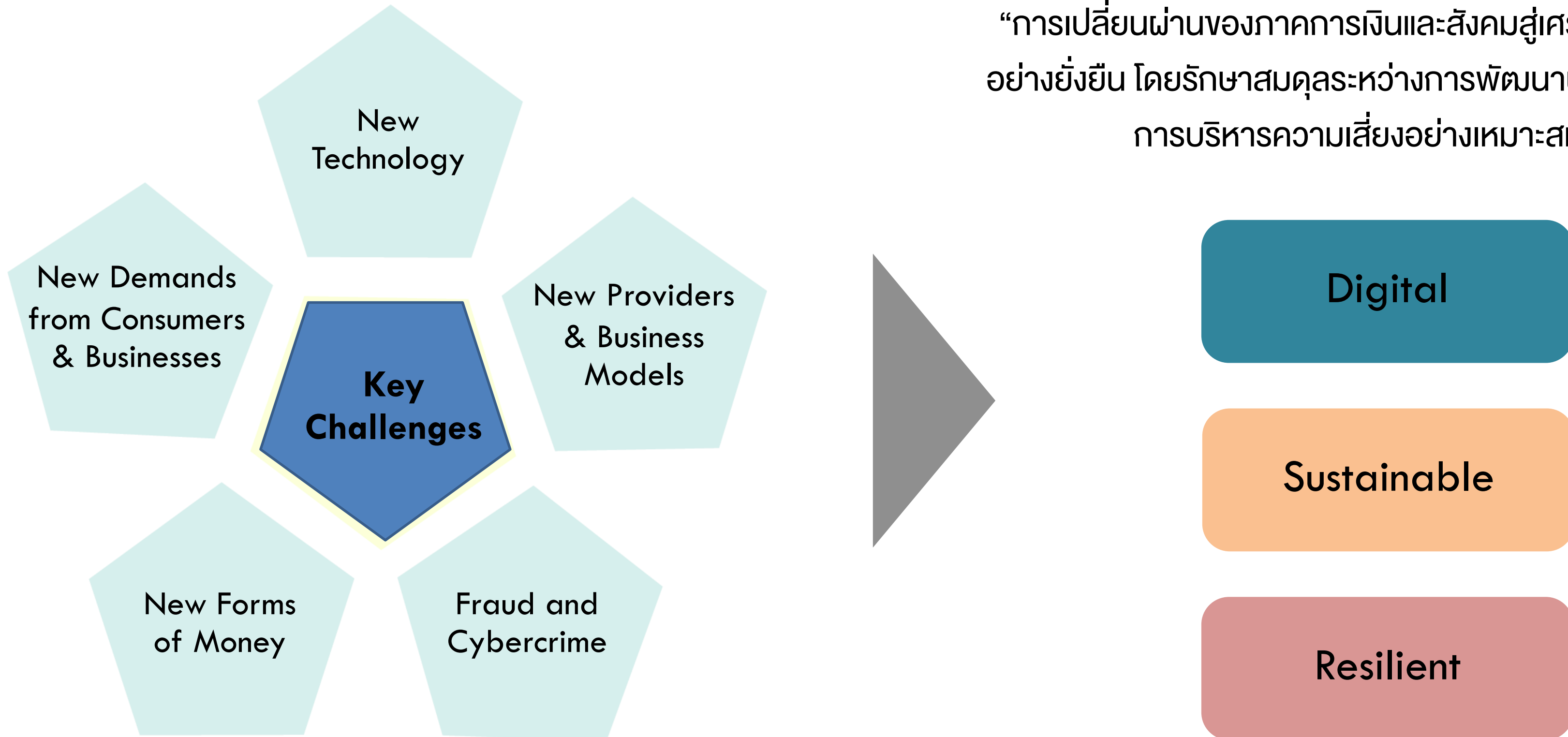
“ทิศทางการพัฒนาและการกำกับดูแลระบบการชำระเงิน”





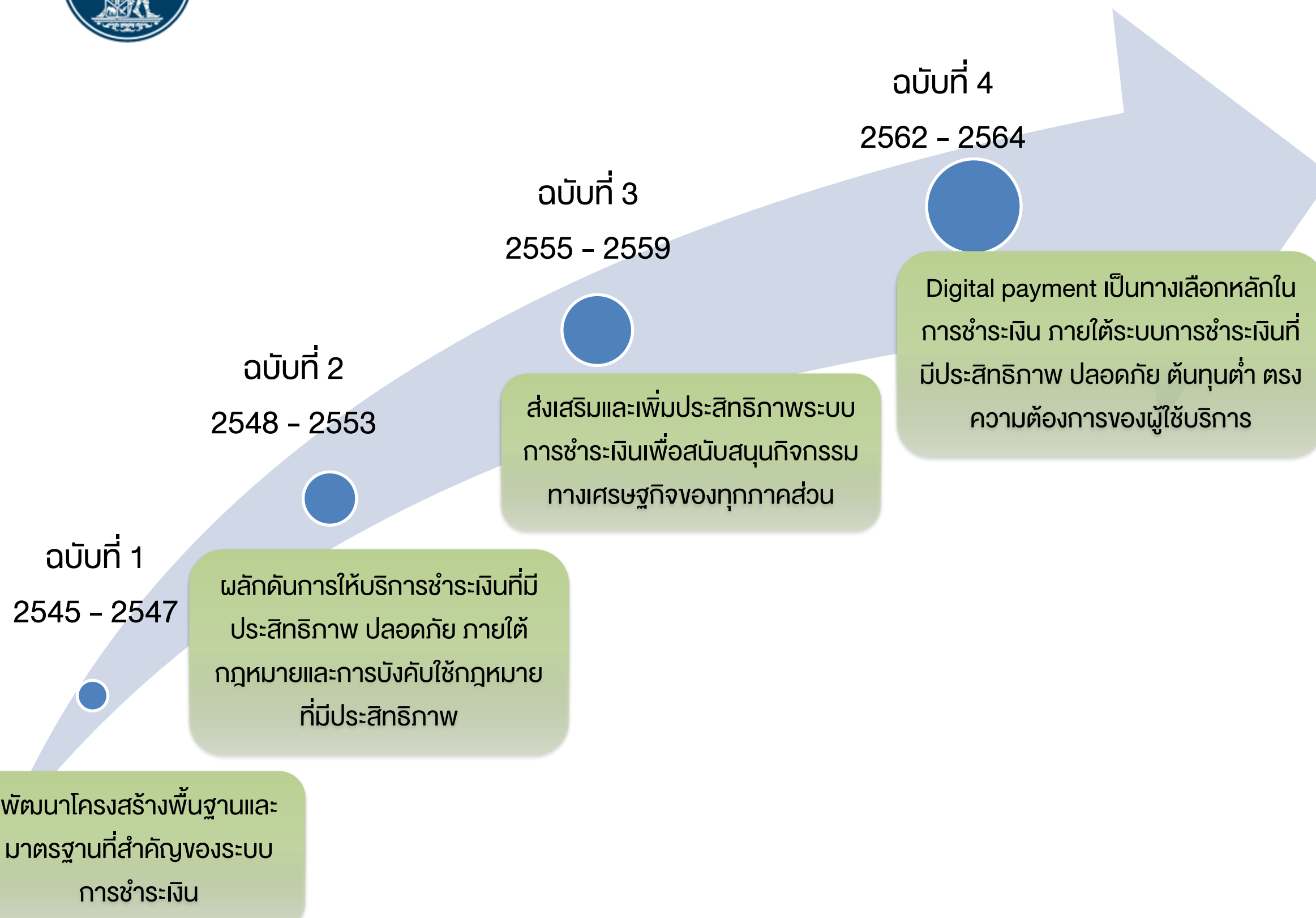
# ความท้าทายในโลกยุคดิจิทัล...สู่ New Financial Landscape

“การเปลี่ยนผ่านของภาคการเงินและสังคมสู่เศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน โดยรักษาสมดุลระหว่างการพัฒนานวัตกรรม และการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม”

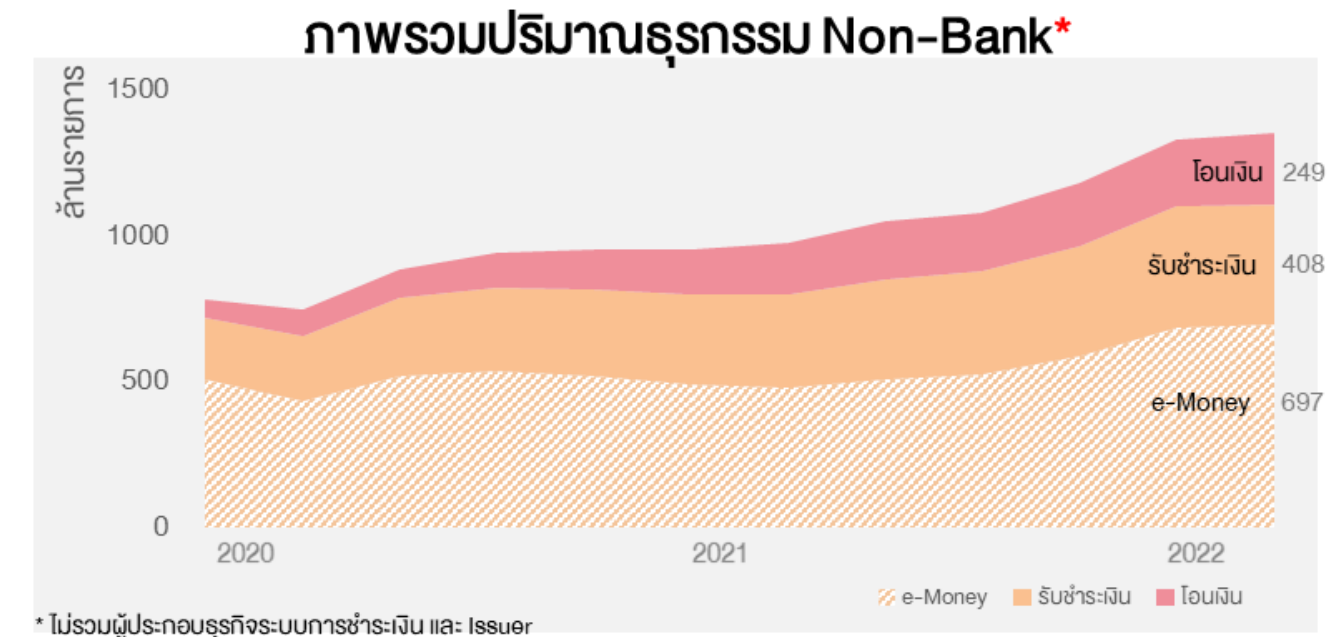




# การวางรากฐานระบบการชำระเงิน



- **mobile / internet banking** คิดเป็น 78% ของ digital payment ทั้งหมด
- **mobile banking** เป็น อันดับ 1 ของโลก (Digital 2021 Global Review Report)





# ทิศทางการพัฒนาระบบการชำระเงิน ปี 2565 - 2567

VISION: การชำระเงินดิจิทัลเป็นทางเลือกหลักที่เข้าถึงผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม ยกกระดับคุณภาพชีวิต ส่งเสริมศักยภาพ และการแข่งขันของไทย พร้อมก้าวสู่สังคมที่ใช้เงินสดน้อยลง



**Openness**  
การใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานและข้อมูลด้านการชำระเงินร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและส่งเสริมการแข่งขัน

**Inclusivity**  
การส่งเสริมการใช้บริการชำระเงินที่เข้าถึงและเข้าใจ

**Resiliency**  
การกำกับดูแลที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและเท่าทันความเสี่ยงยุคดิจิทัล



VISION: การชำระเงินดิจิทัลเป็นทางเลือกหลักที่เข้าถึงผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม ยกระดับคุณภาพชีวิต

ส่งเสริมศักยภาพ และการแข่งขันของไทย พร้อมก้าวสู่สังคมที่ใช้เงินสดน้อยลง

## Regulation

- Regulatory Impact Assessment (RIA)
- DA Regulation
- Supervisory tools
- Collaboration & Building Capability



## Open Infrastructure

- PromptBiz
- ISO 20022
- Governance Structure

## Open Data

- Payment Behaviour

## Open Competition

- Cross-Border Payment

## ด้าน

## ตัวชี้วัด

Digital Payment	↑	X2 จาก 312 ครั้ง (ปี 64) เป็น 800 ครั้ง / คน / ปี (ปี 67)
Cash	↓	X2 ของอัตราการเฉลี่ยในปี 2561-2564 (3 ปี)
Cheque	↓	ใช้เช็คกระดาษไม่ถึงร้อยละ 50 ของปัจจุบัน ภายในปี 69 (5 ปี)

## Inclusivity

- Digital Payment for Public
- Digital Payment for Government Services
- Literacy



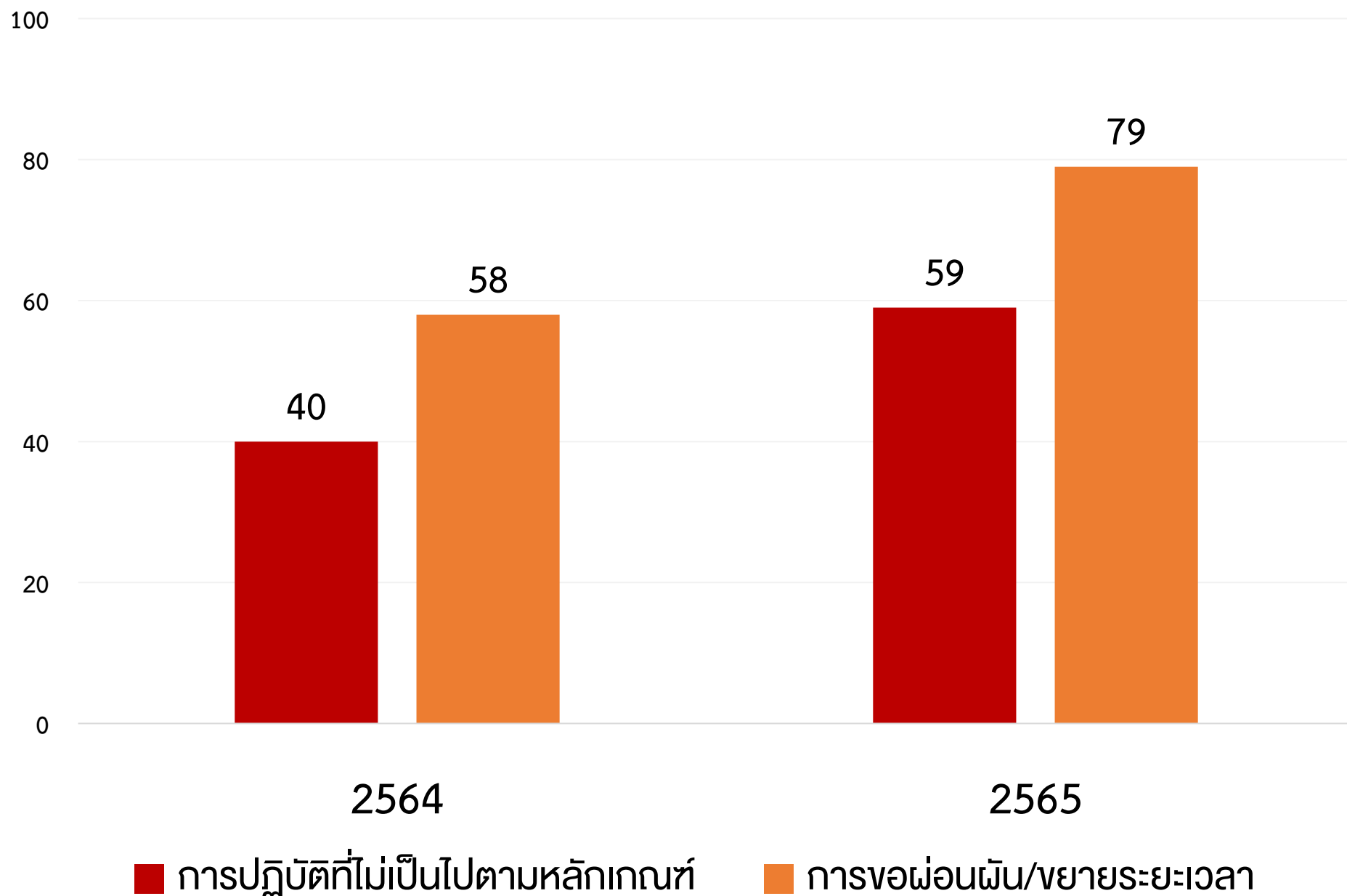
การกำกับดูแลผู้ให้บริการด้านการชำระเงินในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องยืดหยุ่นและสร้างสมดุล  
สร้างความเข้มแข็งให้ผู้ประกอบการมี Self Regulated มากขึ้น







# พบการปฏิบัติไม่ตามหลักเกณฑ์และการขอผ่อนผันเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง



- เกณฑ์ IT Risk เช่น การทำ VA และ PenTest, security standard
- การไม่แจ้งเปลี่ยนแปลงกรรมการ
- ไม่ได้แจ้งการยกเลิกการให้บริการ
- การดำรงยอดเงินคงค้าง (float) ของบริการ e-Money และบริการโอนเงิน
- การตรวจสอบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง (ประจำปี)
- การตรวจสอบความมั่นคงปลอดภัยของระบบ IT (ประจำปี)
- การขออนุญาตประกอบธุรกิจอื่น (เฉพาะ e-Money)



หน้าเว็บ สรุปเกณฑ์การรายงาน/แจ้ง/ขออนุญาต สำหรับบริการ e-Payment

Link: [สรุปเกณฑ์การรายงาน/แจ้ง/ขออนุญาต สำหรับบริการ e-Payment \(bot.or.th\)](http://bot.or.th)



- พบการปฏิบัติ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ สะท้อนถึงการควบคุมดูแลที่ไม่เพียงพอ
- การดูแลให้องค์กรมีการถ่วงดุลในทางปฏิบัติ
- ให้ความสำคัญกับเรื่อง Risk Management
- ผลักดันให้มีการดำเนินการตามแผนนโยบายและมาตรการ Fraud Protection
- ขอให้ปฏิบัติตามแผนนโยบาย KYM โดยเคร่งครัด



ธนาคารแห่งประเทศไทย  
BANK OF THAILAND

# Payment Behavior Insight



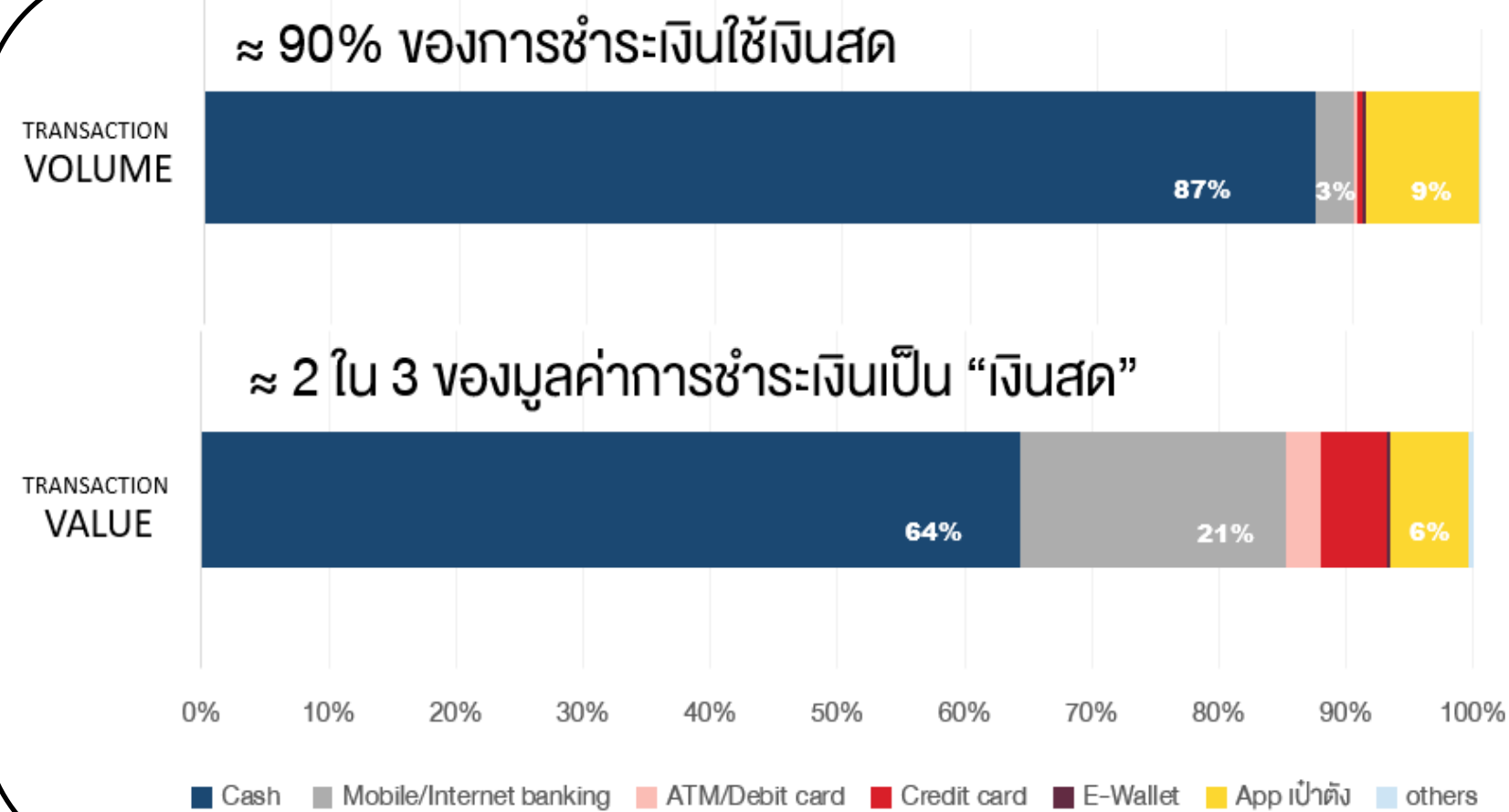
ธนาคารแห่งประเทศไทย  
BANK OF THAILAND

# ผลการสำรวจพฤติกรรมการชำระเงิน ของภาคประชาชนและธุรกิจ



# ภาพรวมพฤติกรรมกรรมการชำระเงิน

## Share of Payment



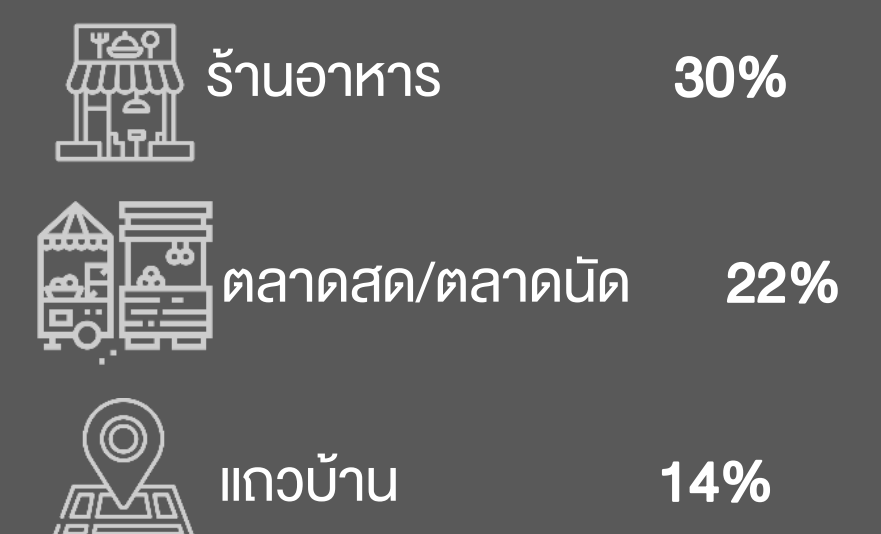
“ ประชาชนส่วนมากใช้เงินสดเป็นสื่อการชำระเงินหลัก  
เงินสดยังตอบโจทย์การใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน  
โดยเฉพาะการซื้ออาหารและเครื่องดื่ม  
ที่ร้านอาหารและตลาด ”

## Behavior of All Payment

### Top 3 Spending Categories



### Top 3 Spending Places





## 92%

มี smartphone  
รองรับการใช้ e-Payment

## 91%

เคยใช้ e-Payment  
ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา

## 62%


ใช้ 'เป๋าตัง' ในการร่วมโครงการ  
สนับสนุนการใช้จ่ายของรัฐ


“ โครงการภาครัฐ (ที่มี incentive) มีส่วนสำคัญในการช่วยกระตุ้นการใช้ e-Payment ของภาคประชาชน ซึ่งส่วนใหญ่มีความพร้อมทั้งในเรื่องของอุปกรณ์ที่รองรับ และเคยใช้ e-Payment มาก่อน ”

### จุดประสงค์หลักของการใช้ mobile banking

- 62% โอนให้บุคคลอื่น
- 52% ซื้อสินค้าและบริการ online
- 50% ซื้อสินค้าและบริการ ณ จุดขาย

### เมื่อโครงการสิ้นสุด

 **27%**  
จะใช้ App เป๋าตังต่อ

 **36%**  
จะใช้ Mobile Banking เพิ่มขึ้น

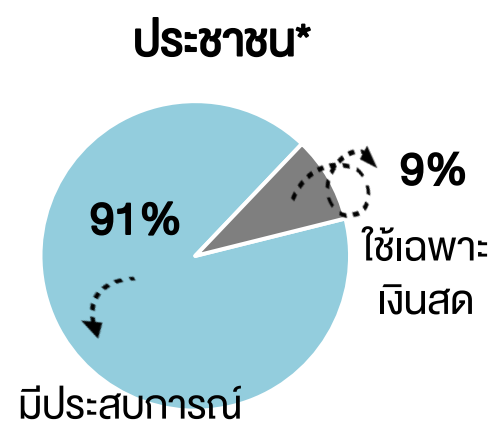
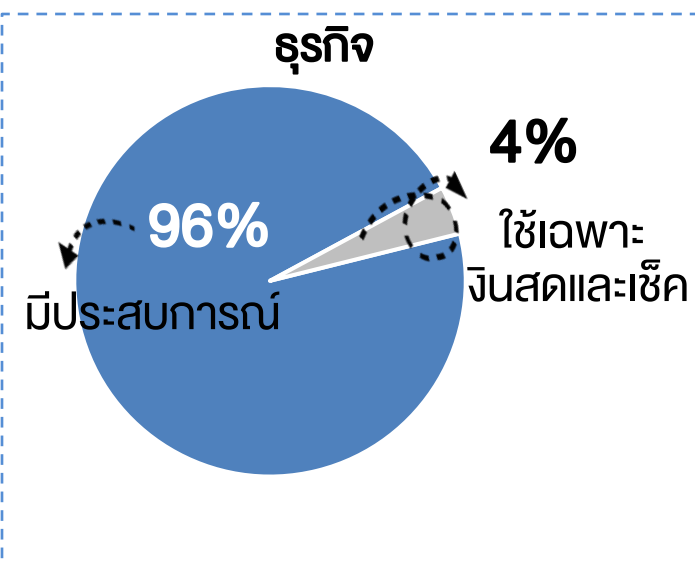
 **65%**  
จะกลับไปใช้เงินสด

**7%**  
สมัครใช้ Mobile Banking ของธนาคารอื่นๆ



# สรุปผลสำคัญจากการสำรวจพฤติกรรมการชำระเงิน ของภาคธุรกิจ

## ภาคธุรกิจและประชาชนมีประสบการณ์ในการใช้ e-Payment สูง



## กลุ่มธุรกิจที่ใช้ e-Payment เป็นหลัก

(e-Payment > 50%)



- สื่อการชำระเงินที่นิยมสูงสุด คือ การใช้จ่ายและรับโอนเงินผ่านบัญชี
- ธุรกิจค้าปลีกคุ้นชินกับการใช้ e-Payment มากที่สุด สัดส่วนเชิงมูลค่าถึง 87% ธุรกิจสุขภาพเป็นกลุ่มที่รับ e-Payment สูงสุด ด้วยสัดส่วนเชิงมูลค่า 82%

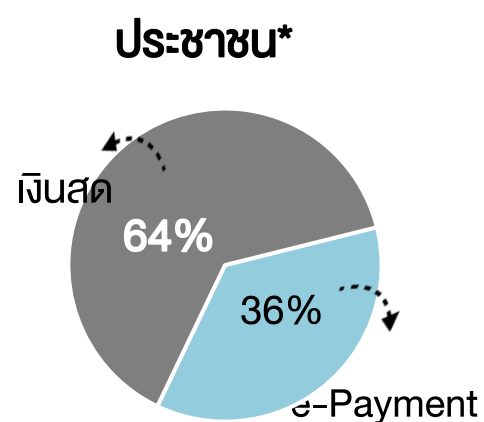
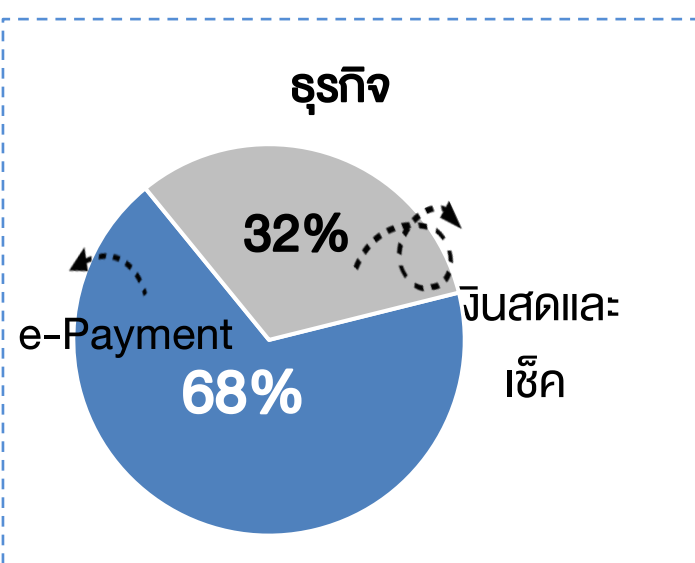
## กลุ่มธุรกิจที่ใช้ non e-Payment เป็นหลัก

(e-Payment < 50%)



- ธุรกิจขนาดกลาง ใช้ non e-Payment มากกว่า
- ธุรกิจมากกว่าครึ่งเล็กใช้เช็คได้ไม่ได้อีก เพราะเป็นความต้องการของคู่ค้า และฟังก์ชันของเช็ค
- ธุรกิจ 43% จะเลิกใช้เช็ค ถ้าค่าธรรมเนียมเป็น 70 บาท
- ธุรกิจ 73% จะหาวิธีอื่นในการชำระเงินแทน หากเงินสดมีต้นทุนเพิ่มขึ้น

## สัดส่วนการใช้ e-Payment ของภาคธุรกิจสูงกว่าภาคประชาชน



### หาใช้จ่าย



ค้าปลีก

รองลงมาเป็น ขนส่ง ค้าส่ง  
สุขภาพ การผลิต โรงแรม  
ร้านอาหาร และก่อสร้าง

### หารับ



สุขภาพ

รองลงมาเป็น ขนส่ง การผลิต  
โรงแรมร้านอาหาร ค้าส่ง  
ก่อสร้าง และค้าปลีก

### หาใช้จ่าย



ก่อสร้าง

รองลงมาเป็น โรงแรมร้านอาหาร  
การผลิต สุขภาพ ค้าส่ง การขนส่ง  
และค้าปลีก

### หารับ



ค้าปลีก

รองลงมาเป็น ก่อสร้าง ค้าส่ง  
โรงแรมร้านอาหาร การผลิต  
การขนส่ง และสุขภาพ



# สรุปนิยามต่อการดำเนินนโยบายการชำระเงิน

## ประสิทธิภาพ

ธุรกิจกังวลเกี่ยวกับเสถียรภาพของระบบโอนเงิน จึงต้องดูแลและแก้ไขปัญหาแอปพลิเคชันขัดข้องหรือมีทางเลือก

## ความสะดวก

พัฒนาปรับปรุง UX/UI ของแอปพลิเคชันสำหรับธุรกิจให้ใช้งานสะดวกและมีฟังก์ชันการใช้งานที่ต่อเนื่อง

## อิทธิพลทางสังคม

ผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐลดการใช้เช็คและ กระตุ้นการใช้ government e-wallet

## ค่าธรรมเนียม

ปรับโครงสร้างค่าธรรมเนียมการใช้เงินสดและเช็คให้สูงขึ้น

## ความเชื่อมั่น

กว่า 50% ของธุรกิจยังกังวลเรื่องการโอนเงินผิดหรือโดนหลอกลวง และกังวลเรื่องภาษี

## ความรู้ความเข้าใจ

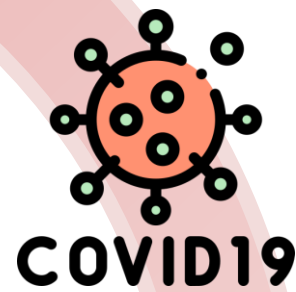
ผลักดันให้ผู้ให้บริการชำระเงินมีการส่งเสริมความรู้แก่พนักงานสาขาให้เป็นด้านหน้าในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการชำระเงิน



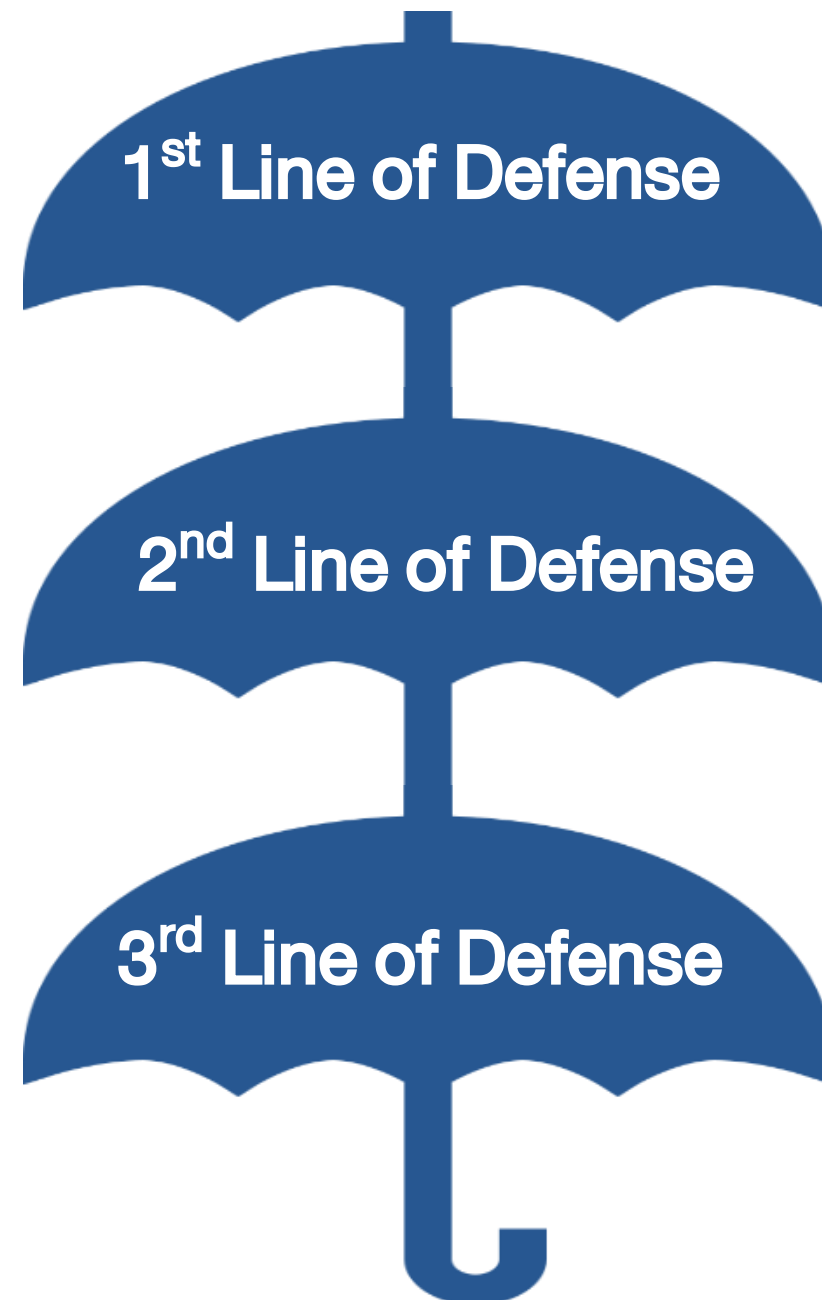


ธนาคารแห่งประเทศไทย  
BANK OF THAILAND

# Three Lines of Defense Assessment Result



*The **risk** becomes more complex and fast-moving*



**Identify, assess, control, and monitor risk**

**Facilitate and perform check and balance**

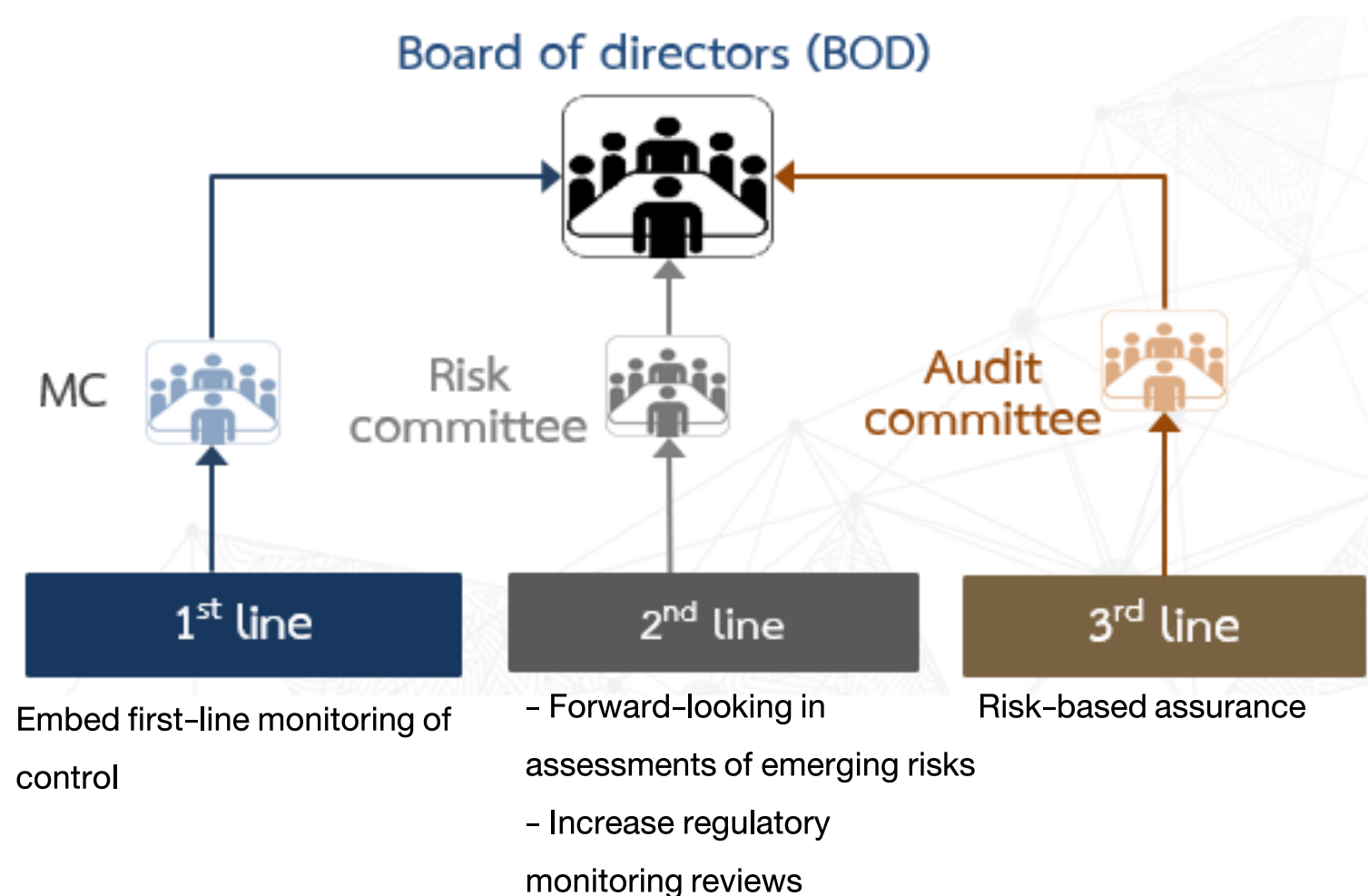
**Assess and assure the effectiveness of control**



# Application of the Three Lines of Defense

- ▶ คณะกรรมการบริษัท มีความรับผิดชอบ (accountability) ในการกำกับดูแลกิจการ การบริหารจัดการความเสี่ยง และกระบวนการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการวางกรอบนโยบายที่ชัดเจนและเหมาะสมกับธุรกิจ

- ▶ การเข้าถึงข้อมูลระหว่าง 3LOD เพื่อให้การกำกับดูแลความเสี่ยง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการฯ เห็นความเสี่ยง ในภาพรวม และได้ข้อมูลที่สามารถ สนับสนุนการตัดสินใจ



- ▶ มีการกำกับดูแลตามหลัก 3LOD โดยแยก โครงสร้าง 3LOD อย่างชัดเจน เพื่อให้มี การสอบทานอย่างทั่วถึงและมีการ ตรวจสอบอย่างเป็นอิสระ

- ▶ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ หน่วยงาน/Function ในแต่ละ 3LOD ที่ชัดเจน มีกระบวนการ ปฏิบัติงานและเครื่องมือเพียงพอ และทบทวนอย่างต่อเนื่อง



## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจ e-Payment ทราบ Gap และยกระดับในการกำกับดูแลและการดำเนินงานด้าน 2<sup>nd</sup> line (Risk Management และ Compliance) และ 3<sup>rd</sup> line (Internal Audit) สอดคล้องตามหลัก Three Lines of Defense

## แนวทางการประเมินผล

ใช้การประเมินตนเองเป็นหลัก และพิจารณาประกอบกับการ ongoing monitoring และการตรวจสอบ on site (บางแห่ง)

## ขอบเขต



Risk Management



Compliance



Internal Audit

1 Oversight Function

2 Policy

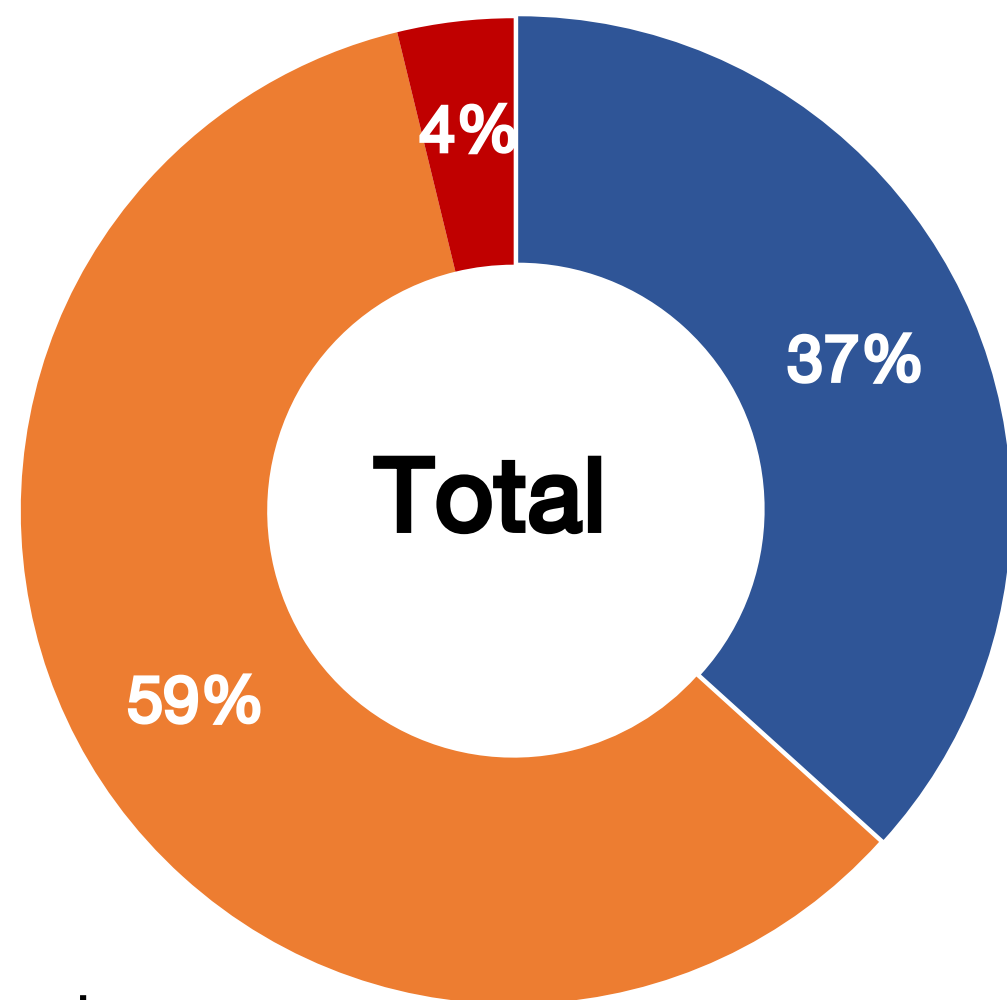
3 Implementation

People / Process / Tools



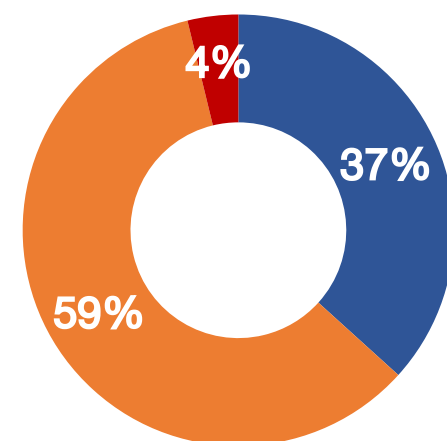
# สรุปภาพรวมผลการประเมิน self-assessment

## ผู้ประกอบการธุรกิจ e-Payment (79 ราย)

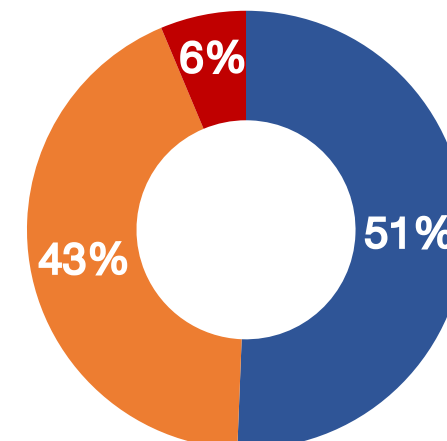


- ดี
- พอใช้
- อ่อน

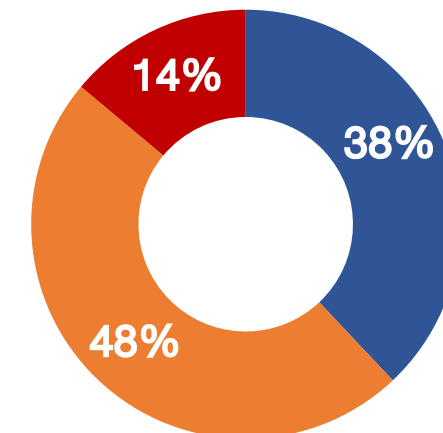
## Oversight Function



## Policy



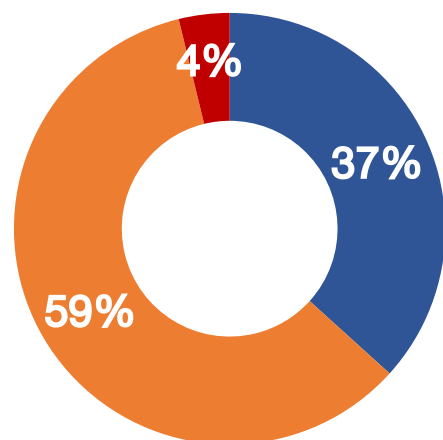
## Implementation



Gap ที่พบส่วนใหญ่ คือ ด้านการดำเนินงานตามนโยบายให้เกิดผลในทางปฏิบัติ (implementation) เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลที่เพียงพอตามระดับความเสี่ยง หรือการควบคุมภายในที่ดี

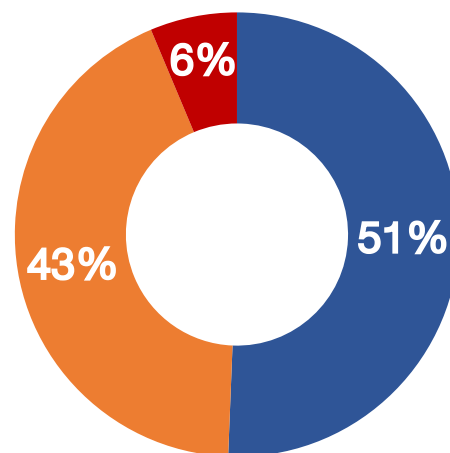


## Oversight Function



- ไม่มีคณะกรรมการกำกับดูแล ขึ้นตรงกับ MD/CEO เท่านั้น
- ผู้ประกอบธุรกิจจัดให้มีงานด้านบริหารความเสี่ยง แต่มอบหมายให้ 1<sup>st</sup> หรือ 1.5 line ดูแล ซึ่งมีข้อสังเกตเรื่องความเพียงพอของการถ่วงดุลและความเป็นอิสระของงานด้าน 2<sup>nd</sup> line
- บางรายไม่แบ่งการกำกับดูแล หรือไม่มีอิสระในการควบคุมภายใน (Internal Audit)

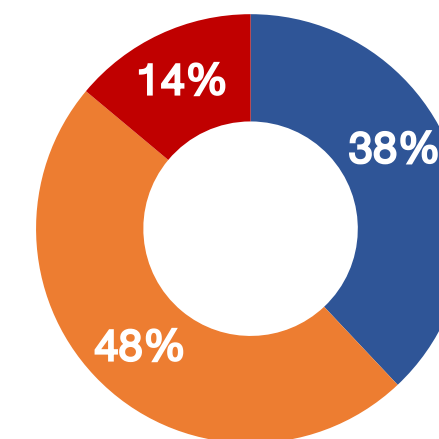
## Policy



- นโยบายไม่ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ และไม่มีการทบทวนนโยบายให้เป็นปัจจุบัน
- ไม่มีกรอบแนวทางการตรวจสอบภายใน

# Gap จากการประเมิน

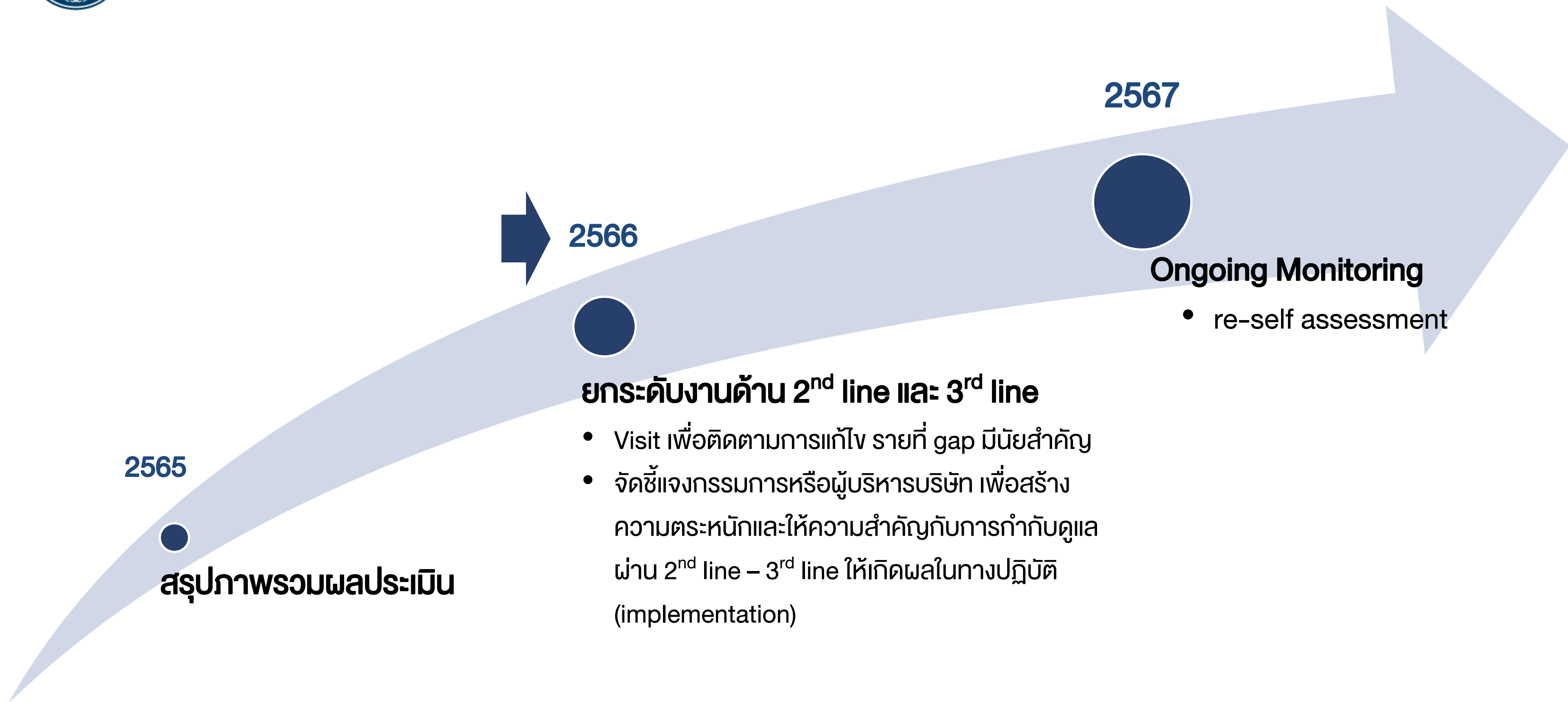
## Implementation



- ขาดแคลนบุคลากรด้าน 2<sup>nd</sup> line
- กระบวนการ/เครื่องมือในการวัดและติดตามความเสี่ยง ไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเท่าทัน
- ไม่มี audit universe หรือแผนตรวจสอบ



# Next step การยกระดับ Three Lines of Defense





ธนาคารแห่งประเทศไทย  
BANK OF THAILAND

**ขอบคุณทุกท่าน**