

การพัฒนากฎหมายเพื่อส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง ในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

Law Development to Promote Holding Company Establishment in the Digital Economy

¹ศิวพร เสาวคนธ์ และ ²วัฒนา คณาวิตทยา

¹Siwaporn Saowakon, and ²Wattana Kanavittaya

¹คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

¹School of Law, Sripatum University, Thailand

²คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

²Faculty of Law, Suratthani Rajabhat University, Thailand

E-mail: ¹siwaporn.so.424@gmail.com, ²wattana.kan@sru.ac.th

Received August 23, 2025; Revised September 24, 2025; Accepted October 1, 2025

บทคัดย่อ

การพัฒนากฎหมายเพื่อส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล และมาตรการทางกฎหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของต่างประเทศและประเทศไทย โดยเป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์และนำเสนอตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ภาคธุรกิจได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านการผลิต การขนส่ง การขาย และการบริการ จึงถือว่าเป็นกลยุทธ์ของโลกธุรกิจยุคใหม่ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัทโฮลดิ้ง มีการประกอบธุรกิจโดยมีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลัก ไม่ได้ประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง ซึ่งในปัจจุบันพบว่ามีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เนื่องจากเป็นรูปแบบที่เอื้ออำนวยต่อการจัดโครงสร้างการถือหุ้นและการบริหารความเสี่ยง แต่ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หมวด 4 ว่าด้วยบริษัทจำกัด ไม่ได้บัญญัติให้แยกสถานะของบริษัทโฮลดิ้งออกจากบริษัทจำกัดทั่วไปอย่างชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถกำหนดกฎเกณฑ์เฉพาะในการกำกับดูแล การตรวจสอบ หรือการกำหนดมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบริษัทโฮลดิ้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล จึงเสนอให้มีการแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยเพิ่มคำนิยามคำว่า

บริษัทโฮลดิ้ง โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทโฮลดิ้ง การกำกับดูแล และการเปิดเผยข้อมูล รวมถึงการดำเนินงานกิจการ

คำสำคัญ: การพัฒนานกฎหมาย; บริษัทโฮลดิ้ง; ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

Abstract

The development to promote holding company establishment in the digital economy aimed to investigate concepts related to promoting holding company establishment in the digital economy and explore legal measures related to promoting holding company establishment in the digital economy of Thailand and foreign countries through documentary research and related research, analyzing and presenting the results according to the research objectives. The findings revealed that the business sector adopted technologies to increase efficiency and build added value to business conduct in terms of manufacture, transportation, distribution, and service, which were considered strategies of the business world in the new era. Although the holding businesses earn an income mainly from holding shares in other companies, they do not conduct their own business significantly. At present it was found that it tended to grow continuously in the digital economy because it was the type that reinforced the shareholding structure and risk management. However, Chapter 4: Limited Companies (Title XXII, Book III) in the Civil and Commercial Code does not clearly separate the status of holding companies from general limited companies. This leads to the failure to establish specific rules in regulating, monitoring, or specifying the measures to promote investment appropriate with specific characteristics of holding companies efficiently. Therefore, to promote holding company establishment in the digital economy, the researcher would like to propose the amendment of the Civil and Commercial Code by adding the definition of holding company, shareholding structure, regulation, and data disclosure, as well as business conduct.

Keywords: Law development; Holding company; Digital economy

บทนำ

ในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล ภาคธุรกิจได้ยอมรับการนำเทคโนโลยี (Technology) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล โครงสร้างภายในองค์กร หรือด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อคาดการณ์พฤติกรรมผู้บริโภคและวางแผนการตลาด การผลิตและบริการ รวมถึงการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสร้างประสบการณ์ลูกค้า เช่น E-commerce, Chatbot เป็นต้น เทคโนโลยีจึงถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของภาคธุรกิจ เนื่องจากการเพิ่มขีดความสามารถ

ในการแข่งขัน ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และยังเป็นรากฐานของนวัตกรรมที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด (Díaz–Arancibia et al., 2024) อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนต่างชาติที่ต้องการเข้ามาลงทุนในประเทศไทย (โกมล นมรัช, 2564)

แนวโน้มการเติบโตขององค์กรธุรกิจในยุคดิจิทัล พบว่าองค์กรธุรกิจขนาดกลางและใหญ่จำนวนมากเริ่มใช้โครงสร้างบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการถือหุ้น ควบรวม หรือบริหารบริษัทในเครือ อย่างไรก็ตาม ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึง ช่องว่างเชิงวิชาการ และเชิงกฎหมาย (Research Gap) กล่าวคือ แม้บริษัทโฮลดิ้งจะมีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อบริหารความเสี่ยง การควบรวมกิจการ และการลงทุนข้ามพรมแดน แต่กฎหมายไทยยังคงจัดการบริษัทโฮลดิ้งภายใต้กรอบทั่วไปของบริษัทจำกัด ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีได้มีบทบัญญัติเฉพาะที่รองรับสถานะและกลไกกำกับดูแลของบริษัทโฮลดิ้งอย่างชัดเจน แม้ว่าการดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัทโฮลดิ้งมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Fahmi et. al., 2020) แต่กฎหมายไทยยังไม่มีการบัญญัติแยกสถานะหรือวางหลักเกณฑ์เฉพาะสำหรับบริษัทโฮลดิ้งอย่างชัดเจน แต่ให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หมวด 4 ว่าด้วยบริษัทจำกัด (นันทวัชร นวตระกูลพิสุทธิ์, 2566) จึงเกิดข้อจำกัดทั้งในด้านการกำกับดูแล การตรวจสอบ และการส่งเสริมการลงทุนที่สอดคล้องกับบทบาทของบริษัทโฮลดิ้งในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัล

ดังนั้น เพื่อให้การจัดตั้งและดำเนินงานของบริษัทโฮลดิ้งมีความสอดคล้องกับบริบทของระบบเศรษฐกิจดิจิทัล จึงควรมีการพัฒนากฎหมายซึ่งกำหนดกฎเกณฑ์และแนวทางที่เหมาะสมกับลักษณะของบริษัทโฮลดิ้งนี้ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำกับดูแล ตรวจสอบความโปร่งใส และวางมาตรการส่งเสริมการลงทุนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับภายในประเทศและระดับสากล

แนวคิดเกี่ยวกับบริษัทโฮลดิ้ง

บริษัทเป็นรูปแบบขององค์กรทางธุรกิจเพื่อการประกอบกิจการค้าที่ได้รับการยอมรับทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งบริษัทเกิดจากการแสดงออกซึ่งเจตนาของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ต้องการจะลงทุนหรือประกอบกิจการร่วมกัน และเป็นรูปแบบของการประกอบกิจการค้าที่เกิดจากทางปฏิบัติในการประกอบธุรกิจ เช่น บริษัทผู้ผลิตอาหารและเครื่องดื่ม บริษัทผลิตยานยนต์ บริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทสายการบิน บริษัทโรงแรมและการท่องเที่ยว บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจและกฎหมาย บริษัทในภาคการค้าและการกระจายสินค้า เป็นต้น กฎหมายจึงเป็นเพียงกฎเกณฑ์ที่บัญญัติขึ้นเพื่อรองรับการประกอบธุรกิจในรูปแบบดังกล่าว (นันทวัชร นวตระกูลพิสุทธิ์, 2566)

บริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) ถือเป็นบริษัทในรูปแบบหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ โดยโครงสร้างพื้นฐานของบริษัทโฮลดิ้งคือ บริษัทที่มีการประกอบธุรกิจโดยมี

รายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลัก และไม่มีการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง โดยมีการลงทุนในบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักในประเทศ และ/หรือ บริษัทในต่างประเทศ และไม่มีลักษณะเป็นการประกอบธุรกิจบริหารจัดการเงินลงทุน (Investment Company) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568) การจัดโครงสร้างเป็นบริษัทโฮลดิ้งนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริษัทสามารถขยายการลงทุนไปยังธุรกิจหลากหลายทั้งในและต่างประเทศได้อย่างเป็นระบบ ลดปัญหาความซับซ้อนเมื่อต้องเลือกบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และสอดคล้องกับข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น บริษัทโฮลดิ้งจึงเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรธุรกิจ ซึ่งบริษัทที่มีการประกอบธุรกิจโดยมีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลัก และไม่มีการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง

ตัวอย่างเชิงปฏิบัติ (Case Study)

ในประเทศไทย เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Group) เป็นตัวอย่างของบริษัทที่ใช้โครงสร้างโฮลดิ้งในการขยายการลงทุนไปในหลายอุตสาหกรรม ทั้งเกษตรและอาหาร โตรคมนาคม และค้าปลีก โดยบริษัทแม่ทำหน้าที่เป็นผู้ถือหุ้นและควบคุมทิศทางเชิงกลยุทธ์ ขณะที่บริษัทย่อยดำเนินธุรกิจตามความเชี่ยวชาญของตน เช่น CP ALL Public Company Limited ที่ดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven (CP Group, 2023) ในต่างประเทศ Alphabet เป็นโครงสร้างโฮลดิ้งที่จัดตั้งขึ้นเพื่อถือหุ้นใน Google LLC และบริษัทย่อยอื่น ๆ เช่น Waymo (รถยนต์ไร้คนขับ) และ Verily (วิทยาศาสตร์สุขภาพ) ทำให้การจัดการและการลงทุนแยกออกจากกันอย่างเป็นระบบ (Alphabet, 2023) อีกทั้ง Berkshire Hathaway ภายใต้การบริหารของ Warren Buffett ก็เป็นบริษัทโฮลดิ้งที่ลงทุนในหลายธุรกิจ เช่น ประกันภัย การขนส่งทางรถไฟ และเทคโนโลยี โดยรายได้หลักเกิดจากการถือหุ้นและการควบคุมบริษัทย่อย ไม่ใช้การดำเนินธุรกิจด้วยตนเองโดยตรง (Berkshire Hathaway, 2022)

จากตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ไม่ว่าบริษัทโฮลดิ้งจะอยู่ในประเทศไทยหรือต่างประเทศต่างมีเป้าหมายร่วมกันคือ การสร้างความยืดหยุ่นในการลงทุน กระจายความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจทั้งหมด

กฎหมายการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของต่างประเทศ

การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของต่างประเทศสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของรัฐในการสร้างกลไกกำกับดูแลที่รัดกุมต่อโครงสร้างธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่มีความเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจโลกอย่างสหราชอาณาจักรและสิงคโปร์ ซึ่งต่างมีกฎหมายที่บัญญัติไว้ชัดเจนเกี่ยวกับสถานะและบทบาทของบริษัทโฮลดิ้ง

1. สหราชอาณาจักรมีพระราชบัญญัติว่าด้วยบริษัท พ.ศ. 2549 (Companies Act 2006) ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งได้กำหนดนิยามและเกณฑ์การพิจารณาว่าบริษัทใดเป็น “บริษัทโฮลดิ้ง” ตามมาตรา 1159–1162 โดยมุ่งเน้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการควบคุมระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อย ไม่ว่าจะผ่านการครองเสียงข้างมาก

สิทธิแต่งตั้งคณะกรรมการ หรืออภิติพลครอบงำเชิงสัญญา กฎหมายนี้ขยายความคำว่า “กิจการ” ให้ครอบคลุมนิติบุคคลหลายประเภท ทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการตีความความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบริษัทในกลุ่ม (UK Public General Acts, 2006)

2. สาธารณรัฐสิงคโปร์มีรัฐบัญญัติว่าด้วยบริษัท พ.ศ. 2510 (Companies Act 1967)

เป็นกฎหมายที่กำกับดูแลบริษัท รวมถึงบริษัทโฮลดิ้ง โดยได้บัญญัติเรื่องสถานะบริษัทโฮลดิ้งและบริษัทย่อยอย่างละเอียดเช่นกัน โดยมาตรา 5-7 อธิบายถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบริษัท การถือสิทธิออกเสียงเกินครึ่ง การควบคุมคณะกรรมการ รวมถึงการถือหุ้นทางตรงและทางอ้อม ผ่านทรัสต์ ตัวแทน หรือการมีสิทธิซื้อหุ้นในอนาคต อีกทั้งยังได้กำหนดให้บริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน (ภายใต้บริษัทแม่เดียวกัน) ถือว่าเป็น “บริษัทที่เกี่ยวข้อง” เพื่อการกำกับดูแลร่วมกัน (Osome, n.d.).

จากกฎเกณฑ์ของสหราชอาณาจักรและสาธารณรัฐสิงคโปร์ เห็นได้ว่าทั้งกฎหมายทั้งสองประเทศมีความสอดคล้องกันในหลักการพื้นฐาน คือการยืนยันว่าบริษัทโฮลดิ้งมิใช่ผู้ประกอบการโดยตรง แต่ทำหน้าที่ควบคุมบริษัทย่อยผ่านการถือหุ้นและอำนาจออกเสียง อย่างไรก็ตาม อังกฤษมีการขยายความหมาย “กิจการ” กว้างกว่าสิงคโปร์เพื่อรองรับรูปแบบนิติบุคคลที่หลากหลาย ส่วนสิงคโปร์เน้นรายละเอียดเกี่ยวกับ “สิทธิในหุ้นและการควบคุมทางอ้อม” ซึ่งสะท้อนการคำนึงถึงโครงสร้างการลงทุนที่ซับซ้อนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ดังนั้น กฎหมายทั้งสองประเทศจึงเป็น กรอบกฎหมายสำคัญที่รองรับธุรกรรมดิจิทัลในเศรษฐกิจสมัยใหม่ โดยให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความแน่นอนทางกฎหมาย และการกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบริษัทในเครือ เพื่อป้องกันการใช้โครงสร้างโฮลดิ้งไปในทางที่อาจบิดเบือนกลไกเศรษฐกิจดิจิทัล

กฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย

การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลนั้น ประเทศไทยมีกฎหมายเกี่ยวกับควบคุมกฎเกณฑ์การถือหุ้น การบริหารจัดการ การเปิดเผยข้อมูล และที่เกี่ยวข้องกับบริษัทโฮลดิ้ง ดังนี้

1. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หมวด 4 บริษัทจำกัด ซึ่งมาตรา 1096 ถึงมาตรา 1116 กำหนดการก่อตั้งบริษัทจำกัดต้องมีผู้ก่อการอย่างน้อยสองคน จัดทำหนังสือบริคณห์สนธิ และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล สำหรับเรื่องทุนและหุ้นตามมาตรา 1117 ถึงมาตรา 1143 กำหนดกฎเกณฑ์การออกหุ้น มูลค่าหุ้น และการชำระค่าหุ้น ส่งผลให้บริษัทโฮลดิ้งถือหุ้นในบริษัทลูกได้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม

วิธีจัดการบริษัท ซึ่งตามมาตรา 1144 ถึงมาตรา 1149 กำหนดสิทธิของผู้ถือหุ้นและการออกเสียงในที่ประชุม ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ควบคุมบริษัทลูก เนื่องจากการถือหุ้นเกินครึ่งหนึ่งจะทำให้มีสิทธิออกเสียงชี้ขาดในเรื่องสำคัญของบริษัทลูก นอกจากนั้นในด้านการบริหารตามมาตรา 1150 ถึงมาตรา 1207 โดยกำหนดเกี่ยวกับคณะกรรมการบริษัท กำหนดวิธีการแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการ

ซึ่งเป็นช่องทางให้บริษัทแม่กำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทลูกได้โดยตรง รวมถึงการรวบรวม การซื้อหุ้นคืน และการโอนหุ้น ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญของให้บริษัทโฮลดิ้งในกรณีต้องปรับโครงสร้าง ธุรกิจในเครือ เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้น หรือรวบรวมกิจการให้เป็นไปตามหลักกฎหมาย

2. ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.39/2559 เรื่อง การขออนุญาตและการ อนุญาตให้เสนอขายหุ้นใหม่ ส่วนที่ 2 หลักเกณฑ์เพิ่มเติมสำหรับการเสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ โดยบริษัท ที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ข้อ 23 ได้กำหนดกฎเกณฑ์สำหรับ บริษัทมหาชนที่เป็นโฮลดิ้งและไม่มีธุรกิจหลักเป็นของตนเอง หากจะเสนอขายหุ้น ต้องดำเนินธุรกิจหลัก ผ่านบริษัทย่อยหรือบริษัทในเครือที่เข้าเกณฑ์ข้อ 24 โดยขนาดรวมต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของ ขนาดบริษัท และบริษัทย่อยหรือบริษัทในเครือบางแห่งต้องมีขนาดไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของขนาด บริษัท ห้ามมีลักษณะเป็นการประกอบธุรกิจบริหารจัดการเงินลงทุน (Investment Company) เว้นแต่ ลงทุนในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักไม่เกินร้อยละ 25 ต้องมีกลไกควบคุมดูแลบริษัทย่อยอย่างใกล้ชิด บริษัทย่อยหรือบริษัทในเครือต้องมีคุณสมบัติใกล้เคียงผู้ขออนุญาต หากเป็นต่างประเทศต้องมี กรรมการอยู่ในไทย งบการเงินผ่านการตรวจสอบตามเงื่อนไข และกฎหมายประเทศนั้นต้องคุ้มครองผู้ ถือหุ้นใกล้เคียงไทย กรณีผู้ถือหุ้นต่างดาวเกินร้อยละ 50 หรือมีบทบาทสำคัญ ต้องมีกรรมการไทยไม่ น้อยกว่า 2 คน และทำสัญญาเกี่ยวกับที่ปรึกษาทางการเงินอย่างน้อย 3 ปี เพื่อดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย หลักทรัพย์และรายการสำคัญ มูลค่าหุ้นที่ขายต้องอยู่ในวงเงินที่ธปท.กำหนด และสำนักงานสามารถ พ้อนผันบางข้อได้ตามความเหมาะสม

จากกฎเกณฑ์การจัดตั้งและกำกับดูแลบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลตามประมวล กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หมวด 4 ว่าด้วยบริษัทจำกัด เห็นได้ว่าการกำหนดขั้นตอน การก่อตั้ง การถือหุ้น การประชุมผู้ถือหุ้น และการบริหารงานผ่านคณะกรรมการ ซึ่งเอื้อต่อการ ที่บริษัทโฮลดิ้งจะถือหุ้นในบริษัทลูกและกำหนดทิศทางได้โดยตรง เช่น การถือหุ้นเกินครึ่งเพื่อควบคุม สิทธิออกเสียง และการแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจ ส่วนประกาศ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.39/2559 ซึ่งกำหนดกฎเกณฑ์เฉพาะสำหรับบริษัทมหาชน ที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น หากต้องการเสนอขายหุ้น ต้องดำเนินธุรกิจหลักผ่านบริษัท ย่อยหรือในเครือที่มีขนาดตามเกณฑ์

ตารางที่ 1 ตารางสรุปเปรียบเทียบข้อกำหนดสำคัญของบริษัทโฮลดิ้ง

ประเด็น	สหราชอาณาจักร (UK) – Companies Act 2006	สิงคโปร์ – Companies Act 1967	ไทย – ป.พ.พ. และประกาศ ก.ล.ต.
นิยามบริษัท โฮลดิ้ง	มีนิยามชัดเจน (มาตรา 1159–1162) กำหนดเงื่อนไขการควบคุมบริษัท ย่อย เช่น การถือหุ้นเกินครึ่ง, การมีสิทธิแต่งตั้งกรรมการ, อิทธิพลครอบงำตามสัญญา	นิยามชัดเจน (มาตรา 5–7) กำหนด ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ระบุ ถึงการถือหุ้นทางตรง-อ้อม การถือหุ้นผ่านทรัสต์/ตัวแทน/ สิทธิถือหุ้นในอนาคต	ไม่มีนิยามเฉพาะ ควบคุมภายใต้ กฎหมายบริษัทจำกัดทั่วไป (มาตรา 1096 เป็นต้นไป)
เกณฑ์การ ควบคุม	เน้นการ “ควบคุม” (Control) ผ่าน เสียงข้างมากและสิทธิออกเสียง	เน้น “ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง” (Structure) รวมถึงการถือหุ้น ทางอ้อมและสิทธิแฝง	ใช้เกณฑ์บริษัทจำกัดทั่วไป เช่น การถือหุ้นเกินครึ่ง → ควบคุม เสียงข้างมาก
การเปิดเผย ข้อมูล	มีข้อกำหนดชัดเจน ต้องเปิดเผย โครงสร้างผู้ถือหุ้นและความสัมพันธ์ ภายในกลุ่ม	บังคับเปิดเผยการถือหุ้นทั้งทางตรง และทางอ้อม เพื่อความโปร่งใส	ไม่มีข้อกำหนดเฉพาะ นอกจาก การรายงานตามปกติของบริษัท จำกัด และตามเกณฑ์ ก.ล.ต. สำหรับบริษัทมหาชน
การกำกับดูแล	มีระบบตรวจสอบและกำกับชัดเจน ครอบคลุมทั้ง Holding และ Subsidiary	มีกลไกกำกับดูแลและเฝ้า ครอบคลุมบริษัทลูกและบริษัทย่อย	ใช้กฎหมายบริษัทจำกัดทั่วไป และ ประกาศ ก.ล.ต. (เช่น ทจ. 39/2559) ที่ใช้เฉพาะบริษัท มหาชน
การส่งเสริมการ ลงทุน	มุ่งเน้นความโปร่งใส สร้างความ เชื่อมั่นแก่นักลงทุน	เน้นความยืดหยุ่น เหมาะกับการ ลงทุนข้ามพรมแดนในภูมิภาค	ยังมีข้อจำกัด เนื่องจากกฎหมาย ไม่แยกสถานะ Holding Company ชัดเจน
ข้อจำกัด/ ปัญหา	–	–	ขาดนิยามบริษัทโฮลดิ้ง → เกิด ความไม่ชัดเจนในการกำกับดูแล การเสียภาษี การเปิดเผยข้อมูล และการส่งเสริมการลงทุน

วิเคราะห์การพัฒนากฎหมายเพื่อส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

ปัญหาทางกฎหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจ แม้ว่าในปัจจุบันประเทศไทยมีประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.39/2559 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นใหม่ซึ่งเป็นกฎหมายเกี่ยวกับการควบคุมบริษัทโฮลดิ้ง แต่พบว่ายังมีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนของคำนิยามคำว่าบริษัทโฮลดิ้ง ในประเด็นนี้ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1012 กำหนดว่าสัญญาจัดตั้งห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทนั้น คือ

สัญญาซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปตกลงเข้ากันเพื่อกระทำการร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งปันกำไรอันจะพึงได้แต่กิจการที่ได้กระทำนั้น และมาตรา 1096 กำหนดว่าบริษัทจำกัดนั้น คือบริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นโดยแบ่งทุนออกเป็นหุ้น ซึ่งมีมูลค่าเท่ากันทุกหุ้น โดยผู้ถือหุ้นแต่ละรายมีความรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบตามมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ จากกฎเกณฑ์ดังกล่าวแม้ว่าประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์กำหนดหลักเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทจำกัด ทั้งในด้านรูปแบบของสัญญาจัดตั้ง วัตถุประสงค์ของการประกอบกิจการร่วมกันเพื่อแสวงหากำไร และโครงสร้างการถือหุ้น รวมถึงความรับผิดชอบของผู้ถือหุ้นไว้ ดังจะเห็นได้จากกฎเกณฑ์ในมาตรา 1012 และมาตรา 1096 แต่ภายใต้บทบัญญัติดังกล่าวพบว่าไม่ได้กำหนดคำนิยามคำว่า “บริษัทโฮลดิ้ง” (Holding Company) อย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดปัญหาทางกฎหมายโดยเฉพาะในด้านการตีความสถานะและบทบาทของบริษัทโฮลดิ้งในระบบกฎหมายไทย ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่ชัดเจนทั้งในเรื่องการควบคุมกิจการของบริษัทในเครือ การใช้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น การจัดทำรายงานทางการเงินรวมการเสียภาษีในกลุ่มธุรกิจ และการบังคับใช้มาตรการด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใส รวมถึงส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนากฎหมายและนโยบายส่งเสริมธุรกิจในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล นอกจากนี้ แม้ว่าในปัจจุบันได้มีประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.39/2559 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นใหม่ ส่วนที่ 2 หลักเกณฑ์เพิ่มเติมสำหรับการเสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ โดยบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ข้อ 23 ได้กำหนดให้บริษัทโฮลดิ้งที่ประสงค์จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชนต้องแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการประกอบธุรกิจหลักผ่านบริษัทในเครือที่มีขนาดและความมั่นคงในระดับที่เหมาะสม กล่าวคือบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลักเหล่านี้ต้องมีสัดส่วนขนาดรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของขนาดของบริษัทผู้ขออนุญาต และต้องเป็นกิจการที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้อย่างมีนัยสำคัญอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ข้อกำหนดดังกล่าวยังจำกัดอยู่เฉพาะในบริบทของบริษัทมหาชนจำกัดที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เท่านั้น ไม่ได้มีผลบังคับใช้ต่อบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจทั่วไป ซึ่งจากสภาพปัญหาดังกล่าวนั้นนำไปสู่ความไม่ชัดเจนในการบังคับใช้กฎหมาย เช่น การจัดโครงสร้างกลุ่มบริษัท การใช้สิทธิออกเสียง การประเมินความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทต่อเจ้าหนี้ นักลงทุน หรือผู้ถือหุ้นรายย่อย ตลอดจนการเสียภาษีและการควบคุมการโยกย้ายทรัพย์สินและรายได้ระหว่างบริษัทในเครือ นอกจากนี้ในบริบทของการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลและการลงทุนระหว่างประเทศ การขาดนิยามหรือกฎเกณฑ์ทางกฎหมายที่ชัดเจนสำหรับบริษัทโฮลดิ้ง อาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการกำหนดนโยบายและมาตรการที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม ส่งเสริม หรือคุ้มครองผู้มีส่วนได้เสียในระบบเศรษฐกิจโดยรวม

ดังนั้น การนิยาม “บริษัทโฮลดิ้ง” (Holding Company) ถือเป็นประเด็นสำคัญในการกำหนดโครงสร้างธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทเศรษฐกิจดิจิทัลสมัยใหม่ ซึ่งกฎหมายของแต่ละประเทศมีการบัญญัติแตกต่างกันไปเพื่อให้เหมาะสมกับระบบเศรษฐกิจและกลไกการกำกับดูแลของตน ในกรณีของ

สหราชอาณาจักร ตาม Companies Act 2006 มาตรา 1159 ได้บัญญัติให้ “บริษัทโฮลดิ้ง” หมายถึง บริษัทที่มีวัตถุประสงค์หลักในการถือหุ้นและควบคุมการดำเนินงานของบริษัทในเครือ โดยมีได้มุ่ง ประกอบธุรกิจผลิตหรือการให้บริการโดยตรง (Companies Act 2006, s.1159). แนวทางนี้สะท้อนการให้ความสำคัญกับบทบาท “การควบคุม” (control) มากกว่าการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์โดยตรง ขณะที่ สิงคโปร์ ภายใต้ Companies Act 1967 มาตรา 5 ได้อธิบายว่า บริษัทโฮลดิ้งหมายถึงบริษัทที่มีบริษัทอื่นเป็นบริษัทย่อย (subsidiary) และกำหนดเกณฑ์ว่าบริษัทหนึ่งจะถือเป็นบริษัทย่อยของอีกบริษัท หากอีกบริษัทมีอำนาจควบคุมคณะกรรมการ กุมสิทธิออกเสียงเกินครึ่งหนึ่ง หรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน นอกจากนี้ ยังได้ระบุเงื่อนไขของการถือหุ้นโดยผ่านตัวแทน การถือหุ้นในฐานะทรัสต์ หรือแม้แต่การถือหุ้นเป็นหลักประกันว่าเป็นกลไกที่อาจนับเป็น “การควบคุม” ได้ (Osborne, n.d.). เมื่อเปรียบเทียบกัน จะเห็นได้ว่า ทั้งสหราชอาณาจักรและสิงคโปร์ต่างให้ความสำคัญกับ “โครงสร้างการควบคุม” (control structure) ของบริษัทโฮลดิ้ง แต่แนวทางของสหราชอาณาจักรมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งบริษัท ขณะที่สิงคโปร์เน้นไปที่ “เงื่อนไขความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง” ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อยอย่างละเอียดมากกว่า ดังนั้น การกำหนดนิยามบริษัทโฮลดิ้งจึงไม่เพียงแต่เป็นประเด็นทางกฎหมายเชิงเทคนิค แต่ยังสะท้อนถึงกลไกการกำกับดูแลบริษัทในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลที่ต้องการความชัดเจนในการระบุว่า “ใครคือผู้ควบคุมที่แท้จริง”

2. ปัญหาด้านการกำกับดูแล การตรวจสอบ และการส่งเสริมการลงทุนซึ่งไม่สอดคล้องกับบทบาทของบริษัทโฮลดิ้งในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัล ในประเด็นนี้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1117 ถึงมาตรา 1207 ได้กำหนดกฎเกณฑ์การจัดตั้งและดำเนินกิจการของบริษัทจำกัด ซึ่งภายใต้กฎเกณฑ์ดังกล่าวบังคับใช้กับบริษัทโฮลดิ้งเช่นเดียวกัน บริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลเป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อถือหุ้นในบริษัทอื่น โดยไม่ได้ดำเนินกิจการผลิตจำหน่ายสินค้า หรือบริการโดยตรง แต่มุ่งเน้นการลงทุน การควบคุม และการบริหารบริษัทลูก ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ อย่างไรก็ตามที่เป็นประเด็นปัญหาด้านการกำกับดูแล การตรวจสอบ และการส่งเสริมการลงทุนของบริษัทโฮลดิ้งในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัล เนื่องจากภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์นั้นเป็นบทบัญญัติที่รองรับรูปแบบของบริษัทจำกัดทั่วไป ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์โดยตรง แต่บางบทบัญญัติยังไม่รองรับรูปแบบธุรกิจของบริษัทโฮลดิ้งซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่เน้นการถือหุ้นและควบคุมการดำเนินงานของบริษัทลูกเป็นหลัก บริษัทโฮลดิ้งมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้จัดสรรทรัพยากรทางการเงิน การลงทุนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงในเครือธุรกิจ โดยไม่ได้ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ผู้บริโภคโดยตรง

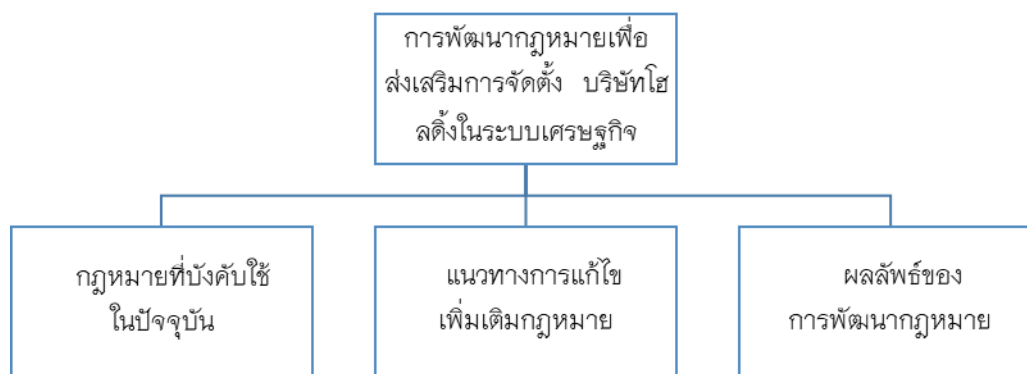
ดังนั้น เพื่อส่งเสริมบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล การกำหนดโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทโฮลดิ้ง การกำกับดูแล และการเปิดเผยข้อมูล รวมถึงกลไกการดำเนินกิจการ ย่อมสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือในตลาดทุน อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดการลงทุนทั้งในและ

ต่างประเทศ และเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับ Companies Act 2006 ของสหราชอาณาจักร ซึ่งตามมาตรา 1162 ได้กำหนดการดำเนินงานของบริษัทโฮลดิ้งไว้ว่า ให้กิจการแม่เป็นกิจการที่มีอำนาจควบคุมกิจการอื่น เช่น การครองเสียงลงคะแนนส่วนใหญ่ การมีสิทธิแต่งตั้งหรือถอดถอนคณะกรรมการส่วนใหญ่ การมีสิทธิใช้อิทธิพลครอบงำตามข้อบังคับหรือสัญญาควบคุม หรือการตกลงกับผู้ถือหุ้นรายอื่นเพื่อควบคุมเสียงข้างมาก รวมถึงกรณีที่มีการบริหารจัดการร่วมกันหรือมีการควบคุมโดยปฏิบัติจริง นอกจากนี้ Companies Act 1967 ของสาธารณรัฐสิงคโปร์ ซึ่งมาตรา 7 ได้กำหนดการมีส่วนได้เสียในหุ้นของบริษัทโฮลดิ้งไว้ว่า บุคคลหรือนิติบุคคลมีสิทธิหรืออำนาจเกี่ยวข้องกับหุ้น ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม ทั้งในเชิงการจำหน่าย การควบคุมการจำหน่าย หรือการใช้อำนาจออกเสียงในหุ้นนั้น สิทธิหรืออำนาจดังกล่าวอาจเกิดจากการเป็นเจ้าของโดยตรง หรือการถือหุ้นผ่านทรัสต์ การมีสัญญาซื้อขายหุ้นในอนาคต การถือสิทธิภายใต้ตัวเลือกซื้อหุ้น หรือการควบคุมผ่านบริษัทย่อยและผู้ถือหุ้นตัวแทน

องค์ความรู้จากการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนากฎหมายเพื่อส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลสามารถสังเคราะห์ออกเป็นองค์ประกอบได้ 3 มิติหลัก คือ

1. กฎหมายที่บังคับใช้ในปัจจุบัน: บรรพ 3 ลักษณะ 22 หมวด 4 ว่าด้วยบริษัทจำกัด ไม่ได้บัญญัติให้แยกสถานะของบริษัทโฮลดิ้งออกจากบริษัทจำกัดทั่วไปอย่างชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถกำหนดกฎเกณฑ์เฉพาะในการกำกับดูแล การตรวจสอบ หรือการกำหนดมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. แนวทางการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย: บัญญัตินิยามของคำว่าบริษัทโฮลดิ้งเพื่อควบคุมบริหารจัดการและกำหนดนโยบายการดำเนินงานของบริษัท โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทโฮลดิ้ง การกำกับดูแล และการเปิดเผยข้อมูล รวมถึงกลไกการดำเนินกิจการซึ่งเป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
3. ผลลัพธ์ของการพัฒนากฎหมาย: การแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในระบบเศรษฐกิจยุคดิจิทัล ย่อมเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมการลงทุน เพิ่มความน่าเชื่อถือของตลาดทุน และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ



สรุป

ประเทศไทยมีประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ.39/2559 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นใหม่ แต่ด้วยลักษณะเฉพาะของการดำเนินการของบริษัทโฮลดิ้ง การไม่มีการนิยามคำว่า “บริษัทโฮลดิ้ง” ไว้อย่างชัดเจนในกฎหมาย ส่งผลให้เกิดปัญหาการตีความ การดำเนินการ และการกำกับดูแลบริษัทโฮลดิ้ง จึงเป็นที่มาของการเสนอให้มีการพัฒนากฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งและดำเนินงานของบริษัทโฮลดิ้งเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเสนอให้แก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ซึ่งประกอบด้วย คำนิยามของคำว่าบริษัทโฮลดิ้งเพื่อควบคุมบริหาร จัดการและกำหนดนโยบายการดำเนินงานของบริษัท โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทโฮลดิ้ง การกำกับดูแล และการเปิดเผยข้อมูล รวมถึงกลไกการดำเนินกิจการซึ่งเป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

ดังนั้น การแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ในเรื่องดังกล่าว นอกจากส่งผลให้มีกลไกในการควบคุม บริหารจัดการ และกำหนดนโยบายการดำเนินงานของบริษัทที่ชัดเจนแล้ว ยังทำให้รองรับรูปแบบการประกอบธุรกิจของบริษัทโฮลดิ้งในปัจจุบัน ยกเว้นมาตรฐานความโปร่งใส และการกำกับดูแล รวมถึงการส่งเสริมการลงทุนให้สอดคล้องกับแนวโน้มเศรษฐกิจดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

โกมล นมรักษ์. (2564). การพัฒนาระบบการจัดทะเบียนนิติบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ. *วารสาร*

รัฐสารวิรัช, 63(1), 38–55. สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/ratthapirak/article/view/249536>

นันท์วัชร นวตระกูลพิสุทธี. (2566). *กฎหมายลักษณะหุ้นส่วน บริษัทจำกัด และบริษัทมหาชนจำกัด*.

กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

นันท์วัชร นวตระกูลพิสุทธี. (2566). *กฎหมายบริษัทและทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัท*. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2568). *โครงสร้างบริษัทโฮลดิ้ง*. สืบค้นเมื่อ 24 กรกฎาคม 2568, จาก <https://www.set.or.th>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2568). *บริษัทที่มีการประกอบธุรกิจหลักโดยการถือหุ้น (Holding Company)*. สืบค้นเมื่อ 24 กรกฎาคม 2568, จาก <https://www.set.or.th/th/listing/equities/common-stocks/thai-company/holding-company>.

Alphabet. (2023). *Annual report 2023*. California: Alphabet Investor Relations.

Berkshire Hathaway. (2022). *Annual report 2022*. Nebraska: Berkshire Hathaway.

CP Group. (2023). *Annual report 2023*. Bangkok: Charoen Pokphand Group.

Díaz–Arancibia, J., Hochstetter–Diez, J., Bustamante–Mora, A., Sepúlveda–Cuevas, S., Albayay, I., & Arango–López, J. (2024). Navigating digital transformation and technology adoption: A literature review from small and medium–sized enterprises in developing countries. *Sustainability*, 16(14), Article 5946. <https://doi.org/10.3390/su16145946>

Fahmi, T. A., Tjakraatmadja, J. H., & Ginting, H. (2020). Digital talent capability model for transforming technology–based holding companies. *The Asian Journal of Technology Management*, 13(3), 190–201. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2020.13.3.1>

Osome. (n.d.). *Companies Act 1967*. Retrieved January 20, 2025, from <https://sso.agc.gov.sg/Act/CoA1967>

UK Public General Acts. (2006). *Companies Act 2006*. Retrieved January 20, 2025, from <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>