

สันติชัย คชรินทร์.

ธุรกิจการขนส่งทางทะเลระหว่างประเทศ: สู่ความยั่งยืน = *International Maritime Business: Towards Sustainability.*

1. พาณิชยนาวี. 2. การขนส่งระหว่างประเทศ. 3. บริษัทขนส่ง (การขนส่งทางทะเล).
4. ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ.

HE735

ISBN 978-616-602-022-9

ลิขสิทธิ์ของรองศาสตราจารย์ ดร.สันติชัย คชรินทร์
สงวนลิขสิทธิ์

ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 เดือนมิถุนายน 2566
จำนวน 50 เล่ม

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ท่าพระจันทร์: อาคารธรรมศาสตร์ 60 ปี ชั้น U1 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ถนนพระจันทร์ กรุงเทพฯ 10200 โทร. 0-2223-9232
ศูนย์รังสิต: อาคารโดมบริหาร ชั้น 3 ห้อง 317 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
โทร. 0-2564-2859-60 โทรสาร 0-2564-2860
<http://thammasatpress.tu.ac.th>, e-mail: unipress@tu.ac.th

พิมพ์ที่โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ออกแบบปกโดย วิโรจน์ โคตะขุน

ราคาเล่มละ 420.- บาท

สารบัญ

สารบัญภาพ	(13)
สารบัญตาราง	(16)
คำนำ	(18)
บทที่ 1 วิวัฒนาการของบริษัทข้ามชาติในบริบทการขนส่งทางทะเลระหว่างประเทศ	1
นิยามของการเป็นธุรกิจข้ามชาติ	2
แรงจูงใจในการดำเนินธุรกิจข้ามชาติ	3
การกำหนดกลยุทธ์บนลงล่าง-ล่างขึ้นบน (Top-down – Bottom-up Strategy)	4
การเลือกกลยุทธ์ระดับโลกหรือท้องถิ่น	5
ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์	7
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	8
การวิเคราะห์ปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรม	10
การดำเนินธุรกิจข้ามชาติขาเข้า-ขาออก	14
ความเป็นนานาชาติกับผลการดำเนินงานของธุรกิจการขนส่งที่จดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ทั่วโลก	20
การดำเนินธุรกิจข้ามชาติของสายเรือคอนเทนเนอร์	23
การดำเนินธุรกิจข้ามชาติของท่าเรือ	24
การเป็นบริษัทข้ามชาติ: กรณีศึกษาบริษัท Maersk	25
บทสรุป	28
คำถามท้ายบท	30
บรรณานุกรม	31
บทที่ 2 การจัดโครงสร้างองค์กร	33
ปัจจัยในการกำหนดโครงสร้างองค์กร	34
ระดับเทคโนโลยี-ความจำเพาะเจาะจงของกองเรือ	39
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	41
ปัจจัยด้านกลยุทธ์	42
วัฒนธรรมองค์กร	45
วัฒนธรรมองค์กรประเภทต่าง ๆ	47
กระบวนการการปฏิบัติงาน	48
โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)	49

โครงสร้างองค์กรตามภูมิศาสตร์	50
โครงสร้างองค์กรที่มีพื้นฐานจากการทำงานเป็นทีม	50
โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย	51
การวัดผลการปฏิบัติงาน	52
การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับธุรกิจการขนส่งทางทะเลระหว่างประเทศ	53
บทสรุป	55
คำถามท้ายบท	57
บรรณานุกรม	58
บทที่ 3 การเทียบเคียงและนวัตกรรม	59
นิยามการเทียบเคียง	60
รูปแบบการเทียบเคียง	61
เหตุผลและประโยชน์ของการเทียบเคียง	63
การวางแผนการเทียบเคียง	65
การวิเคราะห์การเทียบเคียง	71
การเชื่อมโยงหรือบูรณาการ	72
การนำไปปฏิบัติ	73
ความสมบูรณ์และการเชื่อมโยงการปฏิบัติเข้ากับกระบวนการ	74
วงล้อของการเทียบเคียง	74
การประยุกต์การเทียบเคียงในโครงสร้างพื้นฐาน (สิ่งอำนวยความสะดวก) เพื่อสร้างนวัตกรรม	75
การเทียบเคียงเป็นเสมือนแพลตฟอร์มในการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด	77
บทสรุป	80
คำถามท้ายบท	81
บรรณานุกรม	82
บทที่ 4 การบริหารความรู้และการเปลี่ยนถ่ายสู่ดิจิทัล	83
การบริหารความรู้	84
แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในสายเรือ	88
รูปแบบของการแปลงความรู้	89
กรณีศึกษา: การพัฒนาองค์ความรู้และการวางแผนกลยุทธ์ของสายเรือ Ocean Group	90
การเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่ดิจิทัล	94
อุปสรรคของการเปลี่ยนถ่ายองค์กรสู่ดิจิทัล	97

การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่กับธุรกิจการเดินเรือ	99
แนวทางในการเปลี่ยนถ่ายไปสู่ดิจิทัลในบริบทของธุรกิจสายเรือประจำเส้นทาง	100
บทสรุป	105
คำถามท้ายบท	107
บรรณานุกรม	108
บทที่ 5 การเปิดเส้นทางและการออกแบบบริการใหม่	111
ความสำคัญของการศึกษาปริมาณสินค้า	112
เส้นทางการค้าเป้าหมาย	114
หลักการสำคัญในการศึกษาเส้นทางการค้า	115
เส้นทางและการวางแผนตารางการให้บริการ	117
ขั้นตอนของการวางแผนการให้บริการ	118
การวางแผนเกี่ยวกับเรือ	118
การออกแบบบริการของสายเรือประจำเส้นทาง	120
ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนเส้นทางและผลการดำเนินงาน	125
กรณีศึกษา Maersk Line กับจุดเริ่มต้นการเปิดบริการในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	128
บทสรุป	130
คำถามท้ายบท	132
บรรณานุกรม	133
บทที่ 6 การบริหารปฏิบัติการและการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ	135
แนวคิดของการบริหารปฏิบัติการ	136
วัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติการ	138
การบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ	139
การปฏิบัติการเดินเรือ	142
การปฏิบัติการในแต่ละช่วงของวัฏจักรการเดินเรือ	144
ปฏิบัติการช่วงก่อนเข้าเทียบท่าเรือ	144
ปฏิบัติการระหว่างเข้าเทียบท่าเรือ	145
ปฏิบัติการระหว่างเทียบท่าเรือ	146
ปฏิบัติการระหว่างออกเดินทาง	148
ปฏิบัติการก่อนออกเดินทาง	149
ปฏิบัติการหลังออกเดินทาง	151
บทสรุป	152

คำถามท้ายบท	153
บรรณานุกรม	154
บทที่ 7 การตัดสินใจโครงสร้างเงินทุนของบริษัทเรือและกรณีศึกษาการล้มละลายของสายเรือฮันจิน	155
ความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์	156
การตัดสินใจโครงสร้างเงินทุนของธุรกิจเรือ	158
การล้มละลายของสายเรือฮันจิน	163
ปัจจัยภายนอก	163
ปัจจัยภายใน	165
สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการล้มละลายของสายเรือฮันจิน	168
บทสรุป	170
คำถามท้ายบท	171
บรรณานุกรม	172
บทที่ 8 บทบาทของตลาดทุนและการระดมทุนในกลุ่มบริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ในประเทศไทย	173
แหล่งเงินทุน	174
เงินทุนสาธารณะหรือหุ้นในตลาดหลักทรัพย์	175
ธุรกิจสายเรือในตลาดหลักทรัพย์	179
การออกขายหุ้นครั้งแรก	180
การประเมินส่วนทุนของธุรกิจเดินเรือ	183
หุ้นนอกตลาด	185
ความสำคัญของการระดมทุนในกลุ่มบริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ในประเทศไทย	187
ประเภทของแหล่งเงินทุนในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์	189
การพัฒนาการของการระดมทุนในประเทศไทย	189
บทสรุป	194
คำถามท้ายบท	196
บรรณานุกรม	197
บทที่ 9 การบริหารความเสี่ยง	199
ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของธุรกิจ	200
วิธีการระบุความเสี่ยง	204
กรอบแนวคิดในการประเมินความเสี่ยง	207

กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยง	210
การใช้แผนสำรองในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน	212
ความเสี่ยงของบริษัทเรือ	213
ความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์ ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และการถือครองเงินสด	217
บทสรุป	220
คำถามท้ายบท	221
บรรณานุกรม	222
บทที่ 10 ความปลอดภัยในการเดินเรือและประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม	223
ประเด็นความปลอดภัยในการเดินเรือและประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม	224
วัตถุประสงค์ของเศรษฐศาสตร์ความปลอดภัยในการเดินเรือและสิ่งแวดล้อม	225
ผลกระทบภายนอกและต้นทุนของกิจการ	227
ปัญหาทางด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	227
ความเสี่ยงของอุตสาหกรรมเดินเรือ	228
การสร้างกฎระเบียบทางการขนส่งทางทะเลโดยมีพื้นฐานจากความเสี่ยง	229
เป้าหมายของกฎระเบียบและมาตรการด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	230
การประเมินต้นทุนและผลตอบแทนจากกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม	233
กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมและแนวทางควบคุมการปล่อยมลพิษในปัจจุบัน	234
มาตรการด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นหลังข้อตกลงปารีส	234
การปฏิบัติตามข้อกำหนดของการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	235
ตัวชี้วัดจากกลไกตลาดในการควบคุมมลภาวะ	236
บทสรุป	242
คำถามท้ายบท	243
บรรณานุกรม	244
บทที่ 11 การเงินสีเขียว และการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล	245
ความหมายและวัตถุประสงค์ของการเงินสีเขียว	246
ความเป็นมาและพัฒนาการของการเงินสีเขียว	247
องค์กรที่เกี่ยวข้อง	248
หุ้นกู้สีเขียว	249
สินเชื่อสีเขียว	249
ดัชนีการเงินสีเขียว	250
ตัวอย่างการเงินสีเขียวในธุรกิจการขนส่ง	251

การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล	252
ความเสี่ยงองค์กรกับการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล	254
บทสรุป	259
คำถามท้ายบท	260
บรรณานุกรม	261
บทที่ 12 ประเด็นความยั่งยืนในธุรกิจการขนส่งทางทะเล	263
ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม	264
ความยั่งยืนในอุตสาหกรรมเดินเรือ	266
ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมในธุรกิจขนส่งสินค้าทางทะเล	268
แนวทางบรรเทาผลกระทบจากการปล่อยก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์	269
กลยุทธ์ขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศเกี่ยวกับก๊าซเรือนกระจก	270
เส้นทางสู่การเดินเรืออย่างปลอดภัย	276
การคาดการณ์ปริมาณการปล่อยมลพิษจากอุตสาหกรรมเดินเรือโดยการประเมิน จากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง	277
การประเมินปริมาณมลพิษจากกองเรือคอนเทนเนอร์ทั่วโลกในแต่ละปีแบบองค์รวม	278
การนำวิธีคำนวณแบบใช้พื้นฐานจากการดำเนินงานไปคาดการณ์ปริมาณมลพิษ จากเรือคอนเทนเนอร์	279
ความสามารถในการฟื้นตัวของบริษัทกับการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล	280
บทสรุป	285
คำถามท้ายบท	287
บรรณานุกรม	288
ดัชนีคำสำคัญ	289
ประวัติผู้เขียน	293

สารบัญภาพ

ภาพ 1-1	การกำหนดกลยุทธ์แบบบนลงล่าง-ล่างขึ้นบน	4
ภาพ 1-2	การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานในต่างประเทศ	6
ภาพ 1-3	การตัดสินใจเลือกรูปแบบการเข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศ	8
ภาพ 1-4	Porter's Five Forces	11
ภาพ 1-5	การดำเนินธุรกิจข้ามชาติเข้า-ขาออก	14
ภาพ 2-1	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร	35
ภาพ 2-2	โครงสร้างองค์กรของบริษัทสายเรือที่มีเรือขนส่งสินค้าเทกองแห้งจำนวน 12 ลำ	36
ภาพ 2-3	โครงสร้างองค์กรของบริษัทสายเรือที่มีเรือหลายประเภทรวมจำนวน 114 ลำ	36
ภาพ 2-4	เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับเรืออัจฉริยะ	40
ภาพ 2-5	โครงสร้างองค์กรแบบกลไกและโครงสร้างองค์กรแบบธรรมชาติ	41
ภาพ 2-6	กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ของสายเรือ Maersk	43
ภาพ 2-7	การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรของสายเรือ Maersk	44
ภาพ 2-8	ระดับกลยุทธ์และทางเลือกต่าง ๆ	45
ภาพ 2-9	ระดับวัฒนธรรม	46
ภาพ 2-10	วัฒนธรรมองค์กรประเภทต่าง ๆ	47
ภาพ 2-11	โครงสร้างองค์กรแบบทีม	51
ภาพ 2-12	โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย	52
ภาพ 3-1	การเทียบเคียงเป็นเสมือนแพลตฟอร์มสำหรับการบริหารความรู้ เพื่อพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด	77
ภาพ 4-1	กรอบแนวคิดเทคโนโลยี องค์กรและพนักงานในการเปลี่ยนสู่ดิจิทัล	95
ภาพ 4-2	เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงสายเรือคอนเทนเนอร์สู่ดิจิทัล	101
ภาพ 5-1	ขั้นตอนการคาดการณ์ปริมาณสินค้า	116
ภาพ 5-2	การแปลงมูลค่าสินค้าให้อยู่ในรูปตู้สินค้า โดยใช้แบ่งรูปแบบการขนส่ง	116
ภาพ 5-3	เส้นทางเดินเรือที่ขาไปจากกลับแวะจอดท่าเรือไม่เหมือนกัน	121
ภาพ 5-4	บริการที่รวมกัน (Bundling Service)	121
ภาพ 5-5	ท่าเรือแบบ Hub-and-Spoke	122
ภาพ 5-6	เครือข่าย Interlining Service	123
ภาพ 5-7	กระบวนการออกแบบบริการสายเรือประจำเส้นทาง	125

ภาพ 6-1	การบริหารคุณภาพองค์กรรวม	140
ภาพ 6-2	วัฏจักรการเดินเรือ	143
ภาพ 6-3	ภารกิจต่าง ๆ ในปฏิบัติการก่อนออกเดินเรือ	150
ภาพ 7-1	ดัชนีความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์ของรัสเซีย	157
ภาพ 7-2	ดัชนีความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์ของยูเครน	158
ภาพ 7-3	การล้มละลายของฮันจิน	168
ภาพ 8-1	รูปแบบการระดมทุนของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์และบริษัทจำกัดทั่วไป	175
ภาพ 8-2	ขั้นตอนการออกขายหุ้นครั้งแรก	180
ภาพ 8-3	ผลลัพธ์จากการ IPO และการขายกิจการ	185
ภาพ 8-4	มูลค่ารวมของตลาดหลักทรัพย์ตั้งแต่ปี 2000-2021	187
ภาพ 8-5	จำนวนบริษัทในอุตสาหกรรมขนส่งและโลจิสติกส์ที่เข้าจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำแนกตามช่วงเวลา (ทศวรรษ)	190
ภาพ 8-6	การระดมทุนโดยการออกตราสารหนี้และการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน	192
ภาพ 8-7	การระดมทุนผ่านการออกตราสารหนี้และกู้ยืมเงินระยะยาวจากสถาบันการเงิน จำแนกตามบริษัท	193
ภาพ 8-8	การระดมทุนผ่านการออกตราสารหนี้และกู้ยืมเงินระยะยาวจากสถาบันการเงิน จำแนกตามประเภทการจัดหาเงิน	193
ภาพ 8-9	ปริมาณการระดมทุนผ่านการออกตราสารหนี้และการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน จำแนกตามปี	194
ภาพ 9-1	เมทริกซ์โอกาสความเสี่ยง-ผลกระทบ	208
ภาพ 9-2	แนวทางตอบสนองความเสี่ยง	211
ภาพ 9-3	องค์ประกอบของการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	212
ภาพ 9-4	ราคาน้ำมันสำหรับเรือเดินสมุทรในแต่ละเมืองท่า	214
ภาพ 9-5	ราคาเรือ Capesize ขนาด 180,000 เดทเวทตันที่ต่อใหม่เทียบกับราคาเรือ รุ่นและขนาดเดียวกันอายุ 5 ปี	215
ภาพ 10-1	ผลกระทบภายนอกและต้นทุนภายในของกิจการ	226
ภาพ 10-2	เมทริกซ์ความเสี่ยงของอุตสาหกรรมเดินเรือ	229
ภาพ 10-3	ขีดจำกัดการปล่อยมลพิษที่เหมาะสม	231
ภาพ 10-4	ความแตกต่างของระดับการปล่อยมลพิษที่เหมาะสม	233
ภาพ 10-5	ผลจากการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่	237

ภาพ 10-6	ผลกระทบจากการกำหนดภาษีมลพิษต่อต้นทุนในการควบคุม และการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่	239
ภาพ 10-7	ผลกระทบจากการอนุญาตให้ซื้อขายสิทธิในการปล่อยมลพิษต่อต้นทุนและเทคโนโลยี	240
ภาพ 11-1	ประเภทหลักและประเภทย่อยของตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการจัดทำดัชนีการเงินสีเขียว	250
ภาพ 11-2	เสาหลักด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล	254
ภาพ 11-3	ดัชนีด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล	255
ภาพ 12-1	การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ของเรือเทียบกับ การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์โลก	269
ภาพ 12-2	ขั้นตอนการประเมินความหนาแน่นของคาร์บอน (Carbon Intensity: CI) ด้วยวิธีเก็บข้อมูลแบบองค์รวม	279
ภาพ 12-3	การคำนวณปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ แบบใช้พื้นฐานจากการดำเนินงาน	280

สารบัญตาราง

ตาราง 1-1	การเปรียบเทียบประโยชน์และความเสี่ยงของการร่วมทุน การควบรวมกิจการ และการเป็นเจ้าของเองทั้งหมด	13
ตาราง 1-2	รูปแบบของการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	16
ตาราง 1-3	ยอดขายต่างประเทศกับผลตอบแทนผิดปกติของของบริษัทขนส่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต่าง ๆ ทั่วโลก	21
ตาราง 2-1	ความสัมพันธ์ของจำนวนการติดเชื้อโควิด-19 กับผลตอบแทนในหุ้นรายสัปดาห์	38
ตาราง 3-1	เมทริกซ์ของการเทียบเคียง	62
ตาราง 3-2	เหตุผลของการเทียบเคียง	63
ตาราง 3-3	ชนิดของคู่เทียบและวัตถุประสงค์	67
ตาราง 3-4	วิธีการเก็บข้อมูล	69
ตาราง 3-5	มิติของการดำเนินงานและตัวชี้วัดการเทียบเคียงโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก	78
ตาราง 3-6	เกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละมิติของการเทียบเคียง	79
ตาราง 4-1	เปรียบเทียบระหว่างความรู้และข้อมูล	88
ตาราง 4-2	กระบวนการบริหารความรู้	89
ตาราง 5-1	ความสัมพันธ์ของเส้นทางและผลการดำเนินงาน	127
ตาราง 6-1	การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างตัวแทนท่าเรือและผู้บังคับการเรือ	146
ตาราง 6-2	ลำดับขั้น (Milestone) ก่อนออกเดินเรือ	149
ตาราง 7-1	ความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์และโครงสร้างเงินทุนของแต่ละประเภทของธุรกิจ	163
ตาราง 8-1	ข้อดีและข้อเสียของการระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์	177
ตาราง 8-2	การคำนวณมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ 2 รูปแบบ	184
ตาราง 9-1	ปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ	200
ตาราง 9-2	ความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์ ความไม่แน่นอนในนโยบายทางเศรษฐกิจ และการถือครองเงินสด	219
ตาราง 10-1	ลักษณะด้านความปลอดภัยในการเดินเรือและสิ่งแวดล้อม	228
ตาราง 11-1	หลักการปฏิบัติ 22 ประการในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล	253

ตาราง 11-2 ความเสี่ยงองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล แบ่งตามประเภทธุรกิจ	258
ตาราง 12-1 มาตรการขององค์การทางทะเลระหว่างประเทศเกี่ยวกับก๊าซเรือนกระจก	271
ตาราง 12-2 ความเป็นไปได้ในการลดก๊าซเรือนกระจกภายใต้มาตรการที่แตกต่างกัน	277
ตาราง 12-3 ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนสะสมผิดปกติกับคะแนนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล	284