MASTER Style

Business Overview & Financial Performance

Second Quarter 2026 Summary



EXCLUSIVE PATIENT EXPERIENCE

VIP PRIVILEGE LOUNGE

PRIVATE · PERSONALIZED · PREMIUM



01 Industry Overview & Business Information

02 "MASTER" Financial Performance

03 "MASTER" Growth Drivers



01 Industry Overview &Business Information

ภาพรวมอุตสาหกรรมศัลยกรรมและเวชศาสตร์ความงามไทย
BUSINESS LANDSCAPE & TRENDS

ตลาดยังเติบโต ขณะที่คุณค่ากำลังย้ายจาก “ราคา” สู่ “มาตรฐานโรงพยาบาลและประสบการณ์ครบวงจร”

76.5 พันล้านบาท
มูลค่าตลาดปี 2025

+1.0% YoY
ตลาดเติบโต

85% / 15%
Clinics / Hospitals

โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม

คลินิกความงาม
เข้าถึงง่าย • ราคามาก
แข่งขันด้วยราคา โปรโมชั่น และ Social

→

โรงพยาบาลศัลยกรรมเฉพาะทาง
Surgeon Brand • ความปลอดภัย
Clinical Outcomes • ประสบการณ์ครบวงจร

THAI vs INTERNATIONAL
บทบาทลูกค้าต่อการเติบโตของตลาด

ลูกค้าไทย VOLUME BASE	ลูกค้าต่างประเทศ VALUE & GROWTH
ตลาดฐานหลัก	High-value Segment
• Social & Influencer	• ชื่อเสียงแพทย์
• ราคาและโปรโมชัน	• Safety & Standard
• Repeat / Cross-sell	• End-to-end Journey

4 แนวโน้มกำหนดทิศทางตลาด

01 BEAUTY HOSPITALIZATION
มาตรฐานห้องผ่าตัด วิสัญญีแพทย์ และการดูแลภาวะแทรกซ้อน
➜ เพิ่มความเชื่อมั่นและรองรับบริการมูลค่าสูง

02 MEDICAL TOURISM
ลูกค้าต่างชาติมองหาผู้เชี่ยวชาญ ผลลัพธ์ และบริการครบวงจร
➜ ขยายฐานลูกค้า High-value และช่วยกระจายรายได้

03 ฐานลูกค้าขยายตัว
Gen Z • Men • LGBTQIA+ • Anti-aging
➜ ขยายตลาดและเพิ่มโอกาส Cross-sell

04 TOTAL SURGICAL JOURNEY
Consultation → Surgery → Recovery → Follow-up
➜ เพิ่ม Conversion รายได้ต่อเคส และการกลับมาใช้บริการ

Surgeon Brand + Clinical Outcomes + Premium Patient Experience



International Influencer



Thai Celebrities

ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย



02

“MASTER” Financial Performance

ผลประกอบการ Q2 และครึ่งปีแรก 2026

Q2 & H1/2026 FINANCIAL PERFORMANCE

หน่วย: ล้านบาท

ผลประกอบการ Q2 — เทียบปีก่อน



NPM 10.7% → 14.2% | +3.5 จุด

ผลประกอบการ H1 — เทียบปีก่อน



NPM 11.2% → 14.1% | +2.9 จุด

Q2 ฟื้นจาก Q1: รายได้ +4.6% QoQ • กำไรสุทธิ +6.3% QoQ

PROFITABILITY & EFFICIENCY

ปรับตัวเร็ว รักษาความสามารถทำกำไร

กำไรสุทธิ Q2 +22.9% YoY • กำไรสุทธิ H1 +16.0% YoY

แนวโน้มอัตรากำไรขั้นต้นรายไตรมาส

QUARTERLY GROSS PROFIT MARGIN TREND

6 ไตรมาสย้อนหลัง | หน่วย: ล้านบาท และ %



1 อัตรากำไรขั้นต้นฟื้นตัว

GPM Q2/69 ↑ เป็น 53.8%
เพิ่มขึ้น 2.2 จุด QoQ
จาก 51.6% ใน Q1/69

2 รายได้สนับสนุนการฟื้นตัว

รายได้ Q2/69 เพิ่มขึ้น +4.6% QoQ
สอดคล้องกับการฟื้นตัวของ GPM

3 ครึ่งปีหลังเป็น High Season

ไตรมาส 4 เป็นไตรมาสรายได้สูงสุด
ของธุรกิจตามฤดูกาลในทุกปีที่ผ่านมา

GROSS PROFIT MARGIN RECOVERING

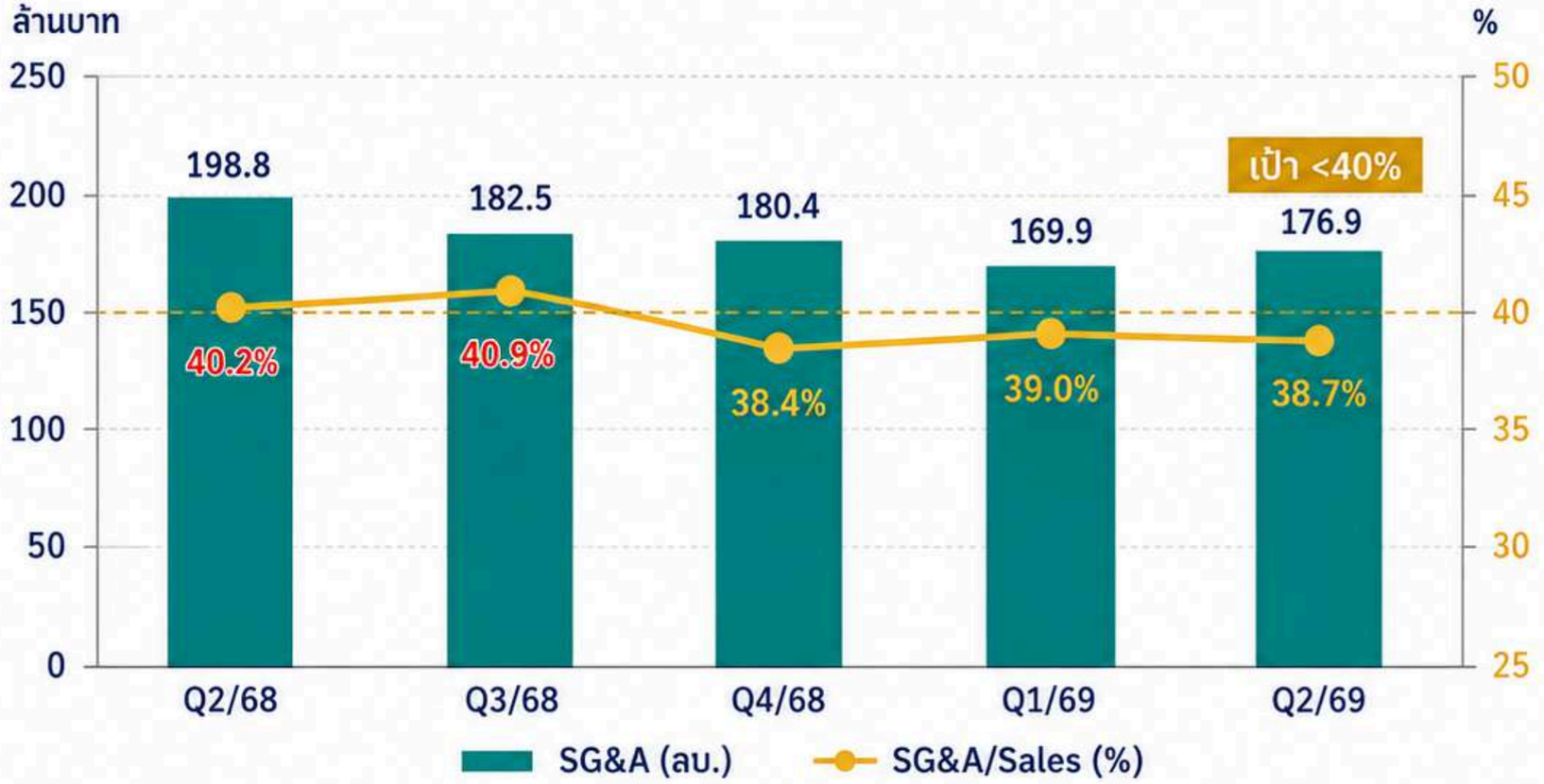
GPM 53.8% • +2.2 pts QoQ

ที่มา: รวบรวมรายได้รายไตรมาสของบริษัท | GPM = กำไรขั้นต้น / รายได้จากการประกอบกิจการโรงพยาบาล

แนวโน้มค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรายไตรมาส

SG&A และ SG&A/Sales รายไตรมาส

5 ไตรมาสย้อนหลัง | หน่วย: ล้านบาท และ %



1 ตามเป้าหมาย

Q2/69 SG&A/Sales อยู่ที่ 38.7% เป็นไปตามเป้าหมาย <40%

2 ค่าใช้จ่ายเพิ่มช้ากว่ารายได้

SG&A เพิ่ม +4.1% QoQ ขณะที่รายได้เพิ่ม +4.6% QoQ ทำให้สัดส่วนต่อรายได้ดีขึ้น

3 ประสิทธิภาพดีขึ้น YoY

SG&A ลดลง -11.0% YoY และ SG&A/Sales ลดลง 1.5 จุด จาก Q2/68

ควบคุมค่าใช้จ่ายได้ตามเป้า

SG&A/Sales Q2/69 38.7% • ตามเป้าหมาย <40%

H1/69 SG&A/Sales 38.8%

โครงสร้างรายได้และสัดส่วนหัตถการ Q2/2569

REVENUE MIX & KEY PROCEDURES

สัดส่วนรายได้ตามประเภทบริการ

รายได้ Q2
456.61 ลบ.

รายได้ H1
892.96 ลบ.



ศัลยกรรม	79.9%
ปลูกผมและดูแลเส้นผม	8.2%
ดูแลหลังศัลยกรรม	5.3%
ดูแลผิวพรรณ (Skin)	4.5%
อื่น ๆ และตรวจสุขภาพ	2.1%

สัดส่วนคำนวณจากรายได้ Q2/2569
ตัวเลขด้านขวาแสดงการเปลี่ยนแปลง YoY

จำนวน HN (ศัลยกรรม)

+ 4.2% QoQ

- 3.2%YoY

Avg Price/Bill

+ 0.2% QoQ

- 5.7%YoY

U-Rate ห้องผ่าตัดใหญ่ (Q2/2026)

58.7%

Top 5 หัตถการหลัก

สัดส่วนรายได้ Q2/2569

01	ศัลยกรรมจมูก	20.3%
02	ศัลยกรรมหน้าอก	13.5%
03	ยกคิ้ว ดึงหน้า	12.0%
04	สุขภาพเพศชาย	8.8%
05	โครงหน้า	7.2%

Top 5 คิดเป็น 61.8% ของรายได้รวม สะท้อนพอร์ตบริการหลักที่กระจายตัวในหลายหัตถการ

ศัลยกรรมยังเป็นรายได้หลัก 79.9% | บริการดูแลหลังศัลยกรรมเติบโต +33.8% YoY

INTERNATIONAL CUSTOMER Q2/2026

Masterpiece Hospital – International Customer Overview

ฐานลูกค้าต่างชาติยังเป็นโอกาสการเติบโตระยะยาว

100.4
ล้านบาท

รายได้จากลูกค้าต่างชาติ Q2/2026

22.4%

สัดส่วนรายได้จากลูกค้าต่างชาติ



Diversified International Customer Base

รักษาฐานลูกค้าที่หลากหลาย
พร้อมยกระดับมาตรฐานและประสบการณ์บริการ

TARGET **30%** เพิ่มสัดส่วนรายได้จากลูกค้าต่างชาติอย่างสมดุล

SOLUTION Local Partnership • Premium Service Standard • Seamless Patient Journey

International Customer remains a long-term growth opportunity

ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในกิจการร่วมค้า

PARTNER PROFIT CONTRIBUTION | Q2 & 1H/2569

หน่วย: ล้านบาท

ผลประกอบการตามกิจการร่วมค้า

กิจการร่วมค้า		Q2/69	Q2/68	1H/69	1H/68
กรวินโฮลดิ้ง (ไทยแลนด์)	KRW	6.9	(3.2)	19.3	(5.3)
เอส45 เมดิคอลกรุ๊ป	S45	0.9	0.8	4.1	5.1
ด็อกเตอร์เชน เซอร์เจอรี	DCH	2.0	0.5	3.7	(1.6)
ด็อกเตอร์ท็อป แฮร์ออฟฟิศ	DTH	1.8	2.3	2.2	4.3
วีเอ็กซ์คลูซีฟ กรุ๊ป	VSQ	1.0	(6.1)	0.5	(8.2)
ทวิงเกิล สตาร์	TWK	(3.4)	0.6	(2.7)	0.1
คิน คอร์ปอเรชัน	KIN	(2.8)	0.6	(5.4)	3.5
อื่น ๆ (MPD, AMC, TYP, CMNH, MEC, ARR)		2.6	3.1	5.5	8.3
รวม		**9.1**	**(1.4)**	**27.2**	**6.1**

ส่วนแบ่งกำไร 1H/2569 เทียบปีก่อน



มุมมองต่อผลการดำเนินงาน Partner

ส่วนแบ่งกำไร 1H/2569
27.2 ลบ.

เพิ่มขึ้นจากปีก่อน
+21.1 ลบ.

แรงสนับสนุนหลัก

- **KRW +19.3 ลบ. คิดเป็น 71% ของกำไรรวม**
  ฟื้นตัวจาก Brand Positioning และ Cross-sales โรงพยาบาล KRM
- DCH และ VSQ พลิกจากขาดทุนเป็นกำไร จาก Product Mix และสาขาที่เริ่มทำกำไร

รายการที่อยู่ระหว่างปรับปรุง

KIN −5.4 ลบ. รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย อยู่ระหว่างปรับ SG&A และเพิ่มช่องทางรายได้ใหม่

TWK −2.7 ลบ. ได้รับผลจากการ Write-off ผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม พร้อมรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายช่องทางใหม่

กรอบกำไร Partner ทั้งปี 2569
40–50 ล้านบาท

มุมมองทั้งปียังมั่นใจ
จาก KRW, VSQ และ DCH
พร้อมแผนติดตาม Partner ใน 2H

MASTER GROUP

5 โรงพยาบาลเฉพาะทางศัลยกรรมและความงาม

ครอบคลุมหลายพื้นที่ทั่วประเทศ

คลินิกความงาม	การแพทย์เฉพาะทาง
89 Location	5 Location

เครือข่ายโรงพยาบาลของ MASTER



03

“MASTER Growth Driver”

กลยุทธ์การเติบโตของลูกค้าต่างชาติ
INTERNATIONAL GROWTH STRATEGY

โอกาส Medical Tourism ยังแข็งแรง พร้อมเร่งพัฒนาตลาดหลักเชิงลึก

ปรับจาก Regional Marketing แบบกว้าง สู่การเดินตลาดเชิงลึกแบบ Country-by-Country

โอกาสในตลาดหลัก

อินโดนีเซีย

ฐานลูกค้าหลักยังมีศักยภาพ

เร่ง Local Partner และปรับ Customer Journey
ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมลูกค้าในประเทศ

มุมมองของบริษัท

Medical Tourism ยังเป็น Growth Engine

เดินตลาดแบบ Country-by-Country
เพื่อกระจายฐานลูกค้าและสร้างตลาดใหม่

COUNTRY EXPERT MODEL

ใช้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละประเทศ เพื่อเดินตลาดให้ลึกและตรงจุด

Country Expert
เข้าใจตลาด วัฒนธรรม
และพฤติกรรมลูกค้า

Local Partner Network
สร้าง Agency และ Referral
ที่เชื่อถือได้ในประเทศ

Localized Journey
ปรับ Content, Consultation
และบริการให้เหมาะแต่ละตลาด

ผลลัพธ์ที่ต้องการ

- กระจายความเสี่ยงของฐานลูกค้า
- เพิ่ม Conversion รายประเทศ
- สร้างช่องทางที่เติบโตต่อเนื่อง

Local Expertise + Local Execution = Scalable International Growth

ที่มา: คำอธิบายและวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ สำหรับงวดสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2569

บริหาร Partner เพื่อเร่ง Synergy และควบคุมความเสี่ยง

จัดสรรบทบาทและทรัพยากรให้เหมาะกับจังหวะการเติบโตของแต่ละบริษัท

01 SCALE & SYNERGY

เร่งการเติบโต

ต่อยอด Partner ที่มีแรงส่งและผลลัพธ์แข็งแรง

VSQ • KRW • DCH

TYP • RTN • ARR

แนวทางหลัก

Cross-sell • เพิ่ม Utilization

เสริมศักยภาพแพทย์ • ขยายอย่างเลือกสรร

02 BUILD & OPTIMIZE

ยกระดับประสิทธิภาพ

เสริมฐานปฏิบัติการก่อนเข้าสู่รอบการเติบโต

S45 • TSC

ME • CMNH

แนวทางหลัก

เพิ่มประสิทธิภาพการตลาดและต้นทุน

เตรียมทีมแพทย์ ระบบ และ Capacity

03 TURNAROUND & REPOSITION

ฟื้นฟูและปรับโมเดล

แก้ปัจจัยเชิงโครงสร้างและสร้างฐานกำไรใหม่

KIN • WIND • TWK

แนวทางหลัก

ลด Fixed Cost • เพิ่มรายได้ช่องทางใหม่

กลับสู่กำไรก่อนพิจารณาขยายต่อ

บทบาทของ MASTER ในทุกกลุ่ม

ศักยภาพทางการแพทย์ • Synergy เชิงพาณิชย์ • Governance & KPI • วินัยการใช้เงินทุน

จัดสรรทรัพยากรตามความพร้อม เพื่อเพิ่มกำไร Partner อย่างมีคุณภาพและลดความเสี่ยงของพอร์ต

กลยุทธ์ขับเคลื่อนการเติบโต

SYNERGY FOR GROWTH

เชื่อมทุก Growth Asset ให้ทำงานเป็นระบบเดียว เพื่อสร้างการเติบโตที่มีคุณภาพ

สินทรัพย์การเติบโตของเรา

BRAND & DOCTOR
ความเชื่อมั่นจากแบรนด์และทีมแพทย์

INFLUENCER & MEDIA
พลังการเข้าถึงและความน่าเชื่อถือทางสังคม

CUSTOMER & DATA
ความเข้าใจลูกค้าและ Patient Journey

PARTNER ECOSYSTEM
เครือข่ายบริการและความเชี่ยวชาญร่วมกัน

SYNERGY FOR GROWTH

เชื่อม Reach • Trust • Value • Ownership

ผลลัพธ์จาก Synergy

REACH & TRUST
เข้าถึงลูกค้าได้กว้างขึ้นและน่าเชื่อถือขึ้น

CONVERSION
เปลี่ยนความสนใจเป็นการตัดสินใจรับบริการ

CUSTOMER VALUE
เพิ่มคุณค่าต่อลูกค้าและคุณภาพรายได้

BRAND ASSET
สะสมความแข็งแกร่งของแบรนด์ระยะยาว

การเติบโตไม่ได้มาจากช่องทางใดช่องทางหนึ่ง แต่เกิดจากพลังร่วมของทั้ง Ecosystem

Synergy ทำให้ทุก Growth Asset สนับสนุนกัน และสร้างผลลัพธ์ที่มากกว่าการทำงานแยกส่วน

ทิศทางการเติบโตของ MASTER

MASTER 2026 STRATEGIC DIRECTION

เชื่อมทุก Growth Asset ให้ทำงานเป็นระบบเดียว

SYNERGY FOR GROWTH

One Ecosystem • One Direction

01

โรงพยาบาลและทีมแพทย์

Clinical Excellence

02

ตลาดต่างประเทศ

Country-by-Country

03

Partner Ecosystem

Scale • Optimize • Turnaround

04

Brand & Data

Reach • Conversion • Value

ผสานความเชี่ยวชาญและทรัพยากรของทั้ง Ecosystem เพื่อสร้างการเติบโตที่มีคุณภาพ

PROFITABLE • RESILIENT • SCALABLE

เข้าสู่ช่วงถาม–ตอบ

Q&A

SYNERGY FOR GROWTH

ร่วมแลกเปลี่ยนมุมมอง เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตไปด้วยกัน

PROFITABLE • RESILIENT • SCALABLE