

ด่วนที่สุด

ที่ กค 0808/1050



คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ถนนพระราม 6 กทม. 10400

๑๙ มิถุนายน ๒๕๔๖

เรื่อง ผลการประชุมคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ ๒/๒๕๔๖
เรียน เลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี
อ้างอิง 1. หนังสือเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี ที่ นร 0504/ว(ล) 14504 ลงวันที่ 30 ตุลาคม ๒๕๔5
2. หนังสือเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี ที่ นร 0504/ว 28 ลงวันที่ 30 มกราคม ๒๕๔๖
สิ่งที่ส่งมาด้วย บทสรุปผู้บริหาร เรื่อง Corporate Due Diligence และ Corporate และ Financial Restructuring
ของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

1. เรื่องเดิม

ตามหนังสือที่อ้างถึงคณะกรรมการรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 22 ตุลาคม ๒๕๔5 รับทราบมติที่ประชุม
คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) ครั้งที่ 4/๒๕๔๕ เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม ๒๕๔๕ เกี่ยวกับการ
แก้ไขปัญหาธุรกิจของบริษัท บางจากฯ โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหา
ธุรกิจของบริษัท บางจากฯ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการให้ความสนับสนุนบริษัท บางจากฯ ซึ่งจะต้อง
คำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของภาคเศรษฐกิจและประเทศชาติเป็นหลัก และต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อ
วันที่ 28 มกราคม ๒๕๔๖ รับทราบมติที่ประชุม กนร. ครั้งที่ 1/๒๕๔๖ เมื่อวันที่ 16 มกราคม ๒๕๔๖ ซึ่งมอบหมาย
ให้คณะกรรมการฯ ซึ่งมีนายชัยอนันต์ สมุทวณิช เป็นประธาน ร่วมกับบริษัท บางจากฯ จัดทำแผนการปรับ
โครงสร้างทางธุรกิจและการเงิน ตลอดจนจัดให้มีการตรวจสอบสถานะกิจการ โดยให้บริษัท บางจากฯ รับผิดชอบ
ค่าใช้จ่ายดังกล่าว ทั้งนี้ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน

2. การดำเนินการ

คณะกรรมการฯ และบริษัท บางจากฯ ได้ว่าจ้างบริษัท เทิร์น อะราวด์ จำกัด เป็นบริษัทที่
ปรึกษาในการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการเงิน และการตรวจสอบสถานะกิจการ ซึ่งบริษัทที่ปรึกษา ได้นำ
เสนอผลการศึกษาต่อ กนร. ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๔๖ เมื่อวันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๔๖ สรุปได้ ดังนี้

2.1 ผลการตรวจสอบข้อมูลทางบัญชี (Accounting Due Diligence) ของบริษัท บางจากฯ พบว่า
เป็นไปตามมาตรฐานและหลักการบัญชีที่รองรับทั่วไป โดยในระหว่างปี ๒๕๔1-๒๕๔5 มีรายได้ก่อนดอกเบี้ยและ
ค่าเสื่อมราคา (EBITDA) เฉลี่ยประมาณ 1,389 ล้านบาท และในระหว่างปี ๒๕๔๖-๒๕๕0 มี EBITDA เฉลี่ย
ประมาณ 1,887 ล้านบาท

2.2 บริษัท บางจากฯ จะสามารถดำเนินการกิจการต่อไปได้ในระยะยาว หากมีการปรับโครงสร้าง
ทางธุรกิจและโครงสร้างทางการเงิน และภาครัฐให้การสนับสนุนตามแนวทางดังต่อไปนี้

/กา ปรับ...

การปรับโครงสร้างทางธุรกิจ

การจัดทำงบการเงินแยกระหว่างธุรกิจโรงกลั่นและธุรกิจการตลาดออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจ และควรดำเนินการแยกธุรกิจโรงกลั่น และ ธุรกิจการตลาดให้เป็นนิติบุคคลที่แตกต่างกันต่อไปภายในระยะเวลา 2-3 ปี โดยให้ธุรกิจการตลาดเป็นบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่มีธุรกิจโรงกลั่นเป็นบริษัทลูก ประกอบกับควรควบคุมนโยบายการบริหาร สถาน้ำมันที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท บางจาก กรีนเนท จำกัด ให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท บางจากฯ รวมทั้งทำการ Consolidate งบการเงินของบริษัท บางจากกรีนเนทฯ เข้าในรายงานทาง การเงิน ของ บริษัท บางจากฯ รวมถึงควรจำหน่ายทรัพย์สินที่ไม่ใช้ในการดำเนินงาน (Non-Core Assets) เพื่อเป็นการลดภาระหนี้สิน และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกันระหว่างบริษัท บางจากฯ บริษัทไทยออยล์ จำกัด และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

การปรับโครงสร้างทางการเงิน

บริษัท บางจากฯ น่าจะสามารถหาวงเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์จำนวน 12,500 – 14,500 ล้านบาท ได้จากการประมาณการรายได้ของบริษัทฯ การประเมินมูลค่าทรัพย์สิน และการยืดอายุสัญญาเช่าที่ดินที่เป็นที่ตั้งโรงกลั่น ซึ่งจะเป็นการปรับโครงสร้างการชำระหนี้เงินกู้ให้สอดคล้องกับกระแสเงินสดของบริษัทฯ และไม่ทำให้ภาระการค้ำประกันของกระทรวงการคลังเพิ่มขึ้น สำหรับวงเงินส่วนที่ขาดอยู่ประมาณ 5,000 – 7,000 ล้านบาท จำเป็นต้องเพิ่มทุน โดยมีทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุดคือการจัดตั้งกองทุน (Mutual Fund) หรือ Special Purpose Vehicle (SPV) เพื่อลงทุนในหุ้นกู้แปลงสภาพ (Convertible Bond) จำนวน 4,000 ล้านบาท และลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัท บางจากฯ จำนวน 3,000 ล้านบาท โดยมีเงื่อนไขให้กระทรวงการคลัง รับประกันการลงทุนของต้นเงิน (Capital Protected) ของกองทุนหรือ SPV ดังกล่าว โดยวิธีการทั้งหมดจะต้อง ดำเนินการไปพร้อมกัน ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 6 เดือน

การสนับสนุนเพิ่มเติมจากภาครัฐ

เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการเงินบรรลุเป้าหมาย จำเป็น ต้องขอความช่วยเหลือจากภาครัฐเพิ่มเติมในบางเรื่อง เช่น การยืดอายุสัญญาเช่าที่ดินบริเวณโรงกลั่น น้ำมัน บางจาก จากกรมธนารักษ์ จาก 12 ปี เป็น 30 ปี เพื่อเป็นหลักประกันแก่เจ้าหนี้ การขออนุญาตการทำ Tender Offer จากการเพิ่มทุนตามกฎหมายของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ การขอความร่วมมือจาก บริษัท ไทยออยล์ จำกัด และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการจัดทำข้อตกลงทางธุรกิจกับบริษัท บางจากฯ อย่างเป็นทางการ การส่งน้ำมันดิบเพชรให้บริษัท บางจากฯ กลั่นเพิ่ม เป็นต้น

(บทสรุปผู้บริหาร เรื่อง Corporate Due Dilligence และ Corporate และ Financial Restructuring ของบริษัท บางจากฯ ปรากฏ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย)

3. ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

กนร. พิจารณาแล้วเห็นว่า บริษัท บางจากฯ สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้หากมีการปรับ โครงสร้างทางธุรกิจและโครงสร้างทางการเงิน และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้เกิดความ มั่นใจได้ว่า บริษัทบางจากฯ สามารถดำเนินการต่อไปได้โดยมี EBITDA เป็นบวกในขนาดที่ ประกอบกับ การ ดำเนินการตามข้อเสนอของคณะกรรมการฯ ดังกล่าว ไม่ทำให้ภาระของภาครัฐเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน

/กระทรวง...

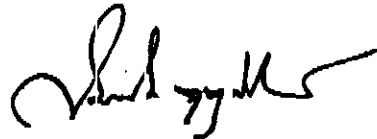
(กระทรวงการคลังมีการค้าประกันเงินกู้ให้บริษัท บางจากฯ อยู่ จำนวนประมาณ 8,100 ล้านบาท) จึงมีมติเห็นชอบในหลักการแนวทางการแก้ปัญหาของบริษัท บางจากฯ ตามข้อเสนอของบริษัทที่ปรึกษา และเห็นควรเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ดังนี้

3.1 รับทราบการตรวจสอบสถานะของกิจการ (Corporate Due Diligence) และผลการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษา

3.2 เห็นชอบแนวทางการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและโครงสร้างทางการเงิน และการขอความสนับสนุนจากภาครัฐตามข้อ 2.2 โดยมอบหมายให้บริษัท บางจากฯ ดำเนินการตามข้อเสนอการปรับโครงสร้างทางการเงินให้แล้วเสร็จภายใน 6 เดือน

3.3 ให้กระทรวงการคลังรับประกันการลงทุนของเงินต้น (Capital Protected) หรือทำการอื่นที่เป็นการประกันต้นเงินของหน่วยลงทุนที่ออกโดยกองทุน (Mutual Fund) หรือ SPV ในกรณีที่กำลังเป็น
จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์)

รองนายกรัฐมนตรี

ประธานกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ

สำนักพัฒนารัฐวิสาหกิจ 3

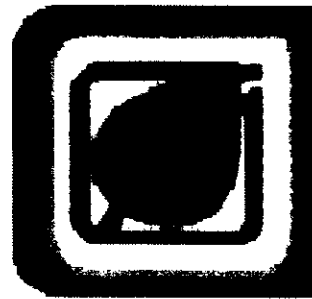
ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ

โทร. 02-298-6151

โทรสาร 02-278-0920

Private & confidential

บทสรุปผู้บริหาร เรื่อง Corporate Due Diligence และ
Corporate และ Financial Restructuring



เมษายน 2546

TURNAROUND
Total Business Solutions



ความเดิม

จากการประชุม กนร. เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2546 ที่ผ่านมานั้น ได้มีมติให้คณะทำงานฯ บางจาก ศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. จ้างผู้เชี่ยวชาญด้านบัญชี Verify มาตรฐานการลงบัญชีของบางจาก เพื่อยืนยัน Positive EBITDA ในอดีตฯ
2. ศึกษาความเป็นไปได้ที่จะ Sustain EBITDA ของบางจากในช่วงระยะกลางถึงระยะยาว ทั้งในแง่ธุรกิจโรงกลั่นและธุรกิจการตลาด
3. ถ้า EBITDA ในอนาคตของบางจากเป็นบวก จัดหา Solution ในการปรับโครงสร้างทางการเงินของบางจากโดยที่
 - 3.1 ปลดภาระจากกระทรวงการคลัง
 - 3.2 Minimize Damage กระทรวงการคลัง (ถ้ามี) และ
 - 3.3 ต้องเป็นแผนที่น่ามาปฏิบัติได้

บทสรุปผู้บริหาร



- การตรวจสอบข้อมูลโดย AMT (Accounting Due Diligence) ได้ยืนยันความได้มาตรฐานในการบันทึกบัญชีของบางจากว่า เป็นไปตามมาตรฐานบัญชีของสมาคมฯ
- กระแสเงินสดจากการดำเนินงานเป็นบวก และมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างทางการเงิน
- Turnaround ได้ทำการประเมินมูลค่าสินทรัพย์ กรณีที่มีการชำระบัญชี (Liquidation) ในเบื้องต้นคาดว่าเจ้าหนี้จะมีความเสียหายประมาณ 58% หรือประมาณ 14,000 ล้านบาท
- Turnaround ได้จัดทำแผนการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและโครงสร้างทางการเงินใน Presentation นี้ ซึ่งมีกรอบการทำแผนดังต่อไปนี้
 - การเข้าช่วยเหลือบางจากจากภาครัฐจะต้องไม่เกินภาระการค้ำประกันในปัจจุบัน
 - จะต้องปลดภาระการค้ำประกันโดยตรงออกจากบางจาก (Direct Guarantee)
 - การจัดหาเงินทุน กรณีที่ภาครัฐมิได้ตั้งงบประมาณในการเพิ่มทุนของบางจาก

สรุปข้อเสนอแนะในการปรับโครงสร้างทางธุรกิจ



- จัดทำงบการเงินแยกธุรกิจโรงกลั่น และธุรกิจการตลาดอย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจ
- ทบทวนนโยบายธุรกิจ และการเงินให้เหมาะสมกับข้อจำกัดของบริษัท โดยกำหนดเป้าหมายของแต่ละธุรกิจ และผลตอบแทนทางการเงินอย่างชัดเจน รวมถึงการ Synergize ในระยะยาวกับโรงกลั่นไทยออยล์ และการทำธุรกิจการตลาดในอนาคต
- บางจากกรีนเนท
 - มีการจัดการอย่างเป็นอิสระจากบางจาก มีทุนจดทะเบียนเพียง 1 ล้านบาท และมีรายได้รวมกว่า 3,500 ล้านบาทต่อปี เป็นผู้บริหารสถานีน้ำมันซึ่งเป็นสินทรัพย์ของบางจาก มูลค่ากว่า 2,000 ล้านบาท
 - ควรควบคุมทั้งนโยบายและการบริหารของบางจากกรีนเนทเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของบางจาก รวมทั้งทำการ Consolidate งบการเงินของ บางจากกรีนเนทเข้าในรายงานทางการเงินของบางจาก ควรให้สตง. หรือผู้สอบบัญชีอื่นที่ สตง. ยอมรับ ตรวจสอบหรือเพิ่มทุนเพื่อเป็นบริษัทลูกของบางจากต่อไป

สรุปข้อเสนอแนะในการปรับโครงสร้างทางธุรกิจ



- จำหน่ายทรัพย์สินที่ไม่ใช้ในการดำเนินงาน (Non-Core Assets) เช่น ที่ดินว่างเปล่าที่มีมูลค่าตามบัญชีกว่า 900 ล้านบาท เพื่อเป็นการลดภาระหนี้สิน โดยควรดำเนินการภายในระยะเวลา 2-3 ปี
- ควรแยกธุรกิจโรงกลั่น และธุรกิจการตลาดให้เป็นนิติบุคคลที่แตกต่างกัน โดยให้ธุรกิจการตลาดยังคงอยู่ในบริษัทจดทะเบียนและแยกธุรกิจโรงกลั่นเป็นบริษัทลูก ทั้งนี้ ขอยกเว้นภาษีที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างครั้งนี้ โดยควรดำเนินการภายในระยะเวลา 2-3 ปี

ทั้งนี้คาดว่า EBITDA ของแต่ละธุรกิจเป็นดังนี้

T/A Conservative Case	2541	2542	2543	2544	2545	2546 F	2547 F	2548 F	2549 F	2550 F	Avg. 41-45	Avg. 46-50
Marketing EBITDA	966	363	215	786	753	812	918	998	1,058	1,099	617	977
Refinery EBITDA	427	1,851	836	-1,342	2,089	376	929	975	1,084	1,186	772	910
Total EBITDA	1,393	2,214	1,051	-556	2,842	1,188	1,847	1,973	2,142	2,285	1,389	1,887

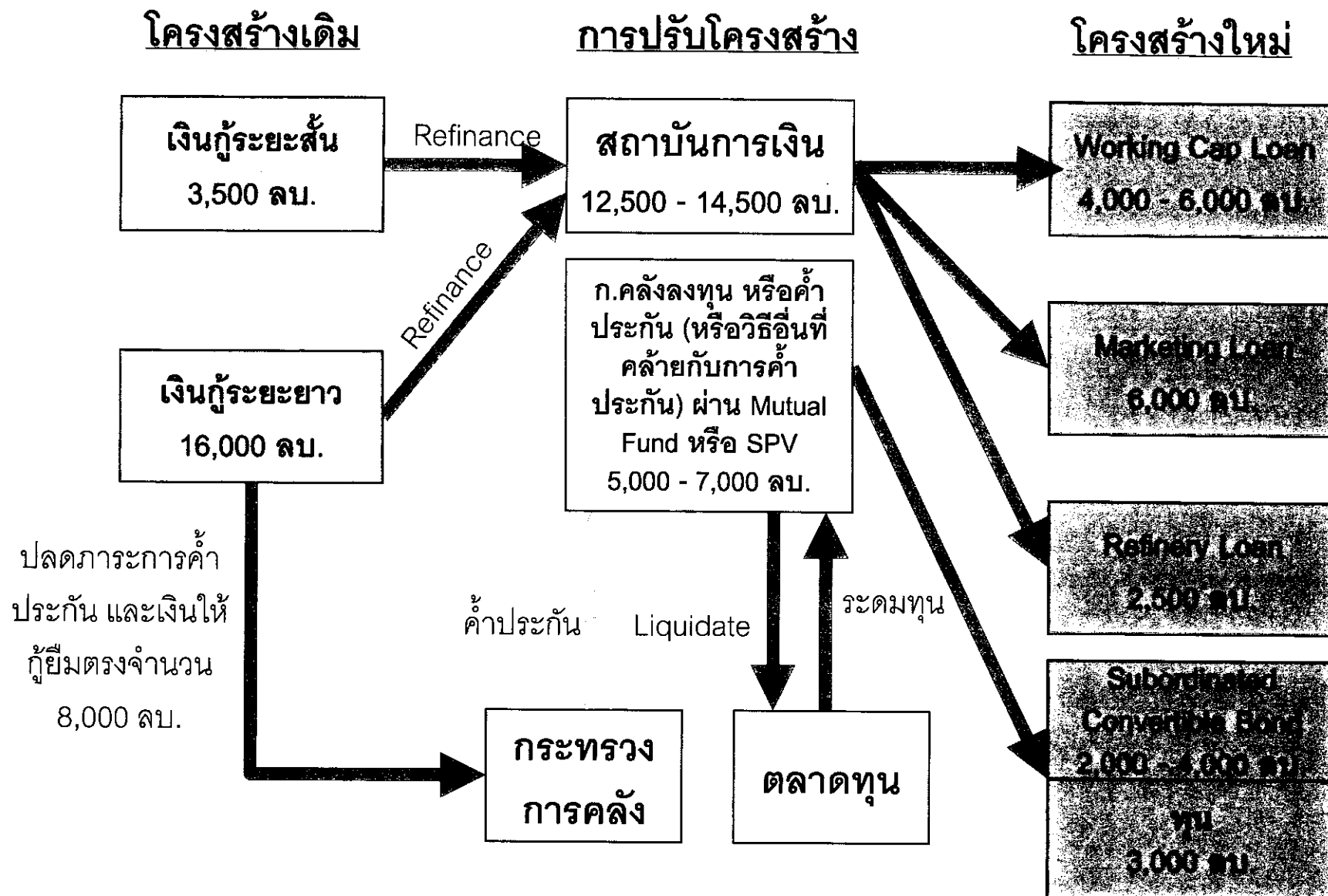


สรุปวิธีการปรับโครงสร้างทางการเงิน

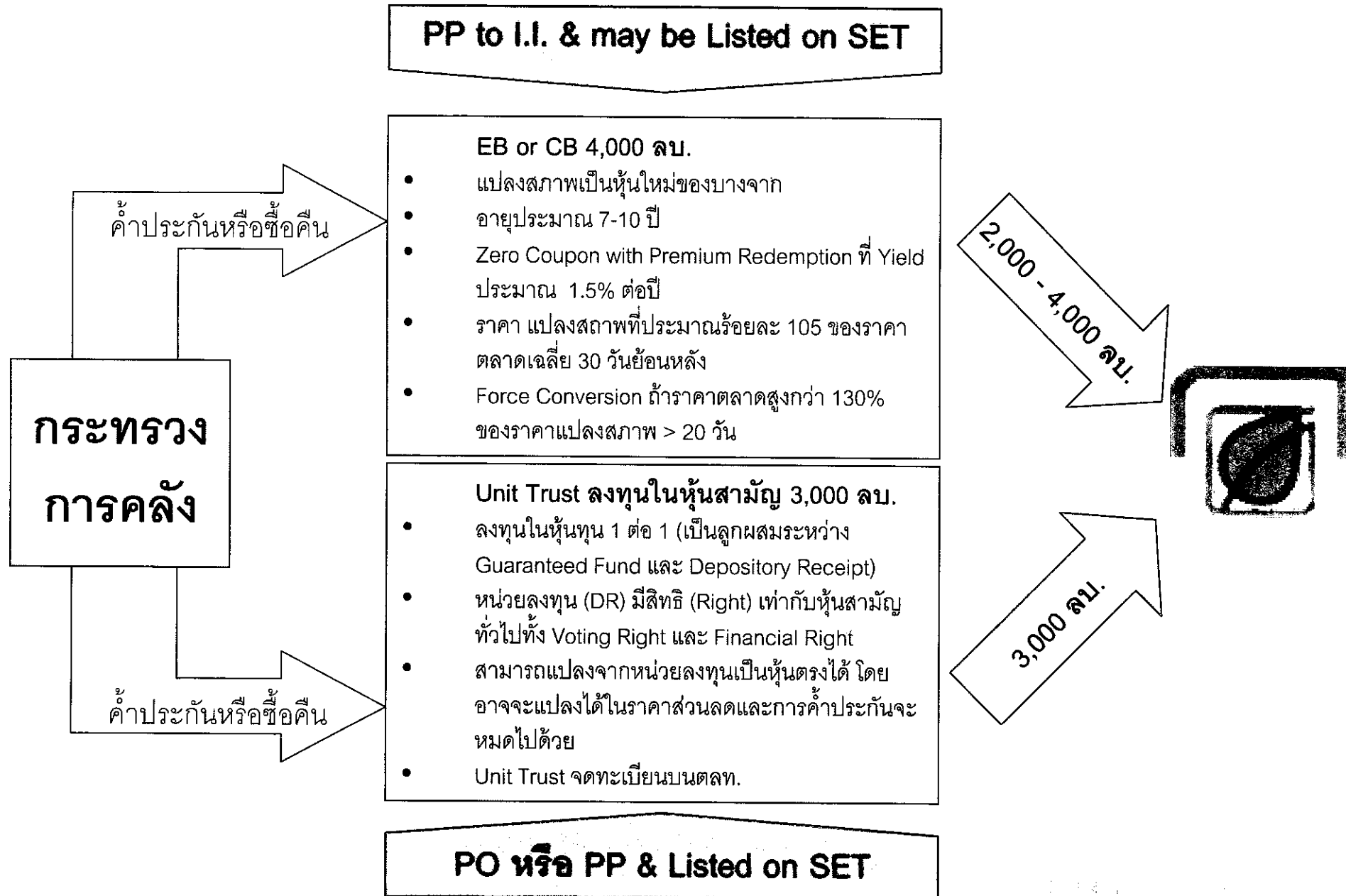
- จัดหาเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์จำนวน 12,500 - 14,500 ล้านบาท เพื่อทดแทนเงินกู้ระยะสั้น และเวนคืน (Tender Offer) หุ้นกู้ และปลดภาระค้ำประกันจากกระทรวงการคลัง รวมทั้งเปลี่ยน Repayment Profile ให้สอดคล้องกับกระแสเงินสด
- จัดการประชุมผู้ถือหุ้นกู้เพื่อทำการ ซื้อคืนหุ้นกู้ทั้งหมดโดยเฉพาะที่ค้ำประกันโดยกระทรวงการคลัง
- การลดมูลค่า Par ส่วนล้มมูลค่าหุ้นและสำรวจตามกฎหมายเพื่อล้างขาดทุนสะสม
- ส่วนต่างประมาณ 5,000 - 7,000 ล้านบาทนั้น ให้เพิ่มทุนโดยใส่เงิน 4,000 ล้านบาทเป็น Subordinated Convertible Debt และ 3,000 ล้านบาท เป็น Straight Equity ซึ่งสามารถทำได้ 3 แบบ
 1. กระทรวงการคลังใส่เงินเข้าโดยตรง
 2. กระทรวงการคลัง
 - 2.1 ออก Exchangeable Bond มูลค่า 4,000 ล้านบาท
 - 2.2 ค้ำประกัน (หรือทำการอื่นที่คล้ายกับการค้ำประกัน) SPV เพื่อลงทุนในหุ้นสามัญบางจากมูลค่า 3,000 ล้านบาท
 3. กระทรวงการคลังค้ำประกัน (หรือทำการอื่นที่คล้ายกับการค้ำประกัน) SPV ที่ลงทุนใน
 - 3.1 Convertible Bond ของบางจาก 4,000 ล้านบาท
 - 3.2 หุ้นทุนของบางจาก 3,000 ล้านบาท
 - 3.3 ทั้ง 3.1 และ 3.2 จะจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
- ระยะเวลาการจัดตั้ง
 - กรณี SPV Mutual Fund 30 วัน
 - กรณี SPV (บริษัท) 3 เดือน

โดยวิธีการทั้งหมดจะต้องทำไปพร้อมกันและ การ Execution จะทำในช่วงเวลาเดียวกัน

แผนภาพในการปรับโครงสร้างทางการเงิน



แผนภาพในการปรับโครงสร้างทางการเงิน





ผลการปรับโครงสร้างทางการเงิน

ก่อนการปรับโครงสร้างหนี้ บางจากมีหนี้สินกับสถาบันการเงินอยู่ประมาณ 19,500 ล้านบาท และทุนอยู่ประมาณ 4,500 ล้านบาท โดยที่มี

- Debt to Equity ประมาณ 4.4 เท่า - บางจากมีภาระหนี้ที่สูงเมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น ทำให้มีความเสี่ยงทางการเงินที่สูง
- EBITDA/Interest Expense (เฉลี่ยปี 2541 - 2545) ประมาณ 1.2 เท่า - กระแสเงินสดจากการดำเนินงานเพียงพอต่อการชำระดอกเบี้ยจ่าย แต่มีความยืดหยุ่นต่ำ อาจก่อให้เกิดปัญหาในความสามารถในการชำระดอกเบี้ย ในกรณีที่ผลการดำเนินงานลดลงแม้เพียงเล็กน้อย
- Interest Bearing Debt/EBITDA (เฉลี่ยปี 2541 - 2545) ประมาณ 11.8 เท่า - ระยะเวลาในการชำระหนี้ (ในกรณีที่ยังไม่คำนึงถึงปัจจัยด้านดอกเบี้ยจ่าย) ประมาณ 12 ปี (ในกรณีที่กระแสเงินสดจากการดำเนินงานคงที่ และไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม) และจะใช้เวลาเพิ่มขึ้น เมื่อคำนึงถึงปัจจัยด้านดอกเบี้ยจ่าย

โครงสร้างทางการเงินของบางจากหลังจากการปรับโครงสร้างทางการเงิน (โดยประมาณ)

หน่วย: ล้านบาท

สินทรัพย์หมุนเวียน		หนี้สินหมุนเวียน	
เงินสด	1,500	เจ้าหนี้การค้า	3,000
ลูกหนี้การค้า	2,700	อื่นๆ	1,500
สินค้าคงเหลือ	6,000	เงินกู้ระยะสั้น (Working Capital Loan)	4,000 - 6,000
อื่นๆ	700		
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		หนี้สินไม่หมุนเวียน	
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์	11,500	Refinance เงินกู้ระยะยาว เพื่อใช้ Support Marketing Unit	6,000
เงินลงทุน	600	Refinance โดยการใช้ที่ดินเป็นหลักประกัน	2,500
ส่วนเพิ่มจากการตีราคาทรัพย์สิน	5,000	Convertible Debenture	2,000 - 4,000
อื่นๆ	500	ส่วนของผู้ถือหุ้น	
		ส่วนเพิ่มจากการตีราคาทรัพย์สิน	5,000
		ส่วนของผู้ถือหุ้นปัจจุบัน (รวมขาดทุนสะสม)	(500)
		New Equity	3,000
รวม	28,500	รวม	28,500

หลังจากปรับโครงสร้างในกลางปี 2546 แล้วมีหนี้สินประมาณ 16,500 ล้านบาท และทุนประมาณ 7,500 ล้านบาท อัตราส่วนเป็นดังนี้

- Debt to Equity ประมาณ 2.2 เท่า - ทำให้บางจากมีความเสี่ยงทางการเงินที่ลดลง จากอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นที่ลดลง
- EBITDA*/Interest Expense (เฉลี่ยปี 2546 - 2550) 2.8 เท่า - บางจากมีความยืดหยุ่นในกระแสเงินสดมากขึ้น เนื่องจากกระแสเงินสดรับจะสูงกว่าดอกเบี้ยจ่ายมากขึ้น
- Interest Bearing Debt / EBITDA* (เฉลี่ยปี 2546 - 2550) 7.7 เท่า - ระยะเวลาในการชำระหนี้ของบางจากลดลง จากภาระหนี้ที่ลดลง

* ตัวเลขประมาณการของ Turnaround ซึ่งต่ำกว่าตัวเลขของ BCP ประมาณ 19%

การขอความสนับสนุนและประเด็นที่พิจารณาเพิ่มเติมจากภาครัฐ



การปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการเงินมีความจำเป็นที่จะต้องขอความช่วยเหลือเพิ่มเติมจากภาครัฐ

ด้านการเงิน

1. การยืดอายุสัญญาเช่าที่จากกรมธนารักษ์ จาก 12 ปี เป็น 30 - 50 ปี
2. การขอยกเว้นภาษีในกรณีที่มีการแยกธุรกิจเป็น 2 บริษัท
3. การทำ Bridging Loan ภายหลังความชัดเจนของแผน
4. ขอผ่อนผันการทำ Tender Offer จากการเพิ่มทุนตามกฎหมายของ กสท. และกฎหมายอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนการปรับโครงสร้างมีความคล่องตัวมากขึ้น

ด้านธุรกิจ

1. ขอความร่วมมือจากไทยออยล์ และปตท. ในการจัดทำข้อตกลงกับบางจากอย่างเป็นทางการ และมีกำหนดเวลาแน่นอน สำหรับมาตรการปรับปรุงธุรกิจร่วมกันที่ได้ดำเนินการแล้ว และจะดำเนินการเพิ่ม
2. พิจารณาการส่งน้ำมันดิบเพชรให้บางจากกลั่นเพิ่ม
3. ขอความร่วมมือกับสตง. กรณีของบางจากกรีนเนท



การวิเคราะห์ Stake Holders กรณีใช้ SPV

ภาครัฐ • ลด Damage จาก 14,000 ล้านบาท เหลือประมาณ 5,000-7,000 ล้านบาท • ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบางจาก จาก 72% เหลือประมาณ 24% • สามารถแก้ปัญหาในเรื่องงบประมาณของภาครัฐ • มีโอกาสที่ลดความเสียหายจากการการค้าน้ำมันในอนาคต • เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	เจ้าหนี้เดิม • ได้รับชำระหนี้เต็มจำนวน • เจ้าหนี้หุ้นกู้ได้รับชำระก่อนกำหนด • มีเงื่อนไขการทำ Tender Offer เจ้าหนี้ใหม่ • ความมั่นใจในการปล่อยกู้ภายหลังจากการปรับโครงสร้าง • มีเงื่อนไขในการขอให้มีการต่ออายุการเช่าที่ดินและการแยกบริษัทในแต่ละธุรกิจ
บริษัท • ลดภาระหนี้สิน • ปรับ Term ในการชำระหนี้ให้สอดคล้องกับกระแสเงินสด • มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ • มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน • ดำเนินธุรกิจได้ตามปกติ	ผู้ถือหุ้นเดิม • Dilution Effect • ได้ประโยชน์จากการที่บางจากได้ปรับโครงสร้าง Investors ใน Mutual Fund/SPV • Limited down side risk จากการค้าประกันของกระทรวงการคลัง • สามารถ Share upside gain จาก performance ของหุ้นบางจาก • เป็นการเพิ่มทางเลือกในตลาดทุน



Indicative Timetable

Activities	Week																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Summarize all of details																			
With new lenders																			
With MOF																			
With Bangchak																			
Bondholders lobbying																			
Conclude the details all terms																			
Capital Increase/ Subordinated debt issuance																			
Board meeting																			
Shareholders meeting																			
SEC approval process																			
Term and condition conclusion																			
Capital increase and sub-debt issuance																			
New lending facility																			
Indicative terms and condition discussion																			
Approval process																			
Loan agreement negotiation																			
Loan agreement signing																			
Draw down																			
Tender offer and consent process																			
Bondholders meeting																			
Tender offer announcement																			
Tender offer execution																			
Mutual fund/ SPV setting up process																			
Market sounding																			
Conclude Mutual fund and SPV format																			
SEC approval process																			
Roadshow																			
Subscription																			
Proceeds to invest in Bangchak																			

ขั้นตอนต่อไป



- นำเสนอ กนร. เพื่อพิจารณาอนุมัติกระบวนการแก้ปัญหของบางจากตามแผนงานที่จัดทำนี้
- ให้คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งคณะทำงานในการ Implement Corporate Restructuring และ Financial Restructuring ตามแผนที่ได้นำเสนอนี้
- จัดประชุมให้คณะกรรมการบริษัทบางจาก เพื่อกำหนดแผนธุรกิจ (Business Plan) ที่สอดคล้องกับการทำ Corporate Restructuring
- คณะกรรมการกำหนดระบบการติดตามผล (Monitoring System) เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายในแผนธุรกิจ