

เผชิญมรสุมครั้งใหญ่

- ดัชนีของความผันผวน (พ.ศ.2475 - 2489)
- กลไกธุรกิจระดับภูมิภาคไม่ทำงาน
- ปัญหากลไกการเงินระบบอาณานิคม
- บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด กับการเมือง
- การเผชิญวิกฤติปูนซีเมนต์

1) ดัชนีของความผันผวน (พ.ศ.2475 - 2489)

ข้อมูลสำคัญ

ปี พ.ศ.	กำลังการผลิตต่อปี(ตัน)	ทุนจดทะเบียน(ล้านบาท)	เงินปันผล(บาท)
2456		1.0	
2457	สงครามโลกครั้งที่ 1		
2458	20,000 – 27,000		
2459			60,000 (6%)
2460		1.5 (1)	180,000 (12%)
2464		3.0 (2)	225,000 (10%)
2465	62,000 (หม้อเผา2)		225,000 (10%)
2472	108,000 (หม้อเผา3)		262,500 (10%)
2473	120,000		210,000 (8%)
2474			288,750 (11%)
2475			236,250 (9%)
2476			183,750 (7%)
2477			183,750 (7%)
2478			183,750 (7%)
2479		2.625 (ลดทุน)	210,000 (8%)
2480			210,000 (8%)
2481			210,000 (8%)
2482			262,500 (10%)
2483		4 (3)	52,500 (2%)
2484			303,750 (10%)
2485			320,000 (8%)
2486			200,000 (5%)
2487	1,039 (โรงงานบางซื่อถูกระเบิดทำลาย หม้อเผา 1&2)		360,000 (9%)
2488			992,000 (24.8%)
2489			1,542,322 (16.3%)
2490		10 (4)	2,956,125 (30%)

(เรียบเรียงจาก หนังสือครบรอบ 40 ปี และ หนังสือครบรอบ 50 ปี ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด)

จากข้อมูลชุดนี้ จะเห็นความผันผวนของธุรกิจได้ระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเงินปันผลที่มีความน่าสนใจมาก แม้ว่าจะเป็นดัชนีของความผันผวนอย่างมากเช่นเดียวกับกำลังการผลิตและทุนจดทะเบียน แต่อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่เกิดภาวะผันผวน บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ก็สามารถจ่ายเงินปันผลได้อย่างสม่ำเสมอ แม้แต่ปีที่มีการผลิตเพียงพ้นกว่าต้นเท่านั้น

ดัชนีของความผันผวนที่ควรอธิบายมีอย่างน้อย 2 ประเด็น

ประการแรก การเพิ่มทุน ในช่วงทศวรรษแรกของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนอย่างสม่ำเสมอในทุก ๆ 4 ปี จาก 1 ล้านบาท

ในปี พ.ศ.2456 เป็น 1.5 ล้านบาทในปี พ.ศ.2460 และเพิ่มเป็น 3 ล้านบาทในปี พ.ศ.2464 แต่แล้วจากนั้นมา ไม่มีการเพิ่มทุนเลยเป็นเวลา 19 ปี

ไม่เพียงเท่านั้น ในระหว่างนั้นมีการลดทุนจดทะเบียนลงเหลือ 2.65 ล้านบาทในปี พ.ศ.2479 ด้วย ก่อนที่จะเพิ่มทุนครั้งใหญ่ติดต่อกันสองครั้งในช่วงเศรษฐกิจก้าวกระโดดภายหลังสงคราม

ประการที่สอง กำลังการผลิตโดยทั่วไปถือเป็นการเพิ่มขึ้นค่อนข้างปกติ มีการเพิ่มกำลังการผลิตเป็นช่วง ๆ แต่มีช่วงเวลาหนึ่งที่กำลังการผลิตลดลงอย่างฮวบฮาบ เนื่องจากในช่วงนั้นเกิดสงครามโลกครั้งที่สอง และโรงงานบางชื่อถูกทิ้งระเบิด หม้อเผาที่ 1 และ 2 ได้รับความเสียหาย และจากนั้นก็มีการเพิ่มกำลังการผลิตสูงมากขึ้น ทั้งนี้มาจากการวางแผนระยะยาว โดยเฉพาะความพยายามเพิ่มทุนเพื่อการสร้างโรงงานแห่งใหม่ที่สำคัญมากที่ทำหลว ซึ่งเผชิญอุปสรรคอย่างมาก กว่าที่จะสำเร็จก็ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง (อ่าน พ.ศ. 2491 โรงงานทำหลว)

จากสถานการณ์ที่ผันแปรอย่างมาก เป็นมรสุมครั้งใหญ่ที่สุดตั้งแต่ตั้งกิจการเป็นต้นมาด้วยวิกฤติการณ์รอบด้านทั้งในและต่างประเทศ ทั้งปัจจัยมิติต่าง ๆ ทั้งทางสงครามโลก การเปลี่ยนแปลงการปกครอง การเปลี่ยนแปลงนโยบายเศรษฐกิจของประเทศ ความไม่มั่นคงทางการเมือง สำหรับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เองมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จากนั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ในประวัติศาสตร์ 100 ปีนี้กล่าวได้ว่าสถานการณ์ดังกล่าวเป็นมรสุมสำคัญที่ร้ายแรงที่สุด แต่ที่น่าสนใจกว่านั้น ผู้บริหารยุคนั้นสามารถนำพากิจการอยู่รอดมาได้ ซึ่งน่าจะเป็นบทเรียนที่ดีสำหรับกิจการแห่งศตวรรษหรืออาจนำไปเปรียบเทียบกับวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 ซึ่งจะเป็นบทเรียนเชิงเปรียบเทียบที่ดีและมีประโยชน์ในอนาคตก็เป็นได้

ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ

มีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นอย่างมากมายในช่วงนี้ จากระดับโลก ภูมิภาค ภายในประเทศ และสุดท้ายกระทบต่อบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เอง

สามารถประมวลได้ดังนี้

พ.ศ.2475 เปลี่ยนแปลงการปกครอง โดยคณะราษฎรเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของไทยมาพร้อมด้วยนโยบายชาตินิยม

พ.ศ.2478 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จัดตั้งขึ้นแทนพระคลังข้างที่ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

พ.ศ.2481 แผนการสร้างโรงงานแห่งใหม่ที่ท่าหลวง (อ่าน พ.ศ.2491 โรงงานท่าหลวง)

พ.ศ.2482 สงครามโลกครั้งที่ 2 เริ่มต้นขึ้นที่ยุโรปซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าที่มีกับบริษัทการค้าระหว่างประเทศ

พ.ศ.2483 Mr.Grut ในฐานะผู้ก่อตั้งและมีบทบาทสำคัญในฐานะกรรมการตั้งแต่ต้น ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการต่อเนื่องยาวนานมาถึง 22 ปี

(พ.ศ.2461–2483) ได้ขอลาออกจากตำแหน่ง นับเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกรรมการที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากนั้น

พ.ศ.2484 พ.ร.บ.ประมวลรัษฎากร กำหนดให้บริษัทต้องเสียภาษีเงินได้จากกำไรบริษัทเป็นครั้งแรก

พ.ศ.2484 เริ่มต้นอุตสาหกรรมเหล็ก โดยเป็นความพยายามสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลใหม่

(อ่านพ.ศ.2505 เข้าสู่อุตสาหกรรมเหล็กอย่างเต็มตัว)

พ.ศ.2484 ญี่ปุ่นบุกไทย

พ.ศ.2486 พ.ร.บ.ภาษีซีเมนต์ (21 กันยายน พ.ศ.2486)

2) กลไกธุรกิจระดับภูมิภาคไม่

หากย้อนไปศึกษา บทที่ 3 บททดสอบธุรกิจระดับภูมิภาค แล้วก็จะพบว่า การดำเนินกิจการของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เกิดขึ้นและดำรงอยู่ได้ด้วยลักษณะธุรกิจที่ต้องพึ่งพิงกลไกการค้าระดับภูมิภาคและระดับโลก ดังนั้นเมื่อกลไกนี้ไม่ทำงานแล้วก็เท่ากับว่าการดำเนินกิจการนี้แทบจะเป็นไปไม่ได้

ก่อนที่จะอธิบายสาเหตุและปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ควรได้ทราบพื้นฐานของเรื่องนี้เสียก่อน หนังสือของนักวิชาการหลายเล่มมักเสนอว่าตั้งแต่วิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในตลาดหุ้นสหรัฐเมื่อปี พ.ศ.2472 ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจไทย โดยเริ่มจากเศรษฐกิจของยุโรปที่ซบเซา

"จากนั้น (ปี พ.ศ.2475) อังกฤษออกจากมาตรฐานทองคำจึงทำให้ค่าเงินปอนด์สเตอร์ลิงลดค่าลงเมื่อเปรียบเทียบกับเงินบาทแบงก์สยามกัมมาจลหรือไทยพาณิชย์มีปัญหาจนต้องยืมเงินพระคลังข้างที่มาจากไซสถานการณ"

(หนังสือ 100 ปี จากบุคคลสำคัญของไทยพาณิชย์)

สำหรับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ดูเหมือนจะมีปัญหาบ้างเช่นเดียวกัน จากรายงานการประชุมมีการยืมเงินจากพระคลังข้างที่และจ่ายคืนเป็นระยะ ๆ เช่นกัน แต่จำนวนไม่มาก นอกจากนี้ในทางบัญชีก็มีการสำรองหนี้สูญไว้พอสมควร (รายงานการประชุมในช่วงปี พ.ศ.2476 - 2479) นอกจากนี้การเรียกค่าหุ้นเต็มมูลค่า 3 ล้านบาทในตอนนั้นก็ยังมีปัญหาบ้าง ในที่สุดจึงตัดสินใจลดทุนจาก 3 ล้านบาทเหลือ 2.65 ล้านบาท

อย่างไรก็ตาม บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ดูเหมือนดำเนินกิจการไปอย่างค่อนข้างปกติ แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองและมีการปรับโครงสร้างพระคลังข้างที่เป็นสำนักงานทรัพย์สินฯ (อ่าน พ.ศ.2475 เปลี่ยนแปลงการปกครอง และ พ.ศ.2478 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์)

แม้ว่าสัญญาณของปัญหาเริ่มเกิดขึ้นบ้างในช่วงนั้น โดยเฉพาะเรื่องขาดแคลนเชื้อเพลิงและวัตถุดิบสำคัญในการผลิต และเริ่มรุนแรงมากขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สองระเบิดขึ้นในยุโรปในปี พ.ศ.2482 และลุกลามในเอเชียจนถึงประเทศไทยในที่สุด

ในสถานการณ์วิกฤตินี้ ประจวบเหมาะกับความยุ่งยากที่เกิดขึ้นภายในประเทศเองด้วย บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จึงจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ครั้งใหญ่

การขาดแคลนปัจจัยการผลิต

สัญญาณทั้งหลายทั้งปวงน่าจะเริ่มต้นจากปัญหาขาดแคลนเชื้อเพลิงในการผลิตไปจนถึงเครื่องจักรและอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ซึ่งส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ

"บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เสียใจที่ต้องแจ้งว่า บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ไม่ได้เตรียมตัว ในการเสนอราคาสำหรับการส่งออกในช่วงนี้ ปริมาณการผลิตที่สำรองไว้นั้น ก็เพียงพอสำหรับการส่งออก และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ก็เชื่อว่าจะสามารถเสนอราคาที่ตั้งใจได้ แต่วัตถุดิบสำคัญในการผลิตปูนซีเมนต์คือ ถ่านหินนั้น ซึ่งนำเข้าจากต่างประเทศ และเป็นเวลานานแล้วที่การจัดหาถ่านหินเป็นไปด้วยความยากลำบาก"

จดหมายจาก Mr. C.F. Jespersen ถึง Sandilands, Buttery & Co., Penang

เรื่องการส่งออกปูนซีเมนต์ไปปีนัง วันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ.2480

นี่คือหลักฐานชิ้นหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อนี้กำลังโหมโรงขึ้น อีกเรื่องที่น่าบันทึกไว้ก็คือ ปัญหาเงินลงทุนในระยะยาวเนื่องจากสัญญาณการขาดแคลนวัตถุดิบจนกลายเป็นจุดเริ่มต้นวิกฤติการณ์อย่างชัดเจน

จดหมายจากบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ถึง Hongkong & Shanghai Banking Corporation แจ้งผลการประชุมของคณะกรรมการบริหาร เรื่องการขอกู้เงินเพื่อการลงทุนและการเปิดบัญชีเงินฝากประจำในอนาคต เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2480 สัญญาณนี้เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าระยะหนึ่งว่าธุรกิจจะไม่ราบรื่น และมีผลกระทบต่อการลงทุนโครงการท่าหลวง จึงได้ดำริแผนการอื่น ๆ สำรองไว้ แต่ดูเหมือนความพยายามนั้นไม่ประสบความสำเร็จ

การประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 384 (วันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ.2483) มีการยอมรับอย่างเป็นทางการ ซึ่งบันทึกในรายงานการประชุมว่า "ต้นทุนการทำปูนซีเมนต์เมื่อเร็ว ๆ นี้ เพิ่มขึ้นอย่างมาก" พร้อมกับรายงานถึง อุปสรรคการหาเรือขนส่งเครื่องจักรที่สั่งซื้อสำหรับโรงงานท่าหลวง

ในเรื่องการขาดแคลนวัตถุดิบสำคัญ ในการประชุมครั้งต่อมา (รายงานการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 385 วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ.2483) มีการดำริถึงแผนการเปลี่ยนแปลงการผลิต "ความไม่แน่นอนในการจัดหา ถ่านคิล่าให้ได้ตามความต้องการ และการจำหน่ายปูนซีเมนต์ยังมีปริมาณมากกว่ากำลังการผลิตอยู่ต่อไป โดย ปูนซีเมนต์ตราเสืออาจเหมาะจะใช้แทนปูนซีเมนต์ตราช้าง ได้ให้ผู้จัดการทั่วไปเจรจากับลูกค้าทุกรายที่สั่งซื้อ ปูนซีเมนต์ตราช้างว่าถ้ายอมรับได้ให้ใช้ปูนซีเมนต์ตราเสือแทน" รายงานนั้นระบุไว้ซึ่งความจริงในเวลาต่อมา ในช่วงสงครามประมาณ 4 ปีนี้ ในรายงานประชุมกล่าวถึงการขึ้นราคาสินค้าหลายครั้ง โดยไม่มีการพูดถึง ปูนซีเมนต์ตราช้างแม้สักครั้งเดียว น่าจะเป็นไปได้ว่า หลังจากนั้นไม่มีการผลิตปูนซีเมนต์ตราช้าง

จากหนังสือปูนซีเมนต์ไทย พ.ศ.2500 (หน้า 89,90,97) กล่าวถึงปูนซีเมนต์ตราช้างว่าเป็นปูนซีเมนต์ ชนิดพอร์ตแลนด์ต้องใช้คุณสมบัติในการเผาถึง 1,400-1,600 องศาเซลเซียส ขณะที่ปูนซีเมนต์ตราเสือหรือชนิดที่ เรียกกันในขณะนั้นว่าซีเมนต์ซิลิกา โดยมีส่วนผสมปูนพอร์ตแลนด์ 70% ผสมกับทราย 30% "ในประเทศซึ่งไม่ ใครมีเชื้อเพลิงธรรมชาติใช้ มักนิยมใช้ซีเมนต์ซิลิกากันมาก ทั้งนี้เพราะการผลิตปูนซีเมนต์ซิลิกาใช้เชื้อเพลิงน้อยกว่าซีเมนต์พอร์ตแลนด์"

เหตุผลที่เชื่อมโยงได้ว่าการขาดแคลนวัตถุดิบที่เป็นเชื้อเพลิงคุณภาพดี นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงการผลิตชนิดของปูนซีเมนต์ด้วย

ในรายงานครั้งต่อ ๆ มาได้บทรูปชัดเจนว่าได้นำถ่านไม้มาใช้ในการเผาปูนซีเมนต์ด้วยจำนวนมาก แต่ การจะได้มาซึ่งถ่านไม้จำเป็นต้องใช้รถไฟขนถ่าย อย่างไรก็ตาม หากอ่านประวัติศาสตร์ช่วงต้นของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และการรถไฟ แม้จะเป็นคู่ค้ากันแต่ความสัมพันธ์เป็นไปตามข้อตกลงเท่านั้น บางช่วงบางตอน ก็ไม่ราบรื่นนัก จึงมีการเสนอให้ผู้ว่าการรถไฟ (ขณะนั้นเรียกว่าอธิบดี) มาเป็นกรรมการบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

ในการประชุมครั้งที่ 398 นายพันเอก หลวงเสรีเริงฤทธิ ซึ่งเป็นผู้ว่าการรถไฟในขณะนั้นได้เข้าร่วมประชุมเป็นครั้งแรก (รายงานการประชุมครั้งที่ 398 วันที่ 24 มีนาคม พ.ศ.2484) มีการพูดกันถึงการจัดหาวัตถุดิบที่กล่าวข้างต้นอย่างวิตกกังวล

"บอร์ดเป็นห่วงที่ผลกำไรช่วงนี้ตกต่ำลง เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน และสถานการณ์ของถ่านศิลายังไม่สว่างใจ ในกรณีบริษัทไม่สามารถขุดได้จากกรรมรถไฟได้มากเพียงพอขนถ่านไม้ซึ่งรออยู่ตามสถานีต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะสายภาคอีสาน ทำให้คาดว่าบริษัทต้องขึ้นราคาปูนซีเมนต์"

ดูเหมือนแผนการนำผู้บริหารการรถไฟเข้ามาเป็นกรรมการบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จะมีประโยชน์อย่างแท้จริง ในอีกประมาณ 3 เดือนถัดมามีปัญหาเกิดขึ้นอย่างรุนแรง

"สถานการณ์บริษัทไม่มีถ่านใช้ในกิจการของบริษัท ที่ประชุมอำนาจการให้จัดหาซื้อถ่านที่ส่งได้ทันทีในตลาดกรุงเทพ ฯ จำนวน 400 ตัน ในอัตราตันละ 25 บาท ซึ่งเวลาปกติ บริษัทจัดหาซื้อได้ในราคาตันละ 13 บาท ซึ่ง พล.ต.หลวงเสรีเริงฤทธิ รับรองเป็นผู้จัดหาซื้อถ่านรายนี้ให้ และเร่งรัดให้กรรมรถไฟจัดหาผู้ขนส่งถ่านของบริษัทจากภาคอีสานมาให้พร้อมกับความต้องการภายใน 4 วัน"

ระบุไว้ใน รายงานการประชุมครั้งที่ 401 วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2484

อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวไม่ได้แก้ไขได้โดยง่าย จนต้องมีการปิดโรงงานในช่วงนั้นชั่วคราว ไม่มีข้อมูลระบุวันแน่ชัด แต่จากการตีความหลักฐานที่มีอยู่ คาดว่าการปิดโรงงานอย่างรวดเร็วก็ไม่น่าจะก่อนวันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ.2484 แต่หลักฐานการเปิดโรงงานมีระบุไว้ในรายงานการประชุมว่ามีการเปิดโรงงานในวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ.2484 จากการคำนวณอย่างคร่าว ๆ โรงงานมีการปิดเพราะขาดแคลนถ่านไม้ประมาณ 10 วัน ซึ่งถือว่าช่วงเวลานั้น เป็นความโกลาหลของการรถไฟและแสดงถึงบทบาทที่เอาจริงเอาจริงของกรรมการคนใหม่ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

รายงานประชุมครั้งที่ 402 วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2484 มีการพูดถึงเรื่องการตรวจสอบปัญหาการส่ง วัตถุประสงค์ล่าช้า การแก้ปัญหาเรื่องนี้ระบุไว้ในรายงานประชุมยืดยาว ซึ่งในที่สุดโรงงานผลิตปูนซีเมนต์แห่งเดียว ของไทยในตอนนั้นก็เดินเครื่องอีกครั้งหนึ่ง

กลไกการค้าระดับภูมิภาคหยุดทำงานอย่างทันทีทันใด หลังจากกองทัพญี่ปุ่นบุกไทยในปี พ.ศ.2484 หลังจากสงครามโลกปะทุที่ยุโรปก่อนหน้านี้ถึง 2 ปีเต็ม นั่นคือธุรกิจของยุโรปที่อยู่ในประเทศไทยถือเป็น ทรัพย์สินของศัตรูโดยเฉพาะอย่างยิ่งของอังกฤษ ที่สำคัญได้แก่บริษัทการค้า รวมทั้งธนาคารซึ่งส่วนใหญ่เป็น ของอังกฤษ ซึ่งกิจการสำคัญเหล่านั้นล้วนเป็นลูกค้าหลักของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

ความพยายามหาหนทางนำเข้าถ่านหินจากต่างประเทศดำเนินไป จนจบในเวลาถึงสงครามโลก ระเบิดถึงเมืองไทย

ก่อนหน้ากองทัพญี่ปุ่นขึ้นประเทศไทยประมาณ 2 เดือน คณะกรรมการบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้ หารือเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจมาก (รายงานการประชุมครั้งที่ 406 วันที่ 29 ตุลาคม พ.ศ.2484)

"การสั่งซื้อถ่านหินจากต่างประเทศและบริษัทมีหนังสือติดต่อกับ Mitsui Bussan Kaisha หลายฉบับ เรื่องค่าระวางเรือบรรทุกถ่านหินจากต่างประเทศกับปัญหา เรื่อง บริษัทมิตซูย (กรุงเทพฯ) ส่งปูนซีเมนต์เข้ามาจำหน่ายในประเทศไทย บอร์ด เห็นควรให้ประธานเสนอเรื่องบริษัทมิตซูย กับเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องต่อไป"

รายงานการประชุมระบุถึงแผนการปรับตัวพร้อมปัญหาที่ยุ่งยาก เนื่องจากบริษัทมิตซูยเป็นคู่แข่งทาง การค้าและเป็นผู้นำเข้าปูนซีเมนต์จากญี่ปุ่นมาขายในประเทศไทยด้วย

อย่างไรก็ตาม เอกสารเรื่องการดำเนินธุรกิจระหว่างบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัท มิตซูย (กรุงเทพฯ) จาก Mitsui Bussan Kaisha ถึง Societe Francaise des Charbonnages du Tonkin เรื่อง นโยบายการค้าดำเนินธุรกิจระหว่างบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัท Mitsui (กรุงเทพฯ) เกี่ยวกับถ่านหินของ เกได้ตั้งเงื่อนไขให้บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด สั่งซื้อสินค้าผ่านบริษัทมิตซูยเท่านั้น

ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ การบุกของญี่ปุ่นนี้มีเหตุการณ์ที่น่าสนใจควรบันทึกไว้ ผู้บริหารบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งสั่งซื้อถ่านหินจากไฮฟองดินแดนอาณานิคมของฝรั่งเศสและอยู่ในระยะการส่งมอบพอดี เมื่อกองทัพญี่ปุ่นใกล้เข้ามา จำเป็นต้องพลิกแพลงปรับแผนอย่างแยบยล โดยมีการติดต่อบริษัทขนส่งของญี่ปุ่นให้ดำเนินการขนถ่ายสินค้านี้แทนบริษัทการค้ายุโรป

จดหมายจากบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ถึง Societe Francaise des Charbonnages du Tonkin เรื่องเปลี่ยนบริษัทขนถ่ายสินค้า สำหรับถ่านหินจำนวน 145 ตันที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด สั่งซื้อและกำลังขนส่งมาโดยเรือ Heiku Maru นั้น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้เปลี่ยนบริษัทขนถ่ายสินค้าเป็นบริษัท MitsuiBussan Kaisha แทนบริษัทเดิมแล้ว ซึ่งถือว่าเป็นเหตุการณ์เกิดขึ้นก่อนหน้าประมาณ 1 เดือน ก่อนกองทัพญี่ปุ่นยกพลขึ้นบกในดินแดนประเทศไทย

อุปสรรคโครงการท่าหลวง

โครงการท่าหลวงเป็นการขยายตัวทางธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งความเป็นมาของโครงการกล่าวไว้พอสมควรแล้ว (อ่าน พ.ศ.2491 โรงงานท่าหลวง) ในตอนนี้จะกล่าวถึงอุปสรรคที่มาจากความเป็นธุรกิจระดับภูมิภาค ซึ่งสาระของเรื่องนี้ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 อย่างละเอียดแล้ว

บทสรุปเบื้องต้นเมื่อการค้าระดับโลกและภูมิภาคได้รับผลกระทบจากสงคราม โครงการนี้ได้รับผลกระทบโดยตรง โดยไม่สามารถนำเครื่องจักรซึ่งส่วนใหญ่มาจากยุโรปมายังประเทศไทยได้ โครงการท่าหลวงในข้อเขียนนี้ใช้คำนี้แทนโรงงานท่าหลวง ซึ่งจากการค้นพบหลักฐานใหม่ แนวคิดของการเกิดขึ้นของโรงงานท่าหลวงมีความหมายกว้างขวางมากกว่าโรงงานปูนซีเมนต์อีกแห่งหนึ่งเท่านั้น

จินตนาการของโครงการที่ขยายขึ้น

โครงการนี้เชื่อมโยงกับความเป็นธุรกิจระดับภูมิภาคอย่างชัดเจน ในบทที่ 2 ได้กล่าวถึงการลงทุนระดับภูมิภาค โดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีความพยายามจะร่วมกับรัฐบาลมาเลเซียในขณะนั้นในการสร้างโรงงานปูนซีเมนต์ในกัวลาลัมเปอร์ แต่แผนการนี้เกิดอุปสรรคในช่วงการเปลี่ยนแปลงการปกครองเสียก่อน (อ่านบทที่ 3 บททดสอบธุรกิจระดับภูมิภาค)

3) ปัญหาการโอนเงินระบบอาณานิคม

สงครามโลกครั้งที่สองได้ทำลายกลไกพื้นฐานของระบบอาณานิคมหรือการค้าระดับโลกและภูมิภาคในย่านนี้ ซึ่งกระทบต่อบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด โดยตรง

การศึกษาเอกสารทางธุรกิจระหว่างบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่ติดต่อกับ Hongkong & Shanghai Banking Corporation (HSBC) ทำให้ภาพนั้นชัดเจนอย่างมาก

10 สิงหาคม พ.ศ.2485

จดหมายจากคณะกรรมการควบคุมและจัดการกิจการหรือทรัพย์สินของคนต่างด้าวบางจำพวก(HSBC เดิม) ถึงบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (ในฐานะลูกหนี้ ธนาคารชาร์เตอร์ จำกัด) ด้วยธนาคารอังกฤษทั้ง 3 ธนาคาร คือ HSBC ธนาคารชาร์เตอร์ และธนาคารเมอร์แคนไทล์ ซึ่งถูกปิดและอยู่ในความควบคุมของคณะกรรมการควบคุมและจัดการกิจการหรือทรัพย์สินของคนต่างด้าวบางจำพวกในภาวะคับขัน ได้เปิดทำการระดมบัญชี รับเงินจากลูกหนี้แล้วและจะจ่ายเงินงวดแรกให้เจ้าหนี้ของธนาคารในความอำนวยความสะดวกของพนักงานเจ้าหน้าที่แผนกธนาคารในเร็ววันนี้ ฉะนั้นในฐานะที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นลูกหนี้ของธนาคารขอให้โปรดจัดการชำระหนี้โดยเร็ว ถ้าขัดข้องประการใด โปรดแจ้งให้ทราบ

20 สิงหาคม พ.ศ.2485

จดหมายจากบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ถึงพนักงานเจ้าหน้าที่แผนกธนาคาร คณะกรรมการควบคุมและจัดการกิจการหรือทรัพย์สินของคนต่างด้าวบางจำพวก (HSBC เดิม) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้รับจดหมายฉบับวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2485 เรื่องขอให้บริษัทฯ ชำระเงินซึ่งได้ถอนเกินจำนวนจากธนาคารชาร์เตอร์ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้รับทราบแล้ว เมื่อบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้รับหนังสือยืนยันตกลงการชำระหนี้ ตามที่ได้หารือทางวาจาในวันที่ 18 แล้ว บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จะรีบติดต่อเพื่อชำระหนี้รายนี้ให้เรียบร้อยทันที

จดหมายดังกล่าวนี้ เป็นตัวอย่างเอกสารแสดงการสิ้นสุดของยุคธนาคารอาณานิคมในประเทศไทย ซึ่งในการศึกษาระบบธนาคารในประเทศต่อมา มักจะกล่าวไว้สอดคล้องกันว่าอิทธิพลธนาคารอาณานิคมสิ้นสุด

ในช่วงสงครามโลก ครั้นสงครามจบลง ธนาคารไทยหลายแห่งก็เกิดขึ้น แม้ว่าธนาคารต่างประเทศจะหวนกลับเข้ามา ก็ไม่สามารถมีอำนาจทางธุรกิจได้เช่นเดิม (วิรัตน์ แสงทองคำ. หนังสือ "ธนาคารไทยล่มสลาย")

พึงสังเกตว่าหลังจากสงครามยุติลง HSBC ก็มีการติดต่อกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด อยู่พอสมควร โดยเป็นเรื่องที่ตักค้ำกันมาก่อนหน้านั้น โดยเฉพาะเงินฝากหรือการถือครองเอกสารทางการเงินของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ที่อยู่ในลอนดอน อำนวยความสะดวกในการชำระเงินซื้อเครื่องจักรสำหรับโรงงานท่าหลวง ที่สำคัญว่านั่นในขณะนั้นรัฐบาลควบคุมเงินตราอย่างเข้มงวด

3 เมษายน พ.ศ.2489

จดหมายจาก Mr.C. F. Jespersen บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถึง Hongkong & Shanghai Banking Corporation ต่อเนื่องจากคำสั่งของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในจดหมายฉบับวันที่ 22 มีนาคม พ.ศ.2489 ที่ให้ขายหลักทรัพย์สเตอร์ริงที่สาขาลอนดอนที่อยู่ทันทีที่หลักทรัพย์นั้นขายได้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขอให้สาขารุงเทพเขียนไปหาสาขาลอนดอนโดยจดหมายอากาศ เพื่อขอให้สาขาลอนดอนนำเงินที่ขายได้เครดิตเข้าบัญชี The Siamese Treasury จำนวนเงิน £30,000 ซึ่งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะออกเช็คเงินจำนวนนี้ให้กับ The Siamese Treasury และขอให้แจ้งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถึงจำนวนเงินคงเหลือในบัญชี

3 เมษายน พ.ศ.2489

จดหมายจาก Hongkong & Shanghai Banking Corporation, Bangkok ถึงผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด HSBC สาขารุงเทพได้ส่งสำเนาจดหมายของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ฉบับวันที่ 3 เมษายน พ.ศ.2489 แจ้งให้สาขาลอนดอนดำเนินการขายหลักทรัพย์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และนำเงินเครดิตเข้าบัญชี The Siamese Treasury เป็นเงินจำนวน £30,000 ซึ่งสาขาลอนดอนจะส่ง Statement บัญชีของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มาให้

เรื่องกฎการแลกเปลี่ยนเงินตรา (Exchange Regulations) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด สามารถใช้เงินที่ไม่ได้ตรึงไว้ที่ไหนก็ได้ในเขตเงินสเตอร์ริง สำหรับการโอนไปยังเขตที่ไม่ใช่เขตสเตอร์ริง จำเป็นต้องได้รับ

ใบอนุญาตจาก British Exchange Control ซึ่งจำเป็นต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของการโอนเงิน HSBC สาขา
กรุงเทพได้แจ้ง The Siamese Treasury ว่าได้นำเงินเข้าบัญชี สาขาลอนดอนให้แล้วเป็นเงิน £30,000

23 พฤศจิกายน พ.ศ.2489

จดหมายจาก Hongkong & Shanghai Banking Corporation, Bangkok ถึงผู้จัดการ บริษัทปูนซิ
เมนต์ไทย จำกัด อ้างถึงจดหมาย HSBC สาขากรุงเทพฉบับวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2489 เรื่องการชำระเงิน
จากกรุงเทพไปเดนมาร์ก ขณะนี้สาขากรุงเทพได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมจากสาขาลอนดอนดังนี้

"The Bank of England แจ้งว่าได้เตรียมดำเนินการโอนเงินจากบัญชีไทย
(Siamese Account) ไปยังบัญชีเดนมาร์ก (Danish Account) เพื่อการนี้
เนื่องจากตัวเงินแต่ละใบจะต้องยื่นแยกกัน จึงขอให้แจ้งข้อมูลโดยละเอียด"

อ้างถึงย่อหน้าสุดท้ายนั้น HSBC จึงขอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด แจ้งข้อมูลต่อไปนี้เมื่อทำการ
ชำระเงินในอนาคต

- 1) จุดประสงค์ของการชำระเงิน
- 2) จำนวนบุคคลที่ได้รับประโยชน์จากการชำระเงิน

2 ธันวาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก Mr. Erik Thune บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถึง Hongkong & Shanghai
Banking Corporation อ้างถึงคำสั่งซื้อเงินจำนวน £228 เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ.2489 ซึ่งบริษัทปูนซิเมนต์
ไทย จำกัดขอให้ HSBC สาขากรุงเทพ "จ่ายเงินให้ F.L.Smidth เลขที่ 33 Vestergade, Copenhagen เป็นเงิน
£228 เป็นค่าขึ้นส่วนอะไหล่เครื่องไฟฟ้าดีเซล สำหรับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด" โดยทาง T/T

4 ธันวาคม พ.ศ.2489

จดหมายจาก Hongkong & Shanghai Banking Corporation, Bangkok ถึงบริษัทปูนซิเมนต์ไทย
จำกัด HSBC สาขากรุงเทพได้รับจดหมายของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ฉบับวันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ.2489

และแบบฟอร์มเปล่า 12 ใบ พร้อมกันนี้ขอนำส่งใบเสร็จสำหรับการถือหุ้นจำนวน 100 หุ้นของ Miss Van Horen

3 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2490

จดหมายจาก Mr.Erik Thune บริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถึง Hongkong & Shanghai Banking Corporation, บริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขอยืนยันการร้องขอทางวาจาวันนี้ที่ขอให้โทรเลขไปยังตัวแทน HSBC ที่ลอนดอน เพื่อให้เลื่อนการขายหลักทรัพย์ของบริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด ออกไปจนกว่าจะได้รับแจ้ง

อ้างถึงจดหมายของบริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด ฉบับวันที่ 3 เมษายน พ.ศ.2489 ซึ่งบริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้สั่งให้ HSBC สาขากรุงเทพขายหลักทรัพย์ที่เป็นสเตอริงที่ถืออยู่ที่สาขาลอนดอนและนำเงินให้ The Royal Siamese Treasury เป็นเงิน £30,000 แต่จากข้อเท็จจริงที่ว่าบัญชีเบิกเงินเกินบัญชีของบริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับธนาคาร Privatbanken ได้รับการชำระส่วนหนึ่งแล้วเป็นเงิน £10,000 จาก Bank of Siam และชำระโดย Siam Commercial Bank ในวันที่ 6 กุมภาพันธ์ และธนาคาร Privatbanken ยินยอมปลดการค้ำประกันวงเงิน £30,000 ฉบับวันที่ 5 เมษายน พ.ศ.2489 ที่ออกโดยกระทรวงการคลัง เมื่อได้รับเงินจำนวน £10,000 และเนื่องจากบริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้เริ่มเจรจาเรื่องการชำระเงินอีก £10,000 จึงอยากให้ HSBC เลื่อนระยะเวลาการขายหลักทรัพย์ของบริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในลอนดอนออกไปก่อน

20 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2490

จดหมายจาก Mr.Erik Thune บริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถึง Hongkong & Shanghai Banking Corporation, Bangkok อ้างถึงเครดิต £1,040 ที่เปิดให้กับ F.L. Smidth & Co., Copenhagen สำหรับมอเตอร์และอุปกรณ์วัดที่มีผลบังคับใช้ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2490 บริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขอนำส่งสำเนาโทรเลขฉบับวันที่ 17 กุมภาพันธ์ที่ได้รับจาก Suppliers และขอให้ HSBC สาขากรุงเทพฯ ดำเนินการต่ออายุเครดิตไปจนถึงสิ้นเดือนมีนาคมตามที่ร้องขอ

เป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้สำหรับธุรกิจกับการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทพูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นกิจการอุตสาหกรรมสำคัญที่สุดของไทยในเวลานั้น ก็ได้เกี่ยวข้องกับการเมืองไทยซึ่งเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สุดของไทยเลยก็ว่าได้

หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองโดยคณะราษฎรในปี พ.ศ.2475 (อ่าน พ.ศ.2475 เปลี่ยนแปลงการปกครอง) สิ่งที่กระทบโดยตรงคือการตั้งสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในปี พ.ศ.2478 (อ่าน พ.ศ. 2478 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์) ซึ่งได้กล่าวมาข้างแล้วนั้น หากศึกษาลงรายละเอียดจะพบ ข้อมูลเพิ่มเติมที่น่าสนใจมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นเกิดขึ้นในช่วงพระยามานวราชเสวี (ปลอด ณ สงขลา) เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังของรัฐบาลคณะราษฎรในชุดที่ 6 (22 กันยายน พ.ศ.2477 - 1 สิงหาคม พ.ศ.2478) (อ่าน คณะกรรมการกับตำแหน่งทางการเมือง) และหลังจากนั้นปี พ.ศ.2479 พระยามานวราชเสวีก็เข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด พร้อมกันด้วยในเวลาเดียวกัน ข้อมูลนี้น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการเกี่ยวข้องกับการเมือง

สถานการณ์การเมืองในขณะนั้นมีการผันแปรอย่างมาก โดยเฉพาะการแต่งตั้งคณะรัฐมนตรีในช่วง 20 ปี (พ.ศ.2475 -2495) ซึ่งถือเป็นช่วงความยุ่งยากที่มีระยะเวลายาวนานที่สุดของสังคมไทย มีการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรีถึง 25 ชุด มากที่สุดในประวัติศาสตร์การเมืองไทยก็ว่าได้ (อ่าน รัฐบาลไทย พ.ศ.2475-2490)

เป็นที่น่าสังเกตว่าพระยามานวราชเสวี ถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทต่อเรื่องทั้งทางการเมืองและการบริหารบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในตำแหน่งทางการเมือง พระยามานวราชเสวี เคยดำรงตำแหน่งรัฐมนตรี 2 ครั้งก่อนดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และหลังจากนั้นก็ดำรงตำแหน่งประธานสภาผู้แทนราษฎรต่อเนื่องกันหลายรัฐบาล เป็นเวลาถึง 11 ปี (พ.ศ.2478 - 2489) ขณะเดียวกันก็ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นเวลายาวนานถึง 28 ปีจนกระทั่งเสียชีวิต (พ.ศ.2479 - 2507) ซึ่งในช่วงเวลานั้นได้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการถึง 22 ปี (พ.ศ.2485 - 2507) ถือเป็นประธานกรรมการของบริษัทที่ดำรงตำแหน่งยาวนานที่สุด นี่ก็อาจจะตั้งสมมติฐานได้ว่าความต่อเนื่องและความสมดุลในช่วงความผันแปรของสถานการณ์มากที่สุดในช่วงนั้น น่าจะมาจากกรรมการผู้นี้ด้วย

จากข้อมูลการเปลี่ยนแปลงกรรมการบริษัทจำนวนมากในช่วงนั้น เมื่อเปรียบเทียบช่วงก่อนหน้านั้น แสดงให้เห็นความผันแปรของสถานการณ์และการเมือง โดยเฉพาะในช่วงหลังการเปลี่ยนการปกครองที่มีการ

เปลี่ยนประธานกรรมการเป็นคนไทยและมีการเพิ่มเติมกรรมการที่ถือว่าเป็นตัวแทนของคณะราษฎร (อ่าน พ.ศ. 2483 คนไทยมีบทบาทบริหารมากขึ้น)

ความเกี่ยวข้องกับการเมืองมีหลายเหตุการณ์ที่เคยกล่าวถึงเป็นเรื่อง ๆ มาแล้ว ไม่ว่าจะเป็นกรณีบริษัทไทยนิยมพาณิชย์ จำกัด (อ่าน บริษัทไทยนิยมพาณิชย์ จำกัด) เข้ามาผูกขาดการขายปูนซีเมนต์และกรณีสำนักงานทรัพย์สินฯ ทำสัญญาซื้อขายปูนซีเมนต์จำนวนมากในช่วงขาดแคลน ทำให้มีการลักลอบขายปูนซีเมนต์ราคาแพงในตลาดมืดนั้น หากมองในระดับโครงสร้างทางความคิดมีอีกหลายเรื่องที่ควรกล่าวถึง

อุตสาหกรรมเหล็ก จุดเริ่มต้นมาจากการเมือง

แนวความคิดเรื่องนี้มี การอธิบายอย่างครบถ้วนมาแล้ว (อ่าน พ.ศ.2503 เข้าสู่อุตสาหกรรมเหล็กอย่างเต็มตัว) อย่างไรก็ตาม เมื่อกล่าวถึงสถานการณ์ในตอนนั้นสมควรจะลงรายละเอียดให้มากขึ้นเพื่อสนับสนุนแนวคิดในบทความข้างต้น เหตุการณ์สำคัญในเรื่องนี้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ในช่วงปีพ.ศ.2484 -2485 พร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงประธานกรรมการเป็นคนไทยคนแรกและเป็นกรรมการที่มาจากคณะราษฎร

นี่คือลำดับเหตุการณ์สำคัญ (คัดย่อมาจากรายการประชุมคณะกรรมการของบริษัท)

23 มกราคม พ.ศ.2484

รายงานผลการตรวจแร่เหล็กขึ้นต้นโดย มร.บุส ผู้เชี่ยวชาญจากสวีเดน และร่างหนังสือบริษัทรายงาน หลวงเดชสหกรณ์ ปลัดกระทรวงเกษตรราธิการ วันที่ 23 มกราคม พ.ศ.2484 (รายงานการประชุมครั้งที่ 394 วันที่ 13 มกราคม พ.ศ.2484)

29 เมษายน พ.ศ.2484

ผลการตรวจหาแร่เหล็กบริเวณเหนือกรุงเทพฯ เป็นที่น่าพอใจ จึงได้มีการเสนอหลักการเกี่ยวกับการอนุญาตสัมปทาน ที่ประชุมอำนวยการเห็นชอบทุกข้อเว้นแต่ข้ออายุสัมปทาน ให้แก่ระยะสัมปทานครั้งแรกเป็น 25 ปี และต่อไปคราวละ 10 ปี (รายงานการประชุมครั้งที่ 399 วันที่ 29 เมษายน พ.ศ.2484)

30 มิถุนายน พ.ศ.2484

หนังสือกระทรวงเกษตรธิการเรื่องสัมปทานแร่เหล็ก ลงวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ.2484 ที่ประชุม
อำนาจการรับทราบหลักการว่ากระทรวงเกษตรธิการจะรับพิจารณาการยื่นเรื่องราวขอสัมปทานแร่เหล็กใน
ท้องที่ใดเหนือกรุงเทพฯ ส่วนผลการตรวจแร่ให้ มร.บุส ทำรายงานเสนอต่อบริษัทก่อนเดินทางไปจากประเทศ
ไทย (รายงานการประชุมครั้งที่ 401 วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2484)

20 สิงหาคม พ.ศ.2484

รายงานเบื้องต้นการสำรวจแหล่งแร่เหล็กในประเทศไทย เรียบเรียงโดยผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ
และรายงานนี้ต้องเสนอให้รัฐบาลพิจารณาดังที่ตกลงกันไว้แต่แรก นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญสำรวจแร่ มร.บุส กับ
ผู้อำนวยการโรงงานของบริษัทคือ Mr. Haastrop Nielsen ได้ออกเดินทางไปทวีปยุโรปพร้อมกันตั้งแต่วันที่ 9
สิงหาคม พ.ศ.2484 โดยผ่านทางเคปทาวน์และลิสบอน ในการเดินทางครั้งนี้ได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการ
โรงงานดำเนินการวางแผนสร้างโรงถลุงเหล็กและโรงรีดเหล็ก โดยอาศัยแหล่งแร่เหล็กที่เขาทับควายและที่
ตำบลหัวหวาย ซึ่งแผนการนี้บริษัทเคยรับรองจะเสนอให้รัฐบาลพิจารณาโดยเร็ว เพื่อจัดการโอนสัมปทาน
สำหรับจังหวัดกระบี่มาใช้ (รายงานการประชุมครั้งที่ 404 วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ.2484)

25 มีนาคม พ.ศ.2485 พระยามานวราชเสวียอมรับเป็น Chairman ตามข้อเสนอของเจ้าพระยาศรี
พิพัฒน์ โดยมีนายจิตตะเสน ปัญจะ เป็น Director ใหม่ ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมอำนาจการ
Chairman คนใหม่กล่าวในนามที่ประชุมอำนาจการขอคุณนายชุกรห์ ปิณฑานนท์ Chairman ที่พึงพัน
ตำแหน่งไป

บริษัทเจรจากับรัฐบาลเกี่ยวกับโครงการทำเหมืองแร่เหล็กได้สิ้นสุดลงและได้ผลดี การทดลองถลุงแร่
เหล็กเพื่อผลิตเหล็กถลุง (Pig-Iron) ในเตาทดลองที่จัดสร้างขึ้นที่บางซื่อได้เป็นผลสำเร็จ การดำเนินงานขั้น
ต่อไปคือการเร่งสร้างเตาถลุงเหล็กขึ้นที่โรงงานท่าหลวงให้แล้วเสร็จโดยเร็ว 1 เตา สามารถผลิตเหล็กได้
ประมาณวันละ 10 ตัน นอกจากผลิตเหล็กถลุง (เหล็กหล่อ) แล้ว บริษัทจะทดลองค้นคว้าวิธีผลิตเหล็กกล้าเป็น
ขั้นต่อไป ในการเริ่มอุตสาหกรรมประเภทใหม่นี้ รัฐบาลได้ให้ยืมผู้เชี่ยวชาญมาร่วมมือกับบริษัทด้วย 2 นาย คือ
ดร.จ่าง รัตนรัตน์ (นายช่างเคมี) กับนายสมัคร บุราราศ (นายช่างเหมืองแร่) โดยไม่ต้องการผลประโยชน์ตอบแทน
แต่อย่างใด (รายงานการประชุมครั้งที่ 411 วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ.2485)

27 สิงหาคม พ.ศ.2485

บริษัทนำเหล็กถลุงที่ผลิตได้ 1 ตันแรกจากแร่เหล็กในประเทศไทยไปมอบให้นายกรัฐมนตรี (รายงานการประชุมครั้งที่ 416 วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ.2485)

เมืองอุตสาหกรรมใหม่

มีอีกมติหนึ่งของความสำคัญของโครงการท่าหลวงที่เชื่อมโยงกับการเมืองในขณะนั้นโดยตรง อันเนื่องมาจากรัฐบาลในขณะนั้นมีแผนการสร้างนครหลวงใหม่ที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งในความเห็นของคณะกรรมการบริษัทว่าอยู่ในบริเวณไม่ไกลจากสถานที่ตั้งโรงงานท่าหลวงที่จังหวัดสระบุรีเท่าใด จึงมีดำริจะเชิญรัฐมนตรีอุตสาหกรรม รัฐมนตรีคมนาคม และรัฐมนตรีพาณิชย์ไปชมโรงงาน แม้ว่าสถานการณ์ในขณะนั้นยังอยู่ในช่วงสงครามก็ตาม

รายงานการประชุมครั้งที่ 414 (วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2485) ระบุว่า "มีการเสนอราชกิจจานุเบกษาฉบับประกาศพระราชกำหนดจัดสร้างนครหลวงใหม่ ซึ่งจะตั้งอยู่ใกล้เคียงโรงทำปูนเม็ดและโรงถลุงเหล็กที่ตำบลท่าหลวง ที่ประชุมอำนวยการ มีมติให้ทำหนังสือเสนอรัฐมนตรีอุตสาหกรรม แจ้งผลกระทบต่อบริษัท เนื่องจากการประกาศใช้พระราชกำหนดฉบับนี้และหาทางเชิญรัฐมนตรีอุตสาหกรรม รัฐมนตรีคมนาคม และรัฐมนตรีพาณิชย์ รวมทั้งข้าราชการผู้ใหญ่หลายท่านไปชมทรัพย์สินของบริษัทที่ตำบลท่าหลวงและบ้านหมอ

"ประมาณ 1 เดือนจากนั้น เมื่อวันเสาร์ที่ 25 กับวันอาทิตย์ที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2485 รัฐมนตรีหลายคนและข้าราชการผู้ใหญ่อีกหลายคนได้ไปเยี่ยมชมทรัพย์สินของบริษัทที่ตำบลท่าหลวง ผู้ที่ไปร่วมชมต่างมีความพอใจ เชื่อว่ารัฐบาลคงพิจารณาเป็นอย่างดี เพื่อให้ผลประโยชน์ของบริษัทกับการจัดสร้างนครหลวงใหม่ประสานกันได้"

(รายงานการประชุมครั้งที่ 415 วันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ.2485)

แต่ก็ไม่ปรากฏหลักฐานแน่ชัดในเรื่องนี้อีก ในเวลาต่อมาประมาณ 10 ปี ซึ่งทราบอย่างแน่ชัดแล้วว่า แผนการก่อสร้างนครหลวงใหม่ไม่บรรลุ มีหลักฐานที่น่าสนใจประการหนึ่ง เป็นแนวความคิดของผู้จัดการบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยในขณะนั้น (Mr.Friis Jespersen) ซึ่งเป็นไปได้ว่ามีความเชื่อมโยงกับแนวคิดนครหลวงแห่งใหม่ ก็เป็นไปได้

จากรายงานของหนังสือครบรอบ 40 ปี จัดทำขึ้นหลังจาก จอมพล ป.พิบูลสงคราม เยือนโรงงานไม้นาน โดยหลักฐานการพิมพ์ระบุในปีเดียวกันนั่นเอง (ภาพ จอมพล ป.พิบูลสงคราม เยือนโรงงาน วันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ.2496) มีแนวคิด "เมืองอุตสาหกรรมแห่งแรกของไทย" ปรากฏอยู่อย่างชัดเจน

โรงงานท่าหลวงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของจินตนาการเมืองอุตสาหกรรมแห่งแรกของประเทศไทยปรากฏอยู่ในหนังสือกิจการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในระยะ 40 ปี พ.ศ.2496 ซึ่งมีภาพแผนที่ปรากฏอยู่หน้าสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ โดยมีคำบรรยายอย่างมีสีสันอยู่ในหน้า 60-62 ว่า "เมืองอุตสาหกรรมแห่งแรกของประเทศไทย" ไว้ด้วย ทั้งนี้อ้างว่าเป็นจินตนาการมาแล้วก่อนหน้า ตั้งแต่เยือนสถานที่แห่งนี้ครั้งแรกซึ่งเป็นทุ่งนาประมาณ 15 ปีก่อนหน้านั้น หากพิจารณาในแผนที่หน้า 62 จะพบว่าจินตนาการเมืองอุตสาหกรรมไปไกลกว่าปัจจุบันด้วย ซึ่งเป็นภาพที่ประกอบย่านอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในพื้นที่กว้างใหญ่ สถานที่ราชการ สถานการค้า ฯลฯ

4) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับการเมือง

เป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้สำหรับธุรกิจกับการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งเป็นกิจการอุตสาหกรรมสำคัญที่สุดของไทยในเวลานั้น ก็ได้เกี่ยวข้อกับการเมืองไทยซึ่งเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สุดของไทยเลยก็ว่าได้

หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองโดยคณะราษฎรในปี พ.ศ.2475 (อ่าน พ.ศ.2475 เปลี่ยนแปลงการปกครอง) สิ่งที่กระทบโดยตรงคือการตั้งสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในปี พ.ศ.2478 (อ่าน พ.ศ. 2478 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์) ซึ่งได้กล่าวมาข้างแล้วนั้น หากศึกษาลงรายละเอียดจะพบข้อมูลเพิ่มเติมที่น่าสนใจมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นเกิดขึ้นในช่วงพระยามานวราชเสวี (ปลอด ณ สงขลา) เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังของรัฐบาลคณะราษฎรในชุดที่ 6 (22 กันยายน พ.ศ.2477 - 1 สิงหาคม พ.ศ.2478) (อ่าน คณะกรรมการกับตำแหน่งทางการเมือง) และหลังจากนั้นปี พ.ศ.2479 พระยามานวราชเสวีก็เข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด พร้อมกันด้วยในเวลาเดียวกัน ข้อมูลนี้ น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการเกี่ยวข้อกับการเมือง

สถานการณ์การเมืองในขณะนั้นมีการผันแปรอย่างมาก โดยเฉพาะการแต่งตั้งคณะรัฐมนตรีในช่วง 20 ปี (พ.ศ.2475 -2495) ซึ่งถือเป็นช่วงความยุ่งยากที่มีระยะเวลายาวนานที่สุดของสังคมไทย มีการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรีถึง 25 ชุด มากที่สุดในประวัติศาสตร์การเมืองไทยก็ว่าได้ (อ่าน รัฐบาลไทย พ.ศ.2475-2490)

เป็นที่น่าสังเกตว่าพระยามานวราชเสวี ถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทต่อเรื่องทั้งทางการเมืองและการบริหารบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในตำแหน่งทางการเมือง พระยามานวราชเสวี เคยดำรงตำแหน่งรัฐมนตรี 2 ครั้งก่อนดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และหลังจากนั้นก็ดำรงตำแหน่งประธานสภาผู้แทนราษฎรต่อเนื่องกันหลายรัฐบาล เป็นเวลาถึง 11 ปี (พ.ศ.2478 - 2489) ขณะเดียวกันก็ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นเวลายาวนานถึง 28 ปีจนกระทั่งเสียชีวิต (พ.ศ.2479 - 2507) ซึ่งในช่วงเวลานั้นได้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการถึง 22 ปี (พ.ศ.2485 - 2507) ถือเป็นประธานกรรมการของ

บริษัทที่ดำรงตำแหน่งยาวนานที่สุด นี้ก็อาจจะตั้งสมมติฐานได้ว่าความต่อเนื่องและความสมดุลในช่วงความผันแปรของสถานการณ์มากที่สุดในช่วงนั้น น่าจะมาจากกรรมการผู้นี้ด้วย

จากข้อมูลการเปลี่ยนแปลงกรรมการบริษัทจำนวนมากในช่วงนั้น เมื่อเปรียบเทียบช่วงก่อนหน้านั้น แสดงให้เห็นความผันแปรของสถานการณ์และการเมือง โดยเฉพาะในช่วงหลังการเปลี่ยนการปกครองที่มีการเปลี่ยนประธานกรรมการเป็นคนไทยและมีการเพิ่มเติมกรรมการที่ถือว่าเป็นตัวแทนของคณะราษฎร (อ่าน พ.ศ. 2483 คนไทยมีบทบาทบริหารมากขึ้น)

ความเกี่ยวข้องกับการเมืองมีหลายเหตุการณ์ที่เคยกล่าวถึงเป็นเรื่อง ๆ มาแล้ว ไม่ว่าจะเป็นกรณีบริษัทไทยนิยมพาณิชย์ จำกัด (อ่าน บริษัทไทยนิยมพาณิชย์ จำกัด) เข้ามาผูกขาดการขายปูนซีเมนต์และกรณีสำนักงานทรัพย์สินฯ ทำสัญญาซื้อขายปูนซีเมนต์จำนวนมากในช่วงขาดแคลน ทำให้มีการลักลอบขายปูนซีเมนต์ราคาแพงในตลาดมืดนั้น หากมองในระดับโครงสร้างทางความคิดมีอีกหลายเรื่องที่ควรกล่าวถึง

อุตสาหกรรมเหล็ก จุดเริ่มต้นมาจากการเมือง

แนวความคิดเรื่องนี้มีการอธิบายอย่างครบถ้วนมาแล้ว (อ่าน พ.ศ.2503 เข้าสู่อุตสาหกรรมเหล็กอย่างเต็มตัว) อย่างไรก็ตาม เมื่อกล่าวถึงสถานการณ์ในตอนนั้นสมควรจะลงรายละเอียดให้มากขึ้นเพื่อสนับสนุนแนวคิดในบทความข้างต้น เหตุการณ์สำคัญในเรื่องนี้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ในช่วงปี พ.ศ.2484 -2485 พร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงประธานกรรมการเป็นคนไทยคนแรกและเป็นกรรมการที่มาจากคณะราษฎร

นี่คือลำดับเหตุการณ์สำคัญ (คัดย่อมาจากรายการประชุมคณะกรรมการของบริษัท)

23 มกราคม พ.ศ.2484

รายงานผลการตรวจแร่เหล็กขั้นต้นโดย มร.บุส ผู้เชี่ยวชาญจากสวีเดน และร่างหนังสือบริษัทรายงานหลวงเดชสหกรณ์ ปลัดกระทรวงเกษตรราธิการ วันที่ 23 มกราคม พ.ศ.2484 (รายงานการประชุมครั้งที่ 394 วันที่ 13 มกราคม พ.ศ.2484)

29 เมษายน พ.ศ.2484

ผลการตรวจหาแร่เหล็กบริเวณเหนือกรุงเทพฯ เป็นที่น่าพอใจ จึงได้มีการเสนอหลักการเกี่ยวกับการอนุญาตสัมปทาน ที่ประชุมอำนวยการเห็นชอบทุกข้อเว้นแต่ข้ออายุสัมปทาน ให้แก่ระยะสัมปทานครั้งแรกเป็น 25 ปี และต่อไปคราวละ 10 ปี (รายงานการประชุมครั้งที่ 399 วันที่ 29 เมษายน พ.ศ.2484)

30 มิถุนายน พ.ศ.2484

หนังสือกระทรวงเกษตรธิการเรื่องสัมปทานแร่เหล็ก ลงวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ.2484 ที่ประชุมอำนวยการรับทราบหลักการว่ากระทรวงเกษตรธิการจะรับพิจารณาการยื่นเรื่องขอสัมปทานแร่เหล็กในท้องที่ใดเหนือกรุงเทพฯ ส่วนผลการตรวจแร่ให้ มร.บุส ทำรายงานเสนอต่อบริษัทก่อนเดินทางไปจากประเทศไทย (รายงานการประชุมครั้งที่ 401 วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2484)

20 สิงหาคม พ.ศ.2484

รายงานเบื้องต้นการสำรวจแหล่งแร่เหล็กในประเทศไทย เรียบเรียงโดยผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ และรายงานนี้ต้องเสนอให้รัฐบาลพิจารณาดังที่ตกลงกันไว้แต่แรก นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญสำรวจแร่ มร.บุส กับผู้อำนวยการโรงงานของบริษัทคือ Mr. Haastrop Nielsen ได้ออกเดินทางไปทวีปยุโรปพร้อมกันตั้งแต่วันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ.2484 โดยผ่านทางเคปทาวน์และลิสบอน ในการเดินทางครั้งนี้ได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการโรงงานดำเนินการวางแผนสร้างโรงถลุงเหล็กและโรงรีดเหล็ก โดยอาศัยแหล่งแร่เหล็กที่เขาทับควายและที่ตำบลหัวหวาย ซึ่งแผนการนี้บริษัทเคยรับรองจะเสนอให้รัฐบาลพิจารณาโดยเร็ว เพื่อจัดการโอนสัมปทานสำหรับจังหวัดกระบี่มาใช้ (รายงานการประชุมครั้งที่ 404 วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ.2484)

25 มีนาคม พ.ศ.2485

พระยามานวราชเสวียอมรับเป็น Chairman ตามข้อเสนอของเจ้าพระยาศรีพิพัฒน์ โดยมีนายจิตตะเสน ปัญจะ เป็น Director ใหม่ ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมอำนวยการ Chairman คนใหม่กล่าวในนามที่ประชุมอำนวยการขอบคุณนายชุนห์ ปิณฑานนท์ Chairman ที่เพิ่งพ้นตำแหน่งไป

บริษัท เจรจากับรัฐบาลเกี่ยวกับโครงการทำเหมืองแร่เหล็กได้สิ้นสุดลงและได้ผลดี การทดลองถลุงแร่เหล็กเพื่อผลิตเหล็กถลุง (Pig-Iron) ในเตาทดลองที่จัดสร้างขึ้นที่บางซื่อได้เป็นผลสำเร็จ การดำเนินงานขั้นต่อไปคือการเร่งสร้างเตาถลุงเหล็กขึ้นที่โรงงานท่าหลวงให้แล้วเสร็จโดยเร็ว 1 เตา สามารถผลิตเหล็กได้ประมาณวันละ 10 ตัน นอกจากผลิตเหล็กถลุง (เหล็กหล่อ) แล้ว บริษัทจะทดลองค้นคว้าวิธีผลิตเหล็กกล้าเป็นขั้นต่อไป ในการเริ่มอุตสาหกรรมประเภทใหม่นี้ รัฐบาลได้ให้ยืมผู้เชี่ยวชาญมาร่วมมือกับบริษัทด้วย 2 นาย คือ ดร.จ่าง รัตนรัตน์ (นายช่างเคมี) กับนายสมักร บุรวาศ (นายช่างเหมืองแร่) โดยไม่ต้องการผลประโยชน์ตอบแทนแต่อย่างใด (รายงานการประชุมครั้งที่ 411 วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ.2485)

27 สิงหาคม พ.ศ.2485

บริษัทนำเหล็กถลุงที่ผลิตได้ 1 ตันแรกจากแร่เหล็กในประเทศไทยไปมอบให้นายกรัฐมนตรี (รายงานการประชุมครั้งที่ 416 วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ.2485)

เมืองอุตสาหกรรมใหม่

มีอีกมติหนึ่งของความสำคัญของโครงการท่าหลวงที่เชื่อมโยงกับการเมืองในขณะนั้นโดยตรง อันเนื่องมาจากรัฐบาลในขณะนั้นมีแผนการสร้างนครหลวงแห่งใหม่ที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งในความเห็นของคณะกรรมการบริษัทว่าอยู่ในบริเวณไม่ไกลจากสถานที่ตั้งโรงงานท่าหลวงที่จังหวัดสระบุรีเท่าใด จึงมีดำริจะเชิญรัฐมนตรีอุตสาหกรรม รัฐมนตรีคมนาคม และรัฐมนตรีพาณิชย์ไปชมโรงงาน แม้ว่าสถานการณ์ในขณะนั้นยังอยู่ในช่วงสงครามก็ตาม

รายงานการประชุมครั้งที่ 414 (วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2485) ระบุว่า

"มีการเสนอราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศพระราชกำหนดจัดสร้างนครหลวงใหม่ ซึ่งจะตั้งอยู่ใกล้เคียงโรงทำปูนเม็ดและโรงถลุงเหล็กที่ตำบลท่าหลวง ที่ประชุมอำนวยการ มีมติให้ทำหนังสือเสนอรัฐมนตรีอุตสาหกรรม แจ้งผลกระทบต่อบริษัทเนื่องจากการประกาศใช้พระราชกำหนดฉบับนี้และหาทางเชิญรัฐมนตรีอุตสาหกรรม รัฐมนตรีคมนาคม และรัฐมนตรีพาณิชย์ รวมทั้งข้าราชการผู้ใหญ่หลายท่านไปชมทรัพย์สินของบริษัทที่ตำบลท่าหลวงและบ้านหมอ"

"ประมาณ 1 เดือนจากนั้น เมื่อวันเสาร์ที่ 25 กับวันอาทิตย์ที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2485 รัฐมนตรีหลายคนและข้าราชการผู้ใหญ่อีกหลายคนได้ไปเยี่ยมชมทรัพย์สินของบริษัทที่ตำบลท่าหลวง ผู้ที่ไปร่วมชมต่างมีความพอใจ เชื่อว่ารัฐบาลคงพิจารณาเป็นอย่างดี เพื่อให้ผลประโยชน์ของบริษัทกับการจัดสร้างนครหลวงใหม่ ประสานกันได้"

(รายงานการประชุมครั้งที่ 415 วันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ.2485)

แต่ก็ไม่ปรากฏหลักฐานแน่ชัดในเรื่องนี้อีก ในเวลาต่อมาประมาณ 10 ปี ซึ่งทราบอย่างแน่ชัดแล้วว่า แผนการก่อสร้างนครหลวงใหม่ไม่บรรลุ มีหลักฐานที่น่าสนใจประการหนึ่ง เป็นแนวความคิดของผู้จัดการบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยในขณะนั้น (Mr.Friis Jespersen) ซึ่งเป็นไปได้ว่ามีความเชื่อมโยงกับแนวคิดนครหลวงแห่งใหม่ ก็เป็นได้

จากรายงานของหนังสือครบรอบ 40 ปี จัดทำขึ้นหลังจาก จอมพล ป.พิบูลสงคราม เยือนโรงงานไม้นาน โดยหลักฐานการพิมพ์พระบุในปีเดียวกันนั่นเอง (ภาพ จอมพล ป.พิบูลสงคราม เยือนโรงงาน วันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ.2496) มีแนวคิด "เมืองอุตสาหกรรมแห่งแรกของไทย" ปรากฏอยู่อย่างชัดเจน

โรงงานท่าหลวงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของจินตนาการเมืองอุตสาหกรรมแห่งแรกของประเทศไทยปรากฏอยู่ในหนังสือกิจการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในระยะ 40 ปี พ.ศ.2496 ซึ่งมีภาพแผนที่ปรากฏอยู่หน้าสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ โดยมีคำบรรยายอย่างมีสีสันอยู่ในหน้า 60-62 ว่า "เมืองอุตสาหกรรมแห่งแรกของประเทศ" ไว้ด้วย ทั้งนี้อ้างว่าเป็นจินตนาการมาแล้วก่อนหน้า ตั้งแต่เยือนสถานที่แห่งนี้ครั้งแรกซึ่งเป็นทุ่งนา ประมาณ 15 ปีก่อนหน้านั้น หากพิจารณาในแผนที่หน้า 62 จะพบว่าจินตนาการเมืองอุตสาหกรรมไปไกลกว่าปัจจุบันด้วย ซึ่งเป็นภาพที่ประกอบย่านอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในพื้นที่กว้างใหญ่ สถานที่ราชการ สถานการค้า ฯลฯ

5) การเผชิญวิกฤติปูนซีเมนต์

สัญญาณวิกฤติภายในประเทศก่อตัวมาก่อนที่จะเกิดสงครามโลก จากที่ได้กล่าวไว้ในตอนก่อน (อ่าน กลไกธุรกิจระดับภูมิภาคไม่ทำงาน) โดยเฉพาะในเรื่องการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต แต่หากจะระบุว่า วิกฤติการณ์เริ่มต้นเมื่อใด ก็น่าจะถือเหตุการณ์ครั้งแรกในประวัติศาสตร์ที่ระบุว่า "ห้ามส่งออกปูนซีเมนต์" นั้นเอง

วิกฤติการณ์ที่ว่านี้ ก็คือการขาดแคลนปูนซีเมนต์อย่างหนักในประเทศไทย อันเนื่องมาจากการผลิตไม่สมดุลกับความต้องการในประเทศ ทั้ง ๆ ที่เศรษฐกิจในช่วงสงครามไม่ดีก็ตาม ซึ่งจะไปแล้ว หลังจากนั้นอีกประมาณ 4 ปี ก็มีวิกฤติการณ์ปูนซีเมนต์ที่รุนแรงขึ้นอีกขั้นในช่วงหลังสงคราม จนทำให้ต้องนำเข้าปูนซีเมนต์จากต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นช่วงท้ายของวิกฤติการณ์ปูนซีเมนต์ในรอบแรกของประวัติศาสตร์นี้ ซึ่งจะขอกล่าวถึงในตอนต่อไป

หากจะวิเคราะห์คำว่า "วิกฤติ" ให้ลึกลงไปสำหรับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด วิกฤติการณ์ที่ว่านี้อาจจะรวมการแทรกแซงของรัฐบาลต่อบริษัทด้วย อย่างไรก็ตาม หากศึกษาข้อเท็จจริงในประวัติศาสตร์ ภาพของการเข้ามามีส่วนร่วมของรัฐบาลและการเมืองในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ก็นับว่ามีมิติของการค้าจูงใจให้กิจการอยู่รอดด้วย

การกีดกันระหว่างบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด กับรัฐบาลในช่วงเวลานี้เป็น สิ่งที่น่าศึกษา เนื่องจาก นำพาให้รอดพ้นวิกฤติการณ์ปูนซีเมนต์ไปได้

การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการในช่วงนี้ โดยคนไทยเข้ามามีบทบาทมากขึ้นนั้น ถือว่าเป็นจังหวะที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างยิ่ง เริ่มต้นด้วยพระยามานวราชเสวี (พ.ศ.2479) มาเป็นกรรมการ เป็นครั้งแรกที่ สัดส่วนคนไทยมากกว่าชาวต่างชาติ จากนั้นนายชุนท์ ปิณฑานนท์ ในฐานะผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินฯ เข้ามาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการแทนชาวต่างชาติ

(พ.ศ.2482) นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและชักนำบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ให้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการเมืองมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกรณีที่บริษัทไทยนิยมพาณิชย์ จำกัด เข้ามาผูกขาดการขายปูนซีเมนต์สำนักงานทรัพย์สินฯ ซื้อปูนซีเมนต์ล่วงหน้าไปจนถึงโครงการอุตสาหกรรมเหล็กเริ่มขึ้น ส่วนตัวอย่างกรณี

นายพันเอก หลวงเสรีเริงฤทธิ์ (พ.ศ.2483) ผู้ว่าการรถไฟเข้ามาเป็นกรรมการที่กล่าวไว้ในตอนต้น ๆ ของบทนี้ สะท้อนแนวคิดของความพยายามแก้ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับการรถไฟ อย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ยังมีอีกประเด็นหนึ่งที่ถือว่าสำคัญมาก

"ผู้จัดการทั่วไปแถลงเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทไทยนิคม พาณิชย จำกัด จากนั้นได้ฟังคำชี้แจงเพิ่มเติมของนายพันเอกหลวงเสรีเริงฤทธิ์ ประธานกรรมการคนใหม่ของบริษัทไทยนิคมพาณิชย จำกัด ในการจะปรับปรุง กิจการให้ดีขึ้น แต่ในขณะนี้ควรใช้สัญญาฉบับเดิมไปก่อน"

(รายงานการประชุมครั้งที่ 400 วันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ.2484)

แสดงให้เห็นความลึกซึ้งของการมาของกรรมการคนใหม่เพิ่มเติมอีก ในขณะนั้นบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ไม่ค่อยจะพอใจการดำเนินการของบริษัทไทยนิคมพาณิชย จำกัด ในฐานะผู้ผูกขาดการขายปูนซิเมนต์ โดยมีการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหานี้

นอกจากนี้ยังมีกรรมการอีก 2 คน คือ ร.อ.วัน รุยาพร ร.น. และนายจิตตะเสน ปัญจะ ซึ่งถือได้ว่าเป็น ตัวแทนของคณะราษฎร (อ้างจากหนังสือชีวประวัติของนายปรีดี พนมยงค์) มีบทบาทสำคัญในคณะกรรมการ ในช่วงนี้เป็นพิเศษ ไม่เพียงเท่านั้น คนไทยยังเข้าไปมีบทบาทในเชิงการบริหารงานประจำวันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมาของหม่อมหลวงอุดม สนิทวงศ์ ในตำแหน่งรองจากผู้จัดการชาวเดนมาร์กในปี พ.ศ.2484 ซึ่งถือ ได้ว่าได้เข้ามาในฐานะตัวแทนของคณะราษฎร "ให้รับม.ล.อุดม สนิทวงศ์ เข้าทำงานในอัตราเดือนละ 800 บาท บอร์ดเห็นชอบตามข้อเสนอของประธานกรรมการซึ่งเคยแจ้งให้ผู้จัดการใหญ่ทราบก่อนครั้งหนึ่งแล้ว" รายงาน การประชุมครั้งที่ 397 (3 มีนาคม พ.ศ.2484) ระบุไว้ประธานกรรมการในขณะนั้นก็คือ นายชุนท์ ปิตทานนท์ ซึ่งมีฐานะเดียวกันกับหม่อมหลวงอุดม สนิทวงศ์ ก็คือสมาชิกสายพลเรือนของคณะราษฎร (อ้างจากหนังสือ รัฐสภาไทยในรอบสี่สิบปี. ประเสริฐ ปัทมะสุคนธ์)

ในบทความของนายปรีดี พนมยงค์ ก็ได้กล่าวถึงหม่อมหลวงอุดม สนิทวงศ์ ในฐานะผู้ร่วมก่อการใน ฐานะนักศึกษาจากสวิสเซอร์แลนด์ (บทความ"บางเรื่องเกี่ยวกับการก่อตั้งคณะราษฎรและระบอบ ประชาธิปไตย")

การเข้ามาของกรรมการและผู้บริหารชาวไทยพร้อม ๆ กับการตอบสนองนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ต่อคณะรัฐบาลในตอนนั้น (ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ) น่าจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระดับหนึ่ง เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำรงอยู่ได้ท่ามกลางวิกฤติการณ์ปูนซีเมนต์

ความสามารถในการปรับราคาให้สมดุลกับปริมาณการผลิตและความต้องการ เป็นผลให้ผลประกอบการของบริษัทยังดีอยู่

เหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้องซึ่งคัดจากรายงานการประชุม สามารถถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ของวิกฤติการณ์ปูนซีเมนต์ได้เป็นอย่างดี

รายงานการประชุมครั้งที่ 393 (วันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ.2483) หนังสือถึงรัฐมนตรีกระทรวงเศรษฐกิจเรื่องขอให้ห้ามส่งปูนซีเมนต์ออกนอกประเทศ ที่ประชุมอำนวยการมีมติเห็นด้วยและให้ส่งสำเนาและหนังสือวิงวอนไปยังรัฐมนตรีคลังด้วย

รายงานการประชุมครั้งที่ 399 (วันที่ 29 เมษายน พ.ศ.2484) อนุมัติเพิ่มราคาปูนซีเมนต์ตราเสือ ต้นละ 1.50 บาท และตราชูปเปอร์ ต้นละ 2 บาท เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2484

รายงานการประชุมครั้งที่ 407 (วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ.2484) กรมรถไฟประกาศเพิ่มอัตราค่าระวางขนส่งดินขาวจากอัตราเดิมต้นละ 1.20 บาท เป็นต้นละ 1.60 บาท ตั้งแต่วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ.2484 จึงจำเป็นที่บริษัทควรเพิ่มราคาปูนซีเมนต์ คือตราเสือเพิ่มอีกต้นละ 1 บาท ปูนซีเมนต์ตราชูปเปอร์เพิ่มอีกต้นละ 1.50 บาท ที่ประชุมอำนวยการอนุมัติให้เพิ่มราคาปูนซีเมนต์ได้

รายงานการประชุมครั้งที่ 410 (วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2485) เสนอผลกำไรประจำเดือนมกราคม พ.ศ.2485 เป็นที่น่าเสียดายว่าผลกำไรในเดือนมกราคมนี้ได้ตกต่ำลงเหลือเกือบถึงกึ่งหนึ่งของผลกำไรที่เคยได้รับในเดือนเดียวกันของปีก่อน นอกจากนี้ต้นทุนการผลิตปูนซีเมนต์ตราเสือเพิ่มขึ้นอีกต้นละ 2.14 บาท และตราชูปเปอร์เพิ่มขึ้นต้นละ 3.13 บาท เนื่องจากวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ที่ประชุมอำนวยการมีมติให้เพิ่มราคาขายปูนซีเมนต์ตราเสืออีกต้นละ 2 บาทและตราชูปเปอร์ ต้นละ 3 บาท

รายงานการประชุมครั้งที่ 417 (วันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ.2485) ที่ประชุมอำนวยการอนุมัติเพิ่มราคาปูนซีเมนต์เนื่องจากราคาวัตถุดิบ อะไหล่ และวัสดุอื่นได้เพิ่มราคาขึ้น และชักจูงให้ผู้ใช้ปูนซีเมนต์ใช้ตามความจำเป็นที่สุด เพื่อให้บริษัทสามารถส่งมอบปูนซีเมนต์ส่วนมากไปจำหน่ายให้แก่รัฐบาลซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ได้ จนกว่าวัตถุดิบจำเป็นต้องใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์และเป็นสิ่งที่หาชดเชยไม่ได้ในประเทศที่บริษัทได้สำรองไว้ในขณะนี้จะหมดลง ราคาปูนซีเมนต์ตราเสือออกจากโรงงานที่กรุงเทพฯ มีราคาตลาดตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2485 เป็นต้นละ 40 บาท ไม่รวมค่าพาหนะ

แต่ในกรณีที่ลูกค้าจัดหาวัตถุดิบใดที่ขาดแคลนไม่มีในประเทศไทยมาขายให้บริษัทได้ หากราคาอยู่ในระดับที่เหมาะสมบริษัทจะลดราคาปูนซีเมนต์ให้ในอัตราไม่เกินต้นละ 10 บาทเป็นการตอบแทน นอกจากนี้บริษัทเห็นควรลดราคาให้กรมกองต่าง ๆ ของรัฐบาลในอัตราต้นละ 10 บาท ในระยะเวลาทุก ๆ 4 เดือน บริษัทจะนำส่งเงินส่วนลดคืนตรงต่ออธิบดี เมื่อปรากฏว่าไม่มีการนำปูนซีเมนต์นั้นไปใช้งานอื่น

แต่ถ้ามีการนำปูนซีเมนต์ไปใช้ในงานอื่น บริษัทก็ส่งวนสิทธิคืนเงินส่วนลดให้บริษัทติดตามผลการขึ้นราคาปูนซีเมนต์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดว่า ในแต่ละเดือนกระทบกับผลกำไรของบริษัทอย่างไร และถ้าสามารถทำได้ให้จัดสรรผลกำไรส่วนหนึ่งเข้าในบัญชีพิเศษ"ทุนสำรองสำหรับการกำหนดราคาปูนซีเมนต์" เมื่อเหตุการณ์เข้าสู่ภาวะปกติให้บริษัทนำทุนสำรองนี้ (เป็นส่วนหนึ่งของผลกำไรจากการขึ้นราคา) ใช้ในการจำหน่ายปูนซีเมนต์ในราคาที่ต่ำกว่าราคาปกติ เพื่อเป็นการตอบแทนลูกค้าที่ต้องซื้อปูนซีเมนต์ราคาสูงในภาวะคับขัน

รายงานการประชุมครั้งที่ 423 (วันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2486) ผลกำไรเดือนมกราคมเป็นเงิน 95,000 บาท เป็นกำไรจากการขายปูนซีเมนต์ 7,000 ตันเศษ การที่ปริมาณจำหน่ายเพิ่มขึ้นโดยฉับพลัน เป็นเหตุให้ได้ผลกำไรมากขึ้น เนื่องจากมีผู้ซื้อปูนซีเมนต์ไปสะสมไว้เป็นจำนวนมากประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งคงได้มีการลักลอบนำปูนซีเมนต์ออกไปจำหน่ายต่างประเทศด้วย เพราะมีปริมาณปูนซีเมนต์จำหน่ายในท้องตลาดถึง 5,500 ตัน เทียบกับจำนวนที่ทางราชการซื้อไปเพียง 1,700 ตัน เมื่อหักราคาเพิ่มพิเศษต้นละ 10 บาทออกแล้ว คงเหลือกำไรแท้จริงในเดือนมกราคมเพียง 40,000 บาท อันเป็นจำนวนในระดับปกติเพื่อป้องกันการสะสมปูนซีเมนต์และลักลอบนำออกไปจำหน่ายนอกราชอาณาจักร บริษัทจึงได้ร้องเรียนไปยังรัฐบาล ในที่สุดรัฐบาลตกลงให้มีการควบคุมการใช้ปูนซีเมนต์ตาม พ.ร.บ.ควบคุมเครื่องอุปโภคบริโภคเริ่มประกาศใช้เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2486

รายงานการประชุมครั้งที่ 425 (วันที่ 10 เมษายน พ.ศ.2486) ความจำเป็นที่บริษัทต้องเพิ่มค่าแรงและเงินเดือนให้คนงาน เสมียน พนักงาน รวมทั้งนายช่าง ทั้งนี้เพราะค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้นจนไม่สามารถหว่านเหี่ยวการช่วยเหลือไว้ได้ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่ง นับตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2485 ซึ่งเป็นวันที่บริษัทเพิ่มราคาปูนซีเมนต์ครั้งสุดท้ายเป็นต้นมา ราคาถ่านไม้ ทราย และวัสดุอื่น ๆ ได้เพิ่มสูงขึ้นมาก จากเหตุทั้ง 2 ประการนี้ ทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินกิจการโดยหาผลกำไรต่อไปได้ นอกจากจะได้รับอนุมัติให้เพิ่มราคาปูนซีเมนต์ขึ้นไปอีกตันละ 5 บาทสำหรับใบสั่งซื้อของรัฐบาล และตันละ 10 บาทสำหรับการจำหน่ายทั่วไป ซึ่งเงินที่ได้จากการเสนอให้ขึ้นราคาอีก 5 บาทสำหรับราคาจำหน่ายทั่วไปนี้ บริษัทจะไม่นำไปจ่ายปันผล แต่จะรวมไว้ในกองทุนสำรองเพื่อนำออกใช้ลดราคาปูนซีเมนต์เมื่อสงครามได้ยุติแล้วที่ประชุมอำนวยการอนุมัติให้เพิ่มราคาปูนซีเมนต์และให้เพิ่มค่าแรงและเงินเดือนได้ตามข้อเสนอ

โดยเฉพาะการขึ้นค่าแรงและเงินเดือนนั้น ให้เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2486 เป็นต้นไปความยุ่งยากในการผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์ให้ทันและเพียงพอกับความต้องการที่ทวีคูณอย่างผิดปกติ โดยบริษัทได้เจรจากับกระทรวงพาณิชย์ ขอให้รัฐบาลตั้งองค์กรกลางควบคุมและพิจารณาแบ่งปันส่วนปูนซีเมนต์ภายในวงงานของรัฐบาล

รายงานการประชุม 430 (วันที่ 24 กันยายน พ.ศ.2486) เกี่ยวกับ พ.ร.บ.ขึ้นภาษีปูนซีเมนต์ ซึ่งได้ประกาศใช้เมื่อเร็ว ๆ นี้ จากการประชุมครั้งที่ 426 วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ.2486 ต่อมาอธิบดีกรมสรรพสามิตได้ติดต่อมายังบริษัท โดยหนังสือที่ 6922/1943 ลงวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2486 และผู้จัดการทั่วไปตอบหนังสือลงวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ.2486 ว่าบริษัทพร้อมนำข้อเสนอเข้าที่ประชุมอำนวยการพิจารณา เมื่อกรมสรรพสามิตและกระทรวงคลังเห็นด้วยกับข้อเสนอว่า ถ้ารัฐบาลไม่ขึ้นภาษีปูนซีเมนต์จากอัตราที่เก็บอยู่ในขณะนั้น บริษัทรับจะจ่ายเงินช่วยราชการในยามสงครามในอัตราตันละ 1 บาทตามจำนวนปูนซีเมนต์ที่จำหน่ายได้ ซึ่งไม่มีการตอบหนังสือกลับมา แต่เมื่อผู้จัดการทั่วไปและอธิบดีกรมสรรพสามิตได้นำหนังสือฉบับข้างต้นไปยื่นให้อธิบดีกรมสรรพสามิตที่กรมรถไฟ เพื่อชี้แจงข้อเสนอโดยละเอียด อธิบดีกรมสรรพสามิตกล่าวให้ความเห็นว่าเป็นข้อเสนอที่ทางการเห็นชอบได้ แล้วโทรศัพท์เรียนข้อเสนอต่อรัฐมนตรีคลังโดยทันที แต่รัฐมนตรีคลังยืนยันให้บริษัทออกเงินช่วยราชการในอัตราตันละ 2 บาทอยู่คนเดียว

ผู้จัดการทั่วไปและ ม.ล.อุดม สนิทวงศ์ ได้เรียนชี้แจงต่ออธิบดีว่าเสียใจและผิดคาดหมายที่รัฐบาลปฏิเสธไม่รับเงิน 80,000-100,000 บาทต่อปี และไม่มีทางใดทำตามประสงค์รัฐมนตรีคลังได้ นอกจากการขึ้นภาษีปูนซีเมนต์แล้วให้ผู้ใช้เป็นผู้แบกรับภาระภาษีนั้นเสีย ซึ่งอธิบดีกรมสรรพสามิตขอรับข้อเสนอของบริษัทไปหารือกับรัฐมนตรีคลังอีกครั้งหนึ่ง แต่บริษัทเข้าใจว่าการหารือคงไม่เป็นผลเพราะรัฐบาลเสนอร่าง พ.ร.บ.เก็บภาษีปูนซีเมนต์เพิ่มขึ้นอีกเท่าหนึ่งของอัตราเดิมผ่านสภาผู้แทนราษฎรและได้ประกาศใช้เป็นกฎหมายแล้ว และเป็นการประกาศใช้ในลักษณะประจำโดยไม่ค้ำนึ่งว่าเป็นยามสงครามหรือไม่

ต่อมามีข่าวในวงการค้าว่าสภาผู้แทนราษฎรรับรองว่าบริษัทเป็นผู้เสียภาษีที่เพิ่มขึ้นทั้งหมด โดยไม่ผลักภาระไปยังผู้ใช้ปูนซีเมนต์ ผู้จัดการทั่วไปจึงทำหนังสือยื่นต่อรัฐมนตรีคลัง (วันที่ 12 กันยายน พ.ศ.2486) อ้างถึงหนังสือของบริษัทที่มีไปถึงอธิบดีกรมสรรพสามิต (วันที่ 21 เมษายน พ.ศ.2486) กล่าวไว้ชัดเจนว่า ค่าภาษีปูนซีเมนต์ที่เพิ่มขึ้นนั้นจะเรียกเก็บจากผู้ใช้น้ปูนซีเมนต์โดยขึ้นราคาปูนซีเมนต์ตามอัตราภาษีที่เพิ่มขึ้น

หลังจากนั้น 1 วัน ผู้จัดการทั่วไปได้ขอพบกับอธิบดีกรมสรรพสามิต (วันที่ 13 กันยายน พ.ศ.2486)และได้นำหนังสือของบริษัท (ลงวันที่ 13 เช่นเดียวกัน) ไปยื่นให้โดยมีสำเนาหนังสือฉบับที่บริษัทมีไปถึงรัฐมนตรีคลังก่อนหน้านั้น 1 วันแนบเสนอไปด้วย ในการสนทนาครั้งนี้อธิบดีกรมสรรพสามิตยอมรับว่าได้รับรองกับสภาผู้แทนราษฎรเกี่ยวกับการขึ้นภาษีครั้งนี้ว่าจะไม่ทำให้บริษัทต้องขึ้นราคาปูนซีเมนต์ ในทำนองที่สุดอธิบดีกล่าวเห็นพ้องที่บริษัทยึดหลักที่รัฐบาลแถลงไว้ในปี พ.ศ.2475 เมื่อเริ่มออก พ.ร.บ.เก็บภาษีปูนซีเมนต์(ถ้อยแถลงของพระยาไชยยศสมบัติในขณะนั้น) มีความตอนหนึ่งว่าภาษีที่จะเก็บเกินจากอัตรานี้จะต้องตกเป็นภาระของผู้ใช้ปูนซีเมนต์ตามอัตราภาษีที่เพิ่มขึ้นไม่กี่วันต่อมา หัวหน้ากองการสามิตจากกรมสรรพสามิตได้มาพบผู้จัดการทั่วไป และเจรจาขอร้องอย่าให้บริษัทขึ้นราคาปูนซีเมนต์ เพื่อมิให้อธิบดีกรมสรรพสามิตอยู่ในฐานะที่ลำบาก ซึ่งผู้จัดการเสนอว่าให้ระงับการประกาศใช้ พ.ร.บ.ภาษีซีเมนต์ หัวหน้ากองการสามิตจึงรับชอกกลับไปพิจารณาแล้วจะแจ้งให้ทราบ ยังได้แสดงความเสียใจที่รัฐมนตรีคลังมีความเห็นขัดกับความเห็นเอกฉันท์ของเจ้าหน้าที่กรมสรรพสามิตและไม่รับข้อเสนอของผู้จัดการทั่วไป

วันที่ 24 กันยายน พ.ศ.2486 บริษัทได้เห็นประกาศในราชกิจจานุเบกษา ให้ประกาศใช้ พ.ร.บ.ภาษีซีเมนต์ฉบับเพิ่มอัตรา ตั้งแต่วันที่ 21 กันยายน พ.ศ.2486 เป็นต้นมา เป็นผลให้บริษัทต้องขาดทุนกว่า 2,000 บาท ซึ่งเป็นวิธีค่อนข้างแปลกในการตอบแทนความหวังดีของบริษัทที่เสนอบริจาคเงินให้ ปีละเกือบ 100,000

บาท แต่เดิมภาษีปูนซีเมนต์คิดในอัตรา 35 สตางค์ต่อ 170 ก.ก. (เท่ากับตันละ 2.06 บาท) ได้ขึ้นภาษีอีกเท่าตัว ซึ่งบริษัทจึงขึ้นราคาอีก 2 บาท รัฐบาลจะขาดทุนตันละ 6 สตางค์

ผู้จัดการทั่วไปกล่าวถึงถ้อยแถลงของรัฐมนตรีคลังว่าผู้จัดการทั่วไปเคยรับจะจ่ายเงินช่วยราชการมากกว่าตันละ 1 บาทว่า รัฐมนตรีคลังเข้าใจเรื่องสับสนกันคือในเดือนสิงหาคม พ.ศ.2485 ผู้จัดการทั่วไปได้ยื่นข้อเสนอต่อรัฐมนตรีคลัง ขอมอบเงินช่วยราชการกระทรวงคลังเป็นเงินตันละ 10 บาท โดยจะขึ้นราคาปูนซีเมนต์เท่าจำนวนนั้น เพื่อเป็นวิธียับยั้งการซื้อปูนซีเมนต์ไปใช้ในสิ่งที่ไม่จำเป็นจริง ๆ ในยามคับขัน แต่เกรงกันว่าประชาชนจะเข้าใจผิดว่ารัฐบาลให้บริษัทเก็บภาษีทางอ้อม จึงตกลงให้บริษัทเก็บเงินจากการขึ้นราคาปูนซีเมนต์ตันละ 10 บาท เป็นเงินสำรองไว้ใช้ภายหลังสงคราม เพื่อจะได้ลดราคาปูนซีเมนต์ลงเมื่อถึงเวลานั้น ข้อเสนอนี้บอร์ดเห็นชอบแล้ว และหลังจากได้พบรัฐมนตรีคลังในครั้งนั้นแล้ว ผู้จัดการทั่วไปไม่มีโอกาสได้พบหรือเจรจากับรัฐมนตรีคลังอีกเลย

รายงานการประชุมครั้งที่ 438 (วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2487) ร.อ.วัน รุยาพร ร.น. เสนอญัตติให้มีคณะอำนวยการช่วยเหลือกิจการของบริษัทที่ยุ่ยากมากขึ้นในยามสงคราม นายจิตตะเสน ปัญจะ รับรองญัตติที่ประชุมอำนวยการมีมติตั้งกรรมการคณะหนึ่ง มีประธาน นายจิตตะเสน ปัญจะ และ ร.อ.วัน รุยาพร ร.น. ส่วนการเรียกประชุม ให้ Chairman เป็นผู้นัดหมาย

เริ่มเดินโรงงานบางซื่อ(หลังจากซ่อมแซมจากถูกทิ้งระเบิด) ตั้งแต่วันที่ 30 เดือนนี้และจะเปิดจำหน่ายต่อไปในวันที่ 15 มิถุนายน ผู้จัดการทั่วไปเสนอให้เพิ่มกำไรพิเศษเพื่อชดใช้ค่าเสียหายในยามสงครามเป็นเงินตันละ 5 บาท ตราประกาศารตันละ 85 บาท ตราเสือ ตันละ 90 บาท และตราซูปเปอร์ตันละ 150 บาท แต่ที่ประชุมอำนวยการมีมติคิดกำหนดราคาตามข้อเสนอของ ร.อ.วัน รุยาพร ร.น. ซึ่งนายจิตตะเสน ปัญจะ เป็นผู้รับรอง คือ การตั้งราคาผลิตปูนซีเมนต์ในสถานะสงคราม ซึ่งมีการเสี่ยงภัยอยู่มาก ผู้จัดการทั่วไปหวังว่าการเปลี่ยนหลักการกำหนดราคาที่ยึดถือปฏิบัติมาตลอดอาจไม่เป็นผลดี เพราะหลักการนี้วางอยู่บนรากฐานความจริงที่ว่าบริษัทเป็นผู้ประกอบการทำปูนซีเมนต์แต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย จึงควรกำหนดราคาจำหน่ายแต่พอสมควร ทั้งต้องคำนึงถึงความยุ่งยากในการชี้แจงเหตุผลการขึ้นราคากับราชการไทยและฝ่ายทหารญี่ปุ่น (ผ่านกรมประสานงานพันธมิตร) อีกด้วย แต่ที่ประชุมอำนวยการไม่เห็นด้วย มีมติให้ขึ้นราคาปูนซีเมนต์ตราประกาศารและตราเสือ เป็น 2 เท่าของราคาเดิมคือ ตราประกาศาร เป็นตันละ 105 บาท และตราเสือเป็นตัน

ละ 115 บาท ส่วนตราชูปเปอร์ให้ขึ้นราคาเพียง 80% เป็นต้นละ 180 บาท เหตุผลที่ประชุมอำนวยการให้ขึ้นราคาปูนซีเมนต์เกินกว่าที่ผู้จัดการทั่วไปเสนอ เพื่อเอาเงินที่เกินมาใช้จ่ายค่าเสียหายจากการถูกทิ้งระเบิด ส่วนที่เหลือจะเก็บไว้เป็นเงินสำรอง เพื่อใช้จ่ายยามฉุกเฉินในยามสงคราม

รายงานการประชุมครั้งที่ 444 (วันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ.2487) จากเหตุโรงงานบางซื่อถูกระเบิด ที่ประชุมอำนวยการจึงมีมติจ่ายเงินปันผล 6% แทน 9%

รายงานการประชุมครั้งที่ 445 (วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ.2487) ที่ประชุมอำนวยการลงมติให้เพิ่มอัตราค่าจัดจำหน่ายจากต้นละ 1.50 บาทเป็นต้นละ 2 บาท สำหรับปูนซีเมนต์ที่บริษัทไทยนิคมพาณิชย์ จำกัด จัดจำหน่ายเองโดยไม่คำนึงว่าจำหน่ายแก่ราชการหรือเอกชนให้คิดจ่ายได้ตั้งแต่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2487 โดยบริษัทยกเลิกเพิกถอนได้โดยไม่ต้องแจ้งล่วงหน้า

รายงานการประชุมครั้งที่ 455 (วันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ.2488) ปูนซีเมนต์แข็งตัวแล้วเนื่องจากเก็บมานาน บริษัทไม่รับบดให้ใหม่ เพราะจะได้ปูนซีเมนต์มีกำลังต่ำกว่าเดิม จะเสียชื่อเสียงของบริษัท ในขณะที่มีการนำปูนซีเมนต์แข็งตัวมาบดใหม่ออกขายกันทั่วไป บริษัทจะติดต่อกับกระทรวงพาณิชย์เพื่อให้ทางราชการออกประกาศตักเตือนประชาชนทราบข้อเท็จจริง เพราะในระหว่างนี้ยังไม่มีพระราชบัญญัติควบคุมการก่อสร้าง ซึ่งจะควบคุมคุณภาพของวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้างนั้น

รายงานการประชุมครั้งที่ 456 (วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ.2488) หนังสือติดต่อทางราชการ ขอให้ออกประกาศตักเตือนประชาชนเรื่องคุณภาพของปูนซีเมนต์ที่วางขายในท้องตลาด

รายงานการประชุมครั้งที่ 462 (วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ.2489) กระทรวงพาณิชย์อนุญาตให้นำเข้าปูนซีเมนต์จากต่างประเทศระหว่าง 28 มีนาคม – 2 พฤษภาคม ทางกรมได้อนุญาตไปแล้วจำนวน 5,143 ตัน โดยให้อนุญาตแก่ผู้ขอทุกราย โดยไม่คำนึงถึงจำนวนที่ควรจำกัดให้นำเข้ามา ซึ่งกระทรวงพาณิชย์ทำเรื่องนี้โดยไม่ได้หารือกับบริษัท ทั้งที่บริษัทร่วมกับทางราชการควบคุมปูนซีเมนต์มาเป็นเวลา 4 ปี ซึ่งทางบริษัทจะเสนอกระทรวงพาณิชย์ให้อนุญาตนำปูนเม็ดเข้ามาจะดีกว่าปูนซีเมนต์สำเร็จรูป เพราะปูนเม็ดมาทำเป็นปูนซีเมนต์จะมีน้ำหนักเพิ่มขึ้น และโดยวิธีนี้ทางราชการจะควบคุมเรื่องคุณภาพและราคาได้ดีกว่า

ส่วนการติดต่อสั่งปูนเม็ดนั้นบริษัทเชื่อว่าสามารถทำได้ แต่หากนำเข้าปูนเม็ดไม่ได้จึงค่อยนำเข้าปูนซีเมนต์ตามความต้องการของประเทศเท่านั้น เพราะถ้านำเข้ามากเกินไปก็ต้องเก็บไว้นานทำให้เสื่อมคุณภาพ แล้วยังเปิดช่องให้พ่อค้าใช้ปูนซีเมนต์เป็นสินค้าแลกเปลี่ยนเอาเงินในประเทศไปซื้อสินค้าพื้นเมืองส่งไปต่างประเทศ แทนที่เราจะส่งออกสินค้าพื้นเมืองไปแลกเปลี่ยนกับเงินตราต่างประเทศที่เราขาดแคลนอยู่ เป็นวิธีการของพ่อค้าเลี่ยงการควบคุมการปริวรรตเงินตราต่างประเทศของรัฐบาล ยิ่งไปกว่านั้น ปูนซีเมนต์ที่นำเข้ามาทุกรายให้มีการทดลองตามหลักวิชาก่อนจึงนำเข้ามาได้ เพื่อป้องกันไม่ให้ประเทศไทยถูกใช้เป็นตลาดระบายของเหลือใช้จากสงครามซึ่งเสื่อมคุณภาพแล้ว (มีตัวอย่างทางวิชาการ) สำหรับบริษัทเอง เมื่อได้รับกระแสไฟฟ้าจากกรมโยธาเทศบาลแล้ว ก็จะลดราคาจำหน่ายปูนลง และจะหารือกับทางราชการในเรื่องราคาก่อน และบริษัทจะส่งปูนซีเมนต์ออกไปจำหน่ายต่างประเทศเพื่อช่วยประเทศไทยจัดหาเงินตราต่างประเทศ

ความต้องการปูนซีเมนต์ของตลาดทั่วไปในเวลานี้มีจำนวนไม่ถึงเดือนละ 1,000 ตัน การอนุญาตให้นำนำเข้าปูนเป็นจำนวน 5,143 ตันจะเป็นการเสียหาย โดยเฉพาะเมื่อปูนซีเมนต์ที่นำเข้ามาส่วนมากใช้ถูกปานบรรจุในฤดูฝนเก็บไว้ไม่เกิน 1 เดือนก็จะเสื่อมคุณภาพ ทั้งรู้กันว่าพ่อค้านำเข้าปูนซีเมนต์เสื่อมปนกับปูนซีเมนต์ดีออกมาขายตลอดมา จึงใช้ปูนซีเมนต์เสื่อมนี้ปนกับปูนซีเมนต์ของบริษัท ทำให้บริษัทเสียชื่อเสียงไปด้วย ประชาชนได้รับความเสียหาย มีตัวอย่างเกิดขึ้นหลายราย และรายหนึ่งถึงกับมีผู้เสียชีวิต นอกจากนี้ การควบคุมของทางราชการมีผลบังคับใช้เฉพาะแต่ปูนซีเมนต์ของบริษัทเท่านั้น ปูนซีเมนต์ต่างประเทศส่วนมากไม่ได้แจ้งปริมาณหรือถูกควบคุมแต่อย่างใด (มีผู้แจ้งปริมาณเพียง 2 ราย)

ตั้งแต่ 1 มิถุนายน เมื่อบดปูนเม็ดที่โรงงานบางซื่อได้ จะลดราคาสำหรับปูนตราเสือลงเป็นตันละ 500 บาท ส่งมอบที่โรงงานบางซื่อ ส่วนปูนขาว Hydraulic Lime ที่ออกจากโรงงานบางนาในเดือนมิถุนายน ควรกำหนดราคาขายตันละ 250 บาท ถ้าราคานี้กองทัพเรือซึ่งเป็นเจ้าของโรงงานเห็นชอบด้วย

รายงานการประชุมครั้งที่ 463 (วันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ.2489) หนังสือจากกระทรวงพาณิชย์แจ้งว่าทางราชการเลิกควบคุมปูนซีเมนต์แล้ว

ร่างจดหมายเวียนเพื่อส่งแก่ผู้ถือหุ้น พร้อมร่างประกาศนัดประชุมวิสามัญเพื่อเพิ่มทุนของบริษัทกับขอให้ที่ประชุมลงมติยืนยัน 2 ครั้งเป็นมติพิเศษ ส่วนนายจิตตะเสน ปัญจะ แจ้งการหารือกับนายรัฐมนตรี และ

ได้ให้ความเห็นในฐานะรัฐมนตรีคลังว่าเห็นด้วยกับหลักการเพิ่มทุน รวมถึงการเรียกเงินกินเปล่า (หรือ Premium) แต่ไม่เห็นด้วยกับการออกหุ้นประเภทไม่ต้องชำระมูลค่า (Free Shares) และได้สอบถามถึงกำลังการผลิตปูนในปัจจุบันกับที่จะทำต่อไปภายหน้า เพื่อมั่นใจได้ว่าจะมีปูนซีเมนต์พอสำหรับโครงการก่อสร้างของประเทศซึ่งรัฐบาลจะดำเนินการขนาดใหญ่ในอนาคตอันใกล้นี้ ยังแจ้งด้วยว่ารัฐบาลจะค้าจุนอุตสาหกรรมทำปูนซีเมนต์อันมีอยู่แห่งเดียวในประเทศ โดยจะไม่เรียกเก็บภาษีอากรเพิ่มขึ้นอีก จึงขอให้บริษัทแบ่งผลกำไรที่หาได้ช่วยเหลือรัฐบาลเป็นรายปีในสถานการณ์การเงินที่ตึงตัวเช่นนี้ ซึ่งบริษัทจะจำแนกเงิน 10% จากการขายปูนซีเมนต์ทั้งหมดเป็นเงินช่วยราชการ แต่ขอยกเลิกการคิดราคาพิเศษสำหรับปูนซีเมนต์ที่ใช้ในการก่อสร้างของทางราชการ

นายกฯ ได้สอบถามเรื่องโครงการถลุงแร่เหล็กและทำเหล็กกล้าโดยละเอียด และย้ำการพึ่งตนเองของประเทศไทยในเวลาเร็วที่สุด แล้วถ้าติดขัดหาเงินตราต่างประเทศตามแนวทางปกติไม่ได้ หรือมีการแข่งขันจากปูนซีเมนต์ เหล็ก และเหล็กกล้าจากต่างประเทศ ก็ให้ผู้จัดการทั่วไปนำเรื่องไปแจ้งให้ทราบ และสั่งให้ผู้จัดการทั่วไปไปพบสักครั้งหนึ่ง ได้ตกลงกันว่าการพบครั้งนี้จะได้วางแผนการในปัจจุบันและการขยายตัวต่อไปในอนาคต โดยให้นายจิตตะเสน ปัญจะ นำไปเสนอก่อนเพื่อเป็นแนวทางเจรจาในเวลาที่เหมาะสม

ท่านนายกฯ แสดงความไว้วางใจในความสามารถทางวิชาการและในทางมารยาทการค้าของบริษัทว่าจะดำเนินกิจการที่รัฐบาลมอบหมายได้เป็นอย่างดี เชื่อว่าบริษัทจะคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมก่อนสิ่งอื่นและรัฐบาลไม่ประสงค์แทรกแซงในกิจการที่มอบหมายให้แก่บริษัทแต่อย่างใด ตราบเท่าที่บริษัทยังรักษามารยาทอันดีนี้อยู่ ขณะที่ดำเนินการค้าแต่ผู้เดียวในทำนองผูกขาด

นอกจากนี้ท่านนายกฯ แจ้งความประสงค์จะขอเพิ่มกรรมการขึ้นอีก 2 ตำแหน่ง เมื่อถึงเวลาจะดำเนินกิจการอุตสาหกรรมถลุงแร่เหล็กและทำเหล็กกล้า

คือภายหลังเจรจาตกลงกับรัฐบาล แก่ไขข้อสัญญาเกี่ยวกับการถลุงแร่เหล็กเรียบร้อยแล้ว รัฐบาลจะแต่งตั้งกรรมการขึ้นอีก 2 นาย ที่ประชุมอำนวยการได้หารือและลงมติบรรจุเรื่องเพิ่มกรรมการเข้าระเบียบวาระเพื่อขอมติพิเศษในการประชุมวิสามัญ เพื่อเพิ่มทุนครั้งนี้ แล้วให้ตำแหน่งทั้ง 2 ว่างอยู่ก่อน

เมื่อได้ลงนามในสัญญาแก้ไขกับรัฐบาลแล้วจึงค่อยบรรจุ ท่านนายกฯ ยังได้สั่งให้นายจิตตะเสน ปัญจะ ทาบตามผู้จัดการทั่วไปเป็นที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งที่ประชุมอำนวยการเห็นว่าเป็น เกียรติแก่บริษัทและผู้จัดการทั่วไป และยังเป็นความร่วมมือระหว่างรัฐบาลกับบริษัทเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เป็นนโยบายที่บริษัทยึดถืออยู่นานปี นับตั้งแต่ท่านนายกฯ ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีคลังสมัยก่อนสงคราม ข้อเสนอเพิ่มทุนจึงได้รับความเห็นชอบ และลงมติให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญผู้ถือหุ้น วันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2489 เวลา 10.00 น. เพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่ฯ พิจารณาอนุมัติ

HSBC in Asia Pacific

HSBC Group ย่อมาจาก Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited ธนาคารแห่งนี้ถือกำเนิดจากชุมชนที่ทำการค้าทางชายฝั่งจีน ในช่วงปี พ.ศ.2403 - 2413 ซึ่งการเงินเพื่อการค้ายังไม่ได้พัฒนาไปมากและธุรกรรมส่วนใหญ่ยังคงบริหารงานโดยบริษัทการค้าของชาวยุโรปเป็นส่วนใหญ่แทนที่จะเป็นธนาคาร ในช่วงปี พ.ศ.2403 - 2413 นักธุรกิจท้องถิ่นจำเป็นต้องมีระบบการเงินที่ตอบสนองและมีขนาดใหญ่กว่าเดิม ในฮ่องกงผู้นำธุรกิจต้องการการบริการด้านธนาคารที่เชี่ยวชาญจากธนาคารที่เป็นของตนเองและบริหารโดยท้องถิ่น

การก่อตั้งธนาคารในปี พ.ศ.2408 ตอบสนองความต้องการนี้ ด้วยแรงบันดาลใจของ Thomas Sutherland ซึ่งดำรงตำแหน่ง Hong Kong Superintendent of the Peninsular and Oriental Steam Navigation Company ผู้กำหนดนโยบายการทำธนาคารโดยยึดหลักการธนาคารของสก๊อต ซึ่งได้รับแรงสนับสนุนจากกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ชาวฮ่องกง รวมทั้งบริษัทการค้าอเมริกันและอินเดีย บริษัทยุโรป เงินทุนแรกเริ่ม 5 ล้านฮ่องกงดอลลาร์ใช้ลงทุนในฮ่องกง เซี่ยงไฮ้ และกัลกัตตา

ธนาคารเปิดดำเนินการครั้งแรกในวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ.2408 ที่ฮ่องกง โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 1 ถนนควีนส์ ดังเช่นปัจจุบัน 1 เดือนต่อจากนั้น ในวันที่ 3 เมษายน เปิดสาขาที่เซี่ยงไฮ้ ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี ทั้งจากกลุ่มธุรกิจต่างชาติ และจาก Compradores

ความต้องการให้ธนาคารแห่งนี้เป็นของฮ่องกง และบริหารโดยฮ่องกง ต้องใช้การจัดการพิเศษแทนที่จะอยู่ภายใต้กฎของอังกฤษหรือของอาณานิคม ซึ่งจำเป็นต้องมีสำนักงานใหญ่ในกรุงลอนดอน ผู้อำนวยการของธนาคารได้หว่านล้อมให้ Treasury ในกรุงลอนดอนยอมรับการจดทะเบียนภายใต้กฎของฮ่องกง ทำให้สามารถมีสำนักงานใหญ่ในฮ่องกง (โดยไม่เสียประโยชน์เรื่องการออกพันธบัตร และการลงทุนในกองทุนรัฐบาลทำให้ธนาคารสามารถจดทะเบียนในชื่อ The Hongkong and Shanghai Banking Corporation ในเดือนธันวาคม พ.ศ.2409 ซึ่งได้ดำเนินงานภายใต้กรอบเดิม จนกระทั่งปี พ.ศ.2532

ธุรกิจในช่วงแรกและการพัฒนา

หลังจากตั้งธนาคารในฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ HSBC ได้สร้างเครือข่ายตัวแทนและสาขาไปรอบโลก ถึงแม้ว่าเครือข่ายจะขยายไปถึงยุโรปและอเมริกาเหนือ แต่ก็ได้เน้นการสร้างตัวแทนในจีนและเอเชียแปซิฟิก ในสาขาหลาย ๆ แห่งในเอเชีย HSBC เป็นผู้บุกเบิกการธนาคารสมัยใหม่ การธนาคารเพื่อการค้าเป็นองค์ประกอบหลัก ทั้งในฮ่องกงและในต่างประเทศ ถือเป็นความชำนาญที่สืบเนื่องมาจากอดีต ธุรกิจ Bullion และแลกเปลี่ยนก็สำคัญในระยะแรกเริ่ม ในญี่ปุ่น ซึ่งเปิดสาขาที่เมืองโยโกฮาม่า ในปี พ.ศ.2409 HSBC ได้เป็นที่ปรึกษารัฐบาลในเรื่องการธนาคาร และการแลกเปลี่ยนเงินตรา ในปี พ.ศ.2431 เป็นธนาคารแห่งแรกที่ถูกกำเนิดขึ้นในประเทศไทย และได้พิมพ์ธนบัตรเป็นครั้งแรกของประเทศ ภายในปี พ.ศ.2443 เครือข่ายสาขาในเอเชียได้ขยายไปถึงอินเดีย (พ.ศ.2410) ฟิลิปปินส์ (พ.ศ.2418) และสิงคโปร์ (พ.ศ.2420) และในเมืองที่ปัจจุบันเป็นมาเลเซีย พม่า ศรีลังกา และ เวียดนาม

ในศตวรรษที่ 19 การธนาคารระหว่างประเทศจำเป็นต้องมีนวัตกรรม และเผชิญกับความเสี่ยงในระดับสูง ในระยะแรกเริ่ม ธนาคารได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมมากเกินไป แต่ในช่วงปี พ.ศ.2418 ธนาคารได้หันมาเน้นการเงินเพื่อการค้า (Trade Finance) Thomas Jackson ผู้จัดการใหญ่ 3 สมัยในช่วง พ.ศ.2419 - 2445 เป็นหัวเรือใหญ่ที่ก่อให้เกิดการเติบโตและนำไปสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำในเอเชีย การจะได้มาซึ่งชื่อเสียงนี้ Jackson และผู้ดำรงตำแหน่งต่อจากเขาได้รับแรงสนับสนุนจากผู้จัดการและพนักงานระดับล่าง พนักงานเหล่านี้หลายคนได้เริ่มงานกับธนาคารร่วมทุนอังกฤษ-สก๊อต ได้รับการฝึกอบรมในกรุงลอนดอนก่อนจะมาทำงานในเอเชีย และการจะได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง พนักงานจำเป็นต้องมีประสบการณ์ที่แตกต่างในหลาย ๆ ด้านของธุรกิจที่ธนาคารทำอยู่

ธนาคารให้กับรัฐบาลในแถบเอเชีย

ชื่อเสียงในระดับนานาชาติของ HSBC ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 ต่อเนื่องถึงต้นศตวรรษที่ 20 มาจากความสำเร็จในเรื่องการเงินของรัฐบาล (Government Finance) ก่อน พ.ศ.2423 HSBC เป็นธนาคารให้กับรัฐบาลฮ่องกง และเป็นธนาคาร เพียงแห่งเดียวหรือร่วมกันกับรายอื่นให้กับรัฐบาลอังกฤษในจีน ญี่ปุ่น ปีนังและสิงคโปร์ การออกธนบัตรก็เป็นบริการที่สำคัญในทุกสายธุรกิจของ HSBC เอง

ตัวอย่างที่สำคัญของ Government Finance คือการให้เงินกู้ก้อนใหญ่สำหรับจีน HSBC ออกหนี้สาธารณะก้อนแรกของจีน – หนี้ Foochow ร้อยละ 8 ในปี พ.ศ.2417 และหลังจากนั้นก็เกือบทั้งหมดของหนี้สาธารณะของจีน รวมถึงเงินกู้เพื่อการก่อสร้างทางรถไฟและสาธารณูปโภคอื่น ๆ ภายในปี

พ.ศ.2453 HSBC เป็นผู้ผลักดันรายสำคัญใน China Consortium ซึ่งเป็นตัวแทนหาเงินกู้ให้กับจีน

ธุรกิจในช่วงต้นศตวรรษที่ 20

หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 สิ้นสุดลง นำมาซึ่งความตึงเครียดในเรื่องการค้าระหว่างประเทศ HSBC มองไปข้างหน้าและเล็งเห็นถึงการขยายตัวในตลาดเอเชีย ได้ตั้งสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ บนเลขที่ 1 ถนนควีนส์ ในปี พ.ศ.2478 และอาคารสำนักงานแห่งใหม่ในสาขาสำคัญ ๆ เช่น กรุงเทพฯ ในปี

พ.ศ.2464 ที่กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ.2465 และที่เชียงใหม่ ในปี พ.ศ.2466 สะท้อนให้เห็นถึงความมั่นใจเป็นอันมาก แต่สถานการณ์กลับไม่เป็นตามที่คาดการณ์ การเมืองในจีนไม่มั่นคง และในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ HSBC ต้องเผชิญภาวะการแข่งขันอันหนักหน่วงกับธนาคารฮอลแลนด์และฝรั่งเศส ในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับรัฐบาลจีน HSBC เป็นผู้นำในความพยายามสร้างความมั่นคงให้กับเงินตราของจีน ตลอดช่วงปี พ.ศ.2473 - 2483

สงครามโลกครั้งที่ 2 พนักงานชาวยุโรปของ HSBC ส่วนใหญ่ถูกจับเป็นเชลยสงคราม ผู้ที่อยู่ในแมนจูเรีย ญี่ปุ่น และอินโดจีน กลับประเทศ แต่ผู้ที่ไม่ได้ก็ต้องกลับเข้าทำงาน ผู้จัดการใหญ่ Sir Vandeleur Grayburn และผู้สืบต่อจากเขา D C Edmondston เสียชีวิตระหว่างเป็นนักโทษในฮ่องกง ขณะเดียวกัน ในปี พ.ศ.2484 อังกฤษได้เรียกร้องให้ Arthur Morse (ประธานคณะกรรมการ) เป็นประธาน HSBC ด้วย 2 ปี ต่อจากนั้น คณะกรรมการกรุงลอนดอนได้เป็น Board of Directors และ Morse ได้ดำรงตำแหน่งทั้งประธานและผู้จัดการใหญ่

ธนาคารหั่งเส็งเกิดขึ้น และเป็นธนาคารขนาดใหญ่เป็นอันดับ 2 ของฮ่องกง

ไม่เพียงแต่ทำธนาคารเพื่อการพาณิชย์ ในปี พ.ศ.2515 บริษัทที่มีชื่อว่า Wardley Limited ซึ่งเป็นบริษัทลูกได้ถึงกำเนิดขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจ Merchant Banking บริษัทนี้ได้พัฒนาเติบโตต่อเนื่องไปทั่วเอเชีย ใน

ปี พ.ศ.2524 เข้าซื้อหุ้นจนมีอำนาจบริหารใน Equator Holdings Limited ซึ่งมีบริษัทลูกให้บริการด้าน Merchant Banking, Investment Banking บริการการค้าและให้คำปรึกษาในทวีปแอฟริกา ในปี พ.ศ.2538 ภายใต้แผนงานเชิงกลยุทธ์ในด้าน Investment Banking และตลาดทุน Wardley ได้เข้ามาอยู่ในกลุ่ม HSBC และเปลี่ยนชื่อเป็น Investment Bank Asia Limited

HSBC ยังคงแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ในตลาดที่มีการเติบโตในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โลกานวัตกรรมในช่วงปี พ.ศ.2523 -2533 ได้เปิดตลาดเงิน ซึ่งก่อนหน้านี้ไม่ยอมให้ธนาคารต่างชาติเข้าไปดำเนิน ธุรกิจ ในปี พ.ศ.2528 HSBC ได้ใบอนุญาตธนาคารในประเทศออสเตรเลีย และได้ก่อตั้ง Hongkong Bank of Australia Limited ในปีถัดมา (ปัจจุบันคือ HSBC Australia Limited) โดย HSBC Group ถือหุ้นเต็ม 100% ในปี พ.ศ.2530 และได้ใบอนุญาตธนาคารในประเทศนิวซีแลนด์ ในปี พ.ศ.2537 เป็นธนาคารต่างชาติแห่งแรกที่จดทะเบียนเต็มรูปแบบ ในประเทศมาเลเซีย ก่อตั้ง Hongkong Bank Malaysia Berhad (ปัจจุบัน HSBC Bank Malaysia Berhad)

ทิศทางใหม่ในเอเชียแปซิฟิก

HSBC Group ได้ขยายบริการในจีนแผ่นดินใหญ่ตั้งแต่ปี พ.ศ.2513 ตามต่อด้วยการเปิดระบบ เศรษฐกิจ และมีส่วนสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศของจีนที่เติบโต ในปี พ.ศ.2523 HSBC เปิดสำนักงาน ตัวแทนในปักกิ่ง และได้เปิดสำนักงานเพิ่มตามหัวเมืองใหญ่อื่น ๆ ในปี พ.ศ.2527 เป็นธนาคารต่างชาติแห่งแรก ที่ได้รับใบอนุญาตธนาคารตั้งแต่ปี พ.ศ.2492 ทำให้สำนักงานเงินกลายเป็นสาขาเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2540 HSBC เป็นธนาคารนานาชาติแห่งแรก ๆ ที่รัฐบาลจีนยอมให้ทำธุรกิจที่เป็นเงินหยวนของจีนได้ ก่อนปี พ.ศ.2545 HSBC เป็นธนาคารที่มีเครือข่ายสาขามากที่สุดในจีนในบรรดาธนาคารนานาชาติด้วยกัน เครือข่าย เหล่านี้ขยายตัวออกไปด้วยการร่วมลงทุนกับ Partner รายอื่น ๆ ในปี พ.ศ.2544 เข้าซื้อหุ้น 8% ใน Bank of Shanghai และในปีถัดมา HSBC เข้าซื้อหุ้น 10% ใน Ping An Insurance Company of China ซึ่งเป็นบริษัท ประกันชีวิตอันดับ 2 ของประเทศ

ในประเทศอินเดีย ธุรกิจก็เติบโตเป็นอย่างมาก ปี พ.ศ.2544 เปิดสาขาเพียงหนึ่งเดียวซึ่งเปิดดำเนินการ 365 วันตลอดปี ที่เมือง Pune ทางตะวันตกของอินเดีย และในปีเดียวกัน HSBC ได้เข้าสู่ธุรกิจประกันภัยใน

อินเดียเป็นครั้งแรก รวมทั้งเป็นผู้นำในเรื่อง Global Resourcing Center เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ศูนย์เหล่านี้ตั้งอยู่ในเมืองบังกอลอร์และเมืองไฮเดรราบัด ประเทศอินเดีย เมืองกวางเจาและเซี่ยงไฮ้ ประเทศจีน ไนไฮเบอร์จาย่า ประเทศมาเลเซีย ศูนย์เหล่านี้มีส่วนช่วยให้ HSBC สามารถพัฒนาบริการด้วยการทำ Back Office ในระดับสากล

นอกเหนือจากการลงทุนในตลาดเกิดใหม่อย่างเช่นจีนและอินเดีย HSBC Group ยังคงสร้างความแข็งแกร่งให้ธุรกิจของตนเองในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ในออสเตรเลีย การเข้าซื้อ NRMA Building Society ในปี พ.ศ.2544 ได้พัฒนาธุรกิจการให้บริการสินเชื่อบุคคล ตามด้วยการโอนธุรกิจ Corporate Finance และ TradeFinance ให้กับ HSBC Bank Australia

HSBC ยังคงให้ความสำคัญกับแหล่งกำเนิดเป็นอย่างมาก เห็นได้จากการลงทุนอย่างมหาศาลในการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่ในฮ่องกง ออกแบบโดย Sir Norman Foster ซึ่งเปิดใช้อย่างเป็นทางการในปีพ.ศ 2529 มีสาขามากกว่า 200 สาขาในฮ่องกงก่อนปี พ.ศ.2545 เครือข่ายตู้เอทีเอ็ม ศูนย์ธนาคารอัตโนมัติและบริการธนาคารทางอินเทอร์เน็ต 75% ของผู้ใหญ่ในฮ่องกงมีบัญชีธนาคาร HSBC

(เรียบเรียงจาก <http://www.hsbc.com>)

บริษัทไทยนิคมพาณิชย์ จำกัด

บริษัทไทยนิคมพาณิชย์ จำกัด ตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2482 รัฐบาลถือหุ้น 70% โดยมีสมาชิกคณะราษฎรหลายคนเป็นกรรมการบริษัท เช่น นายจรรยา รัตนกุล (หลวงเสรีเรืองฤทธิ์) นายเล็ง ศรีสมวงศ์ นายวิลาศ ไอลานนท์ หลวงเขวงศักดิ์สงคราม (ช่วง ขวัญเขต) กับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ถือหุ้น 30 % เพื่อดำเนินกิจการขายส่งและขายปลีก สินค้านำเข้า สินค้าบริโภคที่ผลิตในประเทศให้กับชาวชนบทและส่งออกสินค้าเกษตรไปต่างประเทศ ในช่วงนี้มีคณะผู้สำเร็จราชการแผ่นดินทำหน้าที่แทนพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล ซึ่งเสด็จประทับศึกษาอยู่ที่ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นสถาบันอยู่ในความดูแลของกระทรวงการคลัง ซึ่งมีนายปรีดี พนมยงค์ เป็นรัฐมนตรีว่าการ (พ.ศ.2481-2484)

บริษัทไทยนิคมพาณิชย์ จำกัด ประสบปัญหาทางการเงิน ในช่วงทศวรรษ 2490 โดยมีสาเหตุสำคัญคือการจ่ายดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะตั้งแต่ปีพ.ศ.2497 - 2503 เสียหายทางเศรษฐกิจเป็นจำนวนถึง 49 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับทุนจดทะเบียนที่จ่ายไปแล้ว (Paid-in Capital) ของบริษัทจำนวน 1 ล้านบาท ทำให้เสมือนต้องหยุดดำเนินการไปตั้งแต่กลางทศวรรษ 2490 เป็นต้นมา

เรียบเรียงจาก

ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์, เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ตรัสวิน. 2539. หน้า 208.

Suehiro Akira, Capital Accumulation in Thailand 1855-1985. Chiang Mai: Silkworm Books, p.132, 141.

นายกรัฐมนตรี (พ.ศ.2475 - 2500)

1. พระยามโนปกรณนิติธาดา (ก้อน หุตะสิงห์) 1/1 28 มิถุนายน พ.ศ.2475 -10 ธันวาคม พ.ศ.2475
2. พระยามโนปกรณนิติธาดา (ก้อน หุตะสิงห์) 1/2 10 ธันวาคม พ.ศ.2475 - 1 เมษายน พ.ศ.2476
3. พระยามโนปกรณนิติธาดา (ก้อน หุตะสิงห์) 1/3 1 เมษายน พ.ศ.2476 - 20 มิถุนายน พ.ศ.2476
4. นายพันเอก พระยาพหลพลพยุหเสนา (พจน์ พหลโยธิน) 2/1 21 มิถุนายน พ.ศ.2476 - 16 ธันวาคม พ.ศ. 2476
5. นายพันเอก พระยาพหลพลพยุหเสนา (พจน์ พหลโยธิน) 2/2 16 ธันวาคม พ.ศ.2476 - 22 กันยายน พ.ศ. 2477
6. นายพันเอก พระยาพหลพลพยุหเสนา (พจน์ พหลโยธิน) 2/3 22 กันยายน พ.ศ.2477 - 9 สิงหาคม พ.ศ. 2480
7. นายพันเอก พระยาพหลพลพยุหเสนา (พจน์ พหลโยธิน) 2/4 9 สิงหาคม พ.ศ.2480 - 21 ธันวาคม พ.ศ.2480
8. นายพันเอก พระยาพหลพลพยุหเสนา (พจน์ พหลโยธิน) 2/5 21 ธันวาคม พ.ศ.2480 - 16 ธันวาคม พ.ศ. 2481
9. พันเอก หลวงพิบูลสงคราม (แปลก ชีตตะสังคะ) 3/1 16 ธันวาคม พ.ศ.2481 - 7 มีนาคม พ.ศ.2485
10. จอมพล แปลก พิบูลสงคราม (แปลก ชีตตะสังคะ) 3/2 7 มีนาคม พ.ศ.2485 - 1 สิงหาคม พ.ศ.2487
11. พันตรี ควง อภัยวงศ์ 4/1 1 สิงหาคม พ.ศ.2487 - 31 สิงหาคม พ.ศ.2488
12. นายทวี บุญยเกตุ 5 31 สิงหาคม 2488 -17 กันยายน พ.ศ.2488
13. หม่อมราชวงศ์ เสนีย์ ปราโมช 6/1 17 กันยายน พ.ศ.2488 - 31 มกราคม พ.ศ.2489
14. พันตรี ควง อภัยวงศ์ 4/2 31 มกราคม พ.ศ.2489 - 24 มีนาคม พ.ศ.2489

15. นายปรีดี พนมยงค์ 7/1 24 มีนาคม พ.ศ.2489 - 11 มิถุนายน พ.ศ.2489
16. นายปรีดี พนมยงค์ 7/2 11 มิถุนายน พ.ศ.2489 - 23 สิงหาคม พ.ศ.2489
17. พลเรือตรี ถวัลย์ ธำรงนาวาสวัสดิ์ (หลวงธำรงนาวาสวัสดิ์) 8/1 23 สิงหาคม พ.ศ.2489 - 30 พฤษภาคม พ.ศ.2490
18. พลเรือตรี ถวัลย์ ธำรงนาวาสวัสดิ์ (หลวงธำรงนาวาสวัสดิ์) 8/2 30 พฤษภาคม พ.ศ.2490 - 8 พฤศจิกายน พ.ศ.2490
19. นายควง อภัยวงศ์ 4/3 10 พฤศจิกายน พ.ศ.2490 - 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2491
20. นายควง อภัยวงศ์ 4/4 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2491- 8 เมษายน พ.ศ.2491
21. จอมพล แปลก พิบูลสงคราม (แปลก ชีตตะสังคะ) 3/3 8 เมษายน พ.ศ.2491 - 25 มิถุนายน พ.ศ.2492
22. จอมพล แปลก พิบูลสงคราม (แปลก ชีตตะสังคะ) 3/4 25 มิถุนายน พ.ศ.2492 - 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2494
23. จอมพล แปลก พิบูลสงคราม (แปลก ชีตตะสังคะ) 3/5 29 พฤศจิกายน พ.ศ.2494
24. จอมพล แปลก พิบูลสงคราม (แปลก ชีตตะสังคะ) 3/6 6 ธันวาคม พ.ศ.2494 - 24 มีนาคม พ.ศ.2495
25. จอมพล แปลก พิบูลสงคราม (แปลก ชีตตะสังคะ) 3/7 24 มีนาคม พ.ศ.2495 - 21 มีนาคม พ.ศ.2500
26. จอมพล แปลก พิบูลสงคราม (แปลก ชีตตะสังคะ) 3/8 21 มีนาคม พ.ศ.2500 -16 กันยายน พ.ศ.2500

กรรมการกับตำแหน่งทางการเมือง (พ.ศ.2476 - 2492)

พระยามานวราชเสวี (ปลอด ณ สงขลา)

รัฐมนตรี

1 เมษายน พ.ศ.2476 - 20 มิถุนายน พ.ศ.2476

16 ธันวาคม พ.ศ.2476 - 22 กันยายน พ.ศ.2477

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

22 กันยายน พ.ศ.2477 - 9 สิงหาคม พ.ศ.2480

ประธานสภาผู้แทนราษฎร

9 สิงหาคม พ.ศ.2480 - 11 มกราคม พ.ศ.2489

24 มีนาคม พ.ศ.2489 - 11 มิถุนายน พ.ศ.2489

ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์

23 สิงหาคม พ.ศ.2489 - 8 พฤศจิกายน พ.ศ.2490

21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2491 - 28 มิถุนายน พ.ศ.2492

หลวงเดชสหกรณ์ (หม่อมหลวงเดช สนิทวงศ์)

รัฐมนตรี

10 ธันวาคม พ.ศ.2485 - 1 เมษายน พ.ศ.2486

16 ธันวาคม พ.ศ.2481 - 7 มีนาคม พ.ศ.2485

รัฐมนตรืช่วยว่าการกระทรวงเศรษฐกิจ

7 มีนาคม พ.ศ.2485 - 1 สิงหาคม พ.ศ.2487

รัฐมนตรืว่าการกระทรวงพาณิชย์

1 สิงหาคม พ.ศ.2487 -31 สิงหาคม พ.ศ.2488

10 พฤศจิกายน พ.ศ.2490 - 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2491

รัฐมนตรื

21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2491 - 8 เมษายน พ.ศ.2491

หม่อมหลวงอุดม สนิทวงศ์

รัฐมนตรืช่วยว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

1 สิงหาคม พ.ศ.2487 - 31 สิงหาคม พ.ศ.2488

รัฐมนตรืว่าการกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงอุตสาหกรรม

17 กันยายน พ.ศ.2488 - 31 มกราคม พ.ศ.2489

รัฐมนตรืช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม

10 พฤศจิกายน พ.ศ.2490 - 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2491

รัฐมนตรืว่าการกระทรวงคมนาคม

21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2491 - 8 เมษายน พ.ศ.2491