

Financial Management ยุคที่สอง

การบริหารการเงินเชิงรุก

- 1) แผนการเงินเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- 2) วางแผนการเงินเพื่อยุทธศาสตร์
- 3) แสวงหาเงินในการขยายตัวครั้งใหญ่

1) แผนการเงินเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ดัชนีสำคัญ

ปี พ.ศ.	กำลังการผลิต / เหตุการณ์สำคัญ	ทุนจดทะเบียน(ล้านบาท)	เงินปันผล (ล้านบาท)
2458	22,000		
2459	หม้อเผาใหม่ใช้ถ่านหิน		60,000 (6%)
2460	36,000	1.5	180,000(12%)
2461			300,000(20%)
2462			405,000(25%)
2463			375,000(25%)
2464		3	336,000(15%)
2465			144,000(10%)
2466			172,500(7%)
2467	หม้อเผา 2		393,750(15%)
2468	48,000		157,500(9%)
2469			314,000(12%)
2470			314,000(12%)
2471			314,000(12%)
2472	หม้อเผา 3		314,000(12%)
2473	88,000		314,000(12%)
2474			314,000(12%)
2475			183,170(7%)
2476	62,000		205,000(8%)
2477			205,000(8%)
2478			205,000(8%)
2479		2.625	411,250 (9%)
2480			411,250 (9%)
2481			475,000 (10%)

ปี พ.ศ.	กำลังการผลิต / เหตุการณ์สำคัญ	ทุนจดทะเบียน(ล้านบาท)	เงินปันผล (ล้านบาท)
2482	หม้อเผา 3		262,500 (10%)
2483	120,000	4	53,500 (2%)
2484	108,000		303,750 (8%)
2485			320,000 (8%)
2486			200,000 (5%)
2487	1,039		360,000 (9%)
2488			400,000 (10%)
2489		10	992,000 (24.8%)
2490	57,225		
2491	84,026	15	
2492	126,384		
2493	164,684		
2494	229,122	72	
2495	248,677		
2496	291,258		
2497	376,686		
2498	384,845	120	
2499	391,409		
2500		180	

แนวการพิจารณาเรื่องนี้ เริ่มต้นจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง ที่ไม่สามารถดำเนินธุรกิจตามปกติได้ในช่วงนี้ ดำเนินต่อเนื่องจากนั้นอีกหลายปีรวมกันราว ๆ หนึ่งทศวรรษทีเดียว

มีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นอย่างมากมาในช่วงนี้จากระดับโลก ภูมิภาค ภายในประเทศและสุดท้ายกระทบต่อบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เอง

พ.ศ.2475 เปลี่ยนแปลงการปกครอง โดยคณะราษฎรเป็นจุดเริ่มต้นที่ยาวนานของความไม่มั่นคงทางการเมืองของไทยมาพร้อมด้วยนโยบายชาตินิยม

พ.ศ.2478 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จัดตั้งขึ้นแทนพระคลังข้างที่ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

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

พ.ศ.2482 สงครามโลกครั้งที่ 2 เริ่มต้นขึ้นที่ยุโรป เริ่มส่งผลกระทบต่อการค้าที่มีกับบริษัทการค้าระหว่างประเทศ

พ.ศ.2484 ฎีกาปูนไทย (อ่านรายละเอียดสถานการณ์และสภาพการดำเนินธุรกิจได้ที่ เષษณุมรสมครั้งใหญ่)

ในตอนนี้จะเพ่งมองลึกลงไปที่ว่าด้วยการบริหารการเงินซึ่งมีบทสรุปที่น่าสนใจเกิดขึ้น

แสวงหาเงินตราต่างประเทศ

ความจำเป็นของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ในการขยายกำลังการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น ในสถานการณ์วิกฤตินั้นเป็นโอกาสที่สำคัญของธุรกิจด้วย เป็นสิ่งที่ไม่อาจสงสัย แต่ความพยายามเช่นนั้นไม่่ง่ายเลย แนวคิดการลงทุนขยายกิจการด้วยเงินผู้ถือหุ้นเป็นอุปสรรคอย่างมากในสถานการณ์ที่ต้องการเงินลงทุนจำนวนมาก

"When an increase in demand, such as to one experienced by us since World War II, has to be met, new investment of considerable magnitude are required. When shareholders are reluctant to subscribe new capital and when local loans, both private and government, are unobtainable, the company has to step up earnings and profit and earmark at least fifty percent of the profit for re-investment. This means that the company has to sell the products at prices which are just lower than for imported cement but still higher than they ought to be, high prices serve, however, the useful purpose during boom times of applying a brake on the demand."

The Siam Cement 1957

แนวคิดข้างต้นมาจากรายงานกิจการในวาระครบรอบ 50 ปีซึ่งเข้าใจว่า Mr.Friis Jespersen ผู้จัดการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในขณะนั้นเป็นผู้เขียน ซึ่งสามารถตีความได้หลายมิติ แต่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลงทุนนั้น นโยบายการเงินระบุไว้อย่างชัดเจนว่าใช้ผลกำไรครั้งหนึ่งไว้เพื่อกำหนดนโยบายเช่นนี้กำหนดให้พัฒนาการของกิจการอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากดำเนินไปอย่างมีจังหวะก้าว ในสถานการณ์ที่มีความจำเป็นต้องการการลงทุนอย่างมากย่อมจะทำได้

อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์คับขัน การมีเงินสำรองไว้สำหรับการลงทุนตามแนวคิดข้างต้น ก็ช่วยแก้ปัญหากิจการได้บางส่วน โดยเฉพาะสถานการณ์หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ความพยายามใช้เงินตนเองดำเนินการหลายรูปแบบจากทุนสำรอง การขายทรัพย์สินที่ไม่จำเป็น(โดยเฉพาะไม้หรืออุปกรณ์ที่ทำด้วยไม้) ที่สำคัญมากคือการขายทรัพย์สินที่ลงทุนในต่างประเทศ หรือใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินนั้น (ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในตอนต่อ ๆ ไป) แต่ความพยายามทั้งหลายอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของรัฐบาลที่อยู่ในช่วงการควบคุมอัตราแลกเปลี่ยนและการควบคุมเคลื่อนย้ายของทรัพย์สินต่าง ๆ ในระหว่างและภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง (ดังที่กล่าวมาบ้างแล้วในตอนที่แล้ว) ในการประชุมคณะกรรมการในชวงเวลานั้น มีสาระน่าสนใจที่แสดงถึงแนวทางการระดมทุนเพื่อจัดซื้อเครื่องจักรที่สำคัญเพื่อการดำเนินโรงงานทั้งที่บางชื่อและท่าหลวง โดยเฉพาะเครื่องกำเนิดไฟฟ้าจากสหรัฐอเมริกา ในราคาที่เป็นดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเป็นครั้งสำคัญในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจโลก จนถึงไทยและรวมไปถึงจุดเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนโฉมหน้าการทำธุรกิจของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในเวลาต่อมา ในความพยายามนี้ รวมทั้งการกู้เงินตราต่างประเทศจากรัฐบาลไทยด้วย แต่ไม่ได้ผล

ความพยายามที่สำคัญในการแก้ปัญหาขั้นต้นจึงอยู่ที่การใช้เงินสำรองของตนเอง การขายสินทรัพย์บางส่วนในประเทศ รวมทั้งเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อซื้อเงินตราต่างประเทศที่เรียกว่า Free Currency ซึ่งก็คือเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐที่เริ่มมีบทบาทมากขึ้นในตอนนั้น ณ เวลานั้นการซื้อเงินตราต่างประเทศไม่ใช่เรื่องง่ายเลย

27 พฤศจิกายน พ.ศ.2488

คำสั่งซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเครื่องยนต์ดีเซล 3 เครื่องตามคำเสนอขายจากต่างประเทศ ส่งมาให้ได้ในเวลา 5 เดือน มีกำลังรวม 840 กิโลวัตต์ พร้อมทั้งสายเคเบิล ฯลฯ ราคาส่งถึงเรือที่บรรทุกที่ทำต่างประเทศคิดเป็นเงิน 110,000 ดอลลาร์สหรัฐ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีหนังสือถึงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ.2488 ขอกู้เงินสกุลต่างประเทศ (Free Currency) จากกระทรวงคลังเป็นเงิน

300,000 ดอลลาร์สหรัฐ เพื่อซื้อเครื่องดังกล่าวและส่งชำระหนี้ต่างประเทศเป็นค่าเครื่องจักรสำหรับโรงงานปูนเม็ดท่าหลวง หากกระทรวงคลังอนุมัติ จะโอนเงินไปฝากกับ National and City Bank of New York (Citibank ในปัจจุบัน) แล้วบริษัทจ่ายผ่านทางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (รายงานการประชุมครั้งที่ 446 วันที่ 31 มกราคม พ.ศ.2488)

25 มกราคม พ.ศ.2489

เนื่องจากจำเป็นต้องส่งเงินงวดแรกไปชำระค่าเครื่องกำเนิดไฟฟ้าของโรงงานบางซื่อ และประสบความสำเร็จล่าช้าจากการขอกู้เงินต่างประเทศ (Free Currency)จากรัฐบาล จึงได้แลกเปลี่ยนเหรียญจากคณะผู้แทนรัฐบาลเนเธอร์แลนด์เป็นเงิน 40,000 ดอลลาร์ ในอัตราดอลลาร์ละ 15 บาท คิดเป็นเงินรวม 600,000 บาทโดยที่บริษัทมีเงินเหลือในธนาคารเพียง 100,000 บาท จึงติดต่อให้อนุมัติเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคารไทยพาณิชย์ 500,000 บาท

สำหรับความจำเป็นในการใช้เงินตราต่างประเทศนั้น ได้ชี้แจงกับนายกรัฐมนตรีให้ทราบด้วย โดยเฉพาะถึงอุปสรรคในเรื่องกระแสไฟฟ้า ม.จ. วิวัฒน์ชัย ชัยยันต์ (รัฐมนตรีคลังในขณะนั้น) ทรงประทานอนุญาตให้ขายเงินดอลลาร์สหรัฐให้เป็นเงิน 40,000 ดอลลาร์ (รายงานการประชุมครั้งที่ 458 วันที่ 25 มกราคม พ.ศ.2489)

23 กุมภาพันธ์ 2 พ.ศ.2489

ผู้จัดการทั่วไปติดต่อขอซื้อเงินดอลลาร์สหรัฐจากคณะผู้แทนรัฐบาลเนเธอร์แลนด์ในกรุงเทพฯ ได้อีก 100,000 ดอลลาร์ในอัตราเดียวกับที่ซื้อคราวก่อน พร้อมกับทำหนังสือเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด อีก 1,500,000 บาทเพื่อกรณี (รายงานการประชุมครั้งที่ 459 วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2489)

กู้เงินจากเดนมาร์ก

ในสถานการณ์หลังสงครามโลกใหม่ ๆ ความต้องการเดินเครื่องจักรทั้งที่บางซื่อและท่าหลวง ความจำเป็นต้องการเงินเพื่อจ่ายค่าเครื่องจักรที่สำคัญ รวมทั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเฉพาะที่บางซื่อ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้าสามเสนเสียหายจากการทิ้งระเบิดในช่วงสงคราม ไม่สามารถป้อนไฟฟ้า

ให้โรงงานปูนซีเมนต์ได้ การใช้เงินที่สำรองจากกำไร การใช้เครื่องมือการเงินที่ใช้มาตั้งแต่ตั้งกิจการโดยเฉพาะ การเบิกเงินเกินบัญชี การขายสินทรัพย์ที่ทำได้ในช่วงนั้น (เฉพาะภายในประเทศ) ก็ไม่อาจเพียงพอกับการลงทุนที่จำเป็นนั้น ความพยายามต่อจากนั้นก็คือการกู้เงินจากเดนมาร์ก

แผนการเงินขั้นนี้ น่าสนใจมาก ความพยายามในการปล่อยกู้ของรัฐบาลเดนมาร์กเท่ากับช่วยบริษัท F.L. Smidth ให้ขายเครื่องจักรด้วย ความพยายามของผู้บริหารชาวเดนมาร์กของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ในกรณีที่ได้กล่าวมาบ้างในตอนที่แล้ว แต่รายละเอียดเพิ่มขึ้นจะกล่าวในตอนนี้

การกู้เงินจากรัฐบาลเดนมาร์กก่อนนี้จะถือเป็นการกู้เงินต่างประเทศก่อนแรกก็ว่าได้ แต่ถือว่าเป็นจำนวนไม่มากนัก ที่สำคัญเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น มิได้ใช้เงินก้อนเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด แต่อย่างไรก็ตาม การกู้เงินก้อนนี้เป็นเรื่องที่มีรายละเอียดพอสมควร พิจารณาจากเอกสารต่าง ๆ ที่สื่อสารกันในระหว่างนี้ อาจตีความว่าเป็นเพียงการกู้เงินแบบเบิกเงินเกินบัญชีเท่านั้น แต่เป็นการเบิกเงินเกินบัญชีกับธนาคารต่างประเทศที่ไม่มีสำนักงานในเมืองไทย โดยมีเงื่อนไขในการค้าประกันเป็นกรณีพิเศษ และมีความเชื่อมโยงกับการซื้อสินค้าที่กำหนดไว้เท่านั้น

เท่าที่พิจารณาจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ชิ้นหนึ่ง นั่นคือ หนังสือค้าประกันของกระทรวงการคลัง ไทยยืนยันเช่นนั้น

“เนื่องจากบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีความจำเป็นต้องจ่ายเงินเป็นค่าเครื่องจักร ชิ้นส่วนอะไหล่ เป็นเงินตราต่างประเทศ และในขณะที่ Privatbanken of Copenhagen ได้ตกลงยินยอมให้บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เบิกเงินเกินบัญชีเพื่อการนั้น ในเงื่อนไขที่ว่ากระทรวงนี้เป็นผู้ค้าประกัน ด้วยเอกสารฉบับนี้ กระทรวงได้ตกลงที่จะประกันบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ในการที่จะเบิกเงินเกินบัญชีจาก Privatbanken เป็นเงินจำนวนไม่เกิน £30,000 หาก 2 ปีหลังจากที่รับประกันนี้ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ไม่จ่ายเงินที่เบิกเกินจากบัญชีจาก Privatbanken กระทรวงก็จะจ่ายเงินที่ค้างกับธนาคารเต็มจำนวน หากยอดรวมไม่เกินจำนวนสูงสุดที่กล่าวถึงข้างต้น เพื่อเป็นพยาน รัฐมนตรีได้ลงนามต่อหน้าพยาน ลงนามโดย วิจิตร ลุลิตตานนท์ รัฐมนตรีว่าการ จดหมายรับประกันการเบิกเงินเกินบัญชีออกให้ Privatbanken, Copenhagen โดยกระทรวงการคลัง

ประเทศไทย วันที่ 5 เมษายน พ.ศ.2489 พิจารณาจากการรายงานการประชุม คณะกรรมการดูเหมือนจะดำเนินการในช่วงสั้น ๆ ก็ประสบความสำเร็จ แต่เมื่อศึกษาเอกสารต่าง ๆ แล้วพบว่ามียกเลิกที่สลับซับซ้อนมากที่สุดทีเดียว

รายงานการประชุมครั้งที่ 457 วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ.2488

เรื่องการเจรจาขอกู้เงินต่างประเทศจากรัฐบาลนั้น เกรงว่าอาจล่าช้าจนถึงกำหนดเวลาในการเสนอขาย เครื่องจักรที่มีอยู่แล้วให้แก่โรงงานบางชื่อของ F.L. Smidth & Co., Copenhagen (แต่เดิมโรงงานบางชื่อมีหม้อเผา 3 ชุด เมื่อถูกทิ้งระเบิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เมื่อซ่อมแซมเหลือหม้อเผาเพียงสองชุดและที่กำลังสั่งซื้ออย่างเร่งด่วนในรายงานฉบับนี้ คงหมายถึงเครื่องชุดที่ 3 ออกจากหนังสือครบรอบ 40 ปี) อาจส่งผลให้ล่าช้าไปอีก 3 ปีเป็นอย่างน้อย ระหว่างนั้นประเทศไทยต้องสั่งซื้อปูนซีเมนต์จากต่างประเทศ เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน จึงตกลงรับคำเสนอขายนี้แล้ว โดยมีเงื่อนไขจัดหาเงินเหรียญสหรัฐ 40,000 ดอลลาร์ ส่งไปชำระงวดแรกโดยเร็ว ผู้จัดการทั่วไปเสนอให้ขอกู้เงินในประเทศเดนมาร์กผ่านทางธนาคารไทยพาณิชย์ แต่โรงงานผู้ผลิตในเดนมาร์กอาจไม่เต็มใจรับชำระเงินเป็นสกุลโครนเนอร์เพราะต้องการเงินตราต่างประเทศ (Free Currency)

รายงานการประชุมครั้งที่ 461 วันที่ 26 เมษายน พ.ศ.2489

การขอกู้เงินในประเทศเดนมาร์กติดต่อกับ Hongkong & Shanghai Banking Corporation (HSBC) ณ กรุงลอนดอน คำประกันไม่สำเร็จ จึงทำหนังสือไปถึงรัฐมนตรีคลัง รัฐมนตรีช่วยว่าการกับ ม.จ.วิวัฒน์ชัย ไชยยันต์ ท่านได้ประทานความช่วยเหลือตามคำขอร้องในทันที บริษัทได้รับหนังสือคำประกันของกระทรวงการคลัง ซึ่งรัฐมนตรีช่วยว่าการเป็นผู้ลงนาม ได้จัดส่งไปประเทศเดนมาร์กผ่านทางกงสุลทั่วไปเดนมาร์กในกรุงเทพฯ

รายงานการประชุมครั้งที่ 462 วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ.2489

การกู้เงินในประเทศเดนมาร์กก่อนแรกเรียบร้อยแล้ว (เท่าที่ประมวลวงเงินเพียง 40,000 ดอลลาร์สหรัฐ เท่านั้นหรือ 30,000 ปอนด์สเตอร์ลิง เพื่อการจ่ายซื้อหม้อบดสำหรับโรงงานบางชื่อ ที่เป็นเงื่อนไขจ่ายเงินก่อนแรก) อัตราดอกเบี้ย 3.5% ต่อปี สำหรับเครื่องจักรที่สั่งซื้อจากต่างประเทศส่วนมากบรรทุกโดยเรือ Selandia กำหนดถึงกรุงเทพในต้นเดือนกรกฎาคม

เนื้อหาของสรุปของรายงานการประชุมทั้งสองครั้งนี้ ยังมีรายละเอียดที่ซ่อนอยู่ประเด็นหนึ่ง จากการศึกษา เอกสารที่ต่อเนื่องก็คือ การค้าประกันของรัฐบาลไทยเพื่อนำเงินตราต่างประเทศชำระได้ ซึ่งเป็นการกู้ช่วงสั้น ๆ เท่านั้น อย่างไรก็ตามก็ทำให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด พอจะหมุนเงินได้

ทั้งที่แผนการจริง ๆ ก่อนหน้านั้นคือความพยายามจะใช้หลักทรัพย์ที่มีอยู่ในประเทศอังกฤษจำนวนไม่น้อยค้าประกัน ซึ่งกว่าจะได้ก็เป็นการกู้เงินเพื่อจ่ายค่าเครื่องจักรในครั้งต่อไป ธนาคารเดนมาร์กดูเหมือนไม่ประสงค์จะให้กู้เงินจำนวนมาก เป็นการให้กู้เงินทางเทคนิคเพื่อสนับสนุนการขายสินค้าของตนเองในสถานการณ์ขณะนั้นซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย เป็นกระบวนการที่จำเป็น อย่างไรก็ตาม ก็ก่อประโยชน์ต่อบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ทำให้บริษัทได้มีเครื่องจักรในการขยายกำลังการผลิตที่ทำหลงเพิ่มเติมในยามที่จำเป็น การกู้เงินเดนมาร์กจำนวนไม่มากนักนี้ ยังมีอีกในลักษณะเดียวกัน

เวลาผ่านไปจากการกู้เงินก้อนแรกจากเดนมาร์กประมาณปีครึ่ง ซึ่งเท่าที่มีหลักฐานมีการจ่ายเงินคืนแล้ว (รายงานการประชุมครั้งที่ 472 วันที่ 27 มกราคม พ.ศ.2490) หนังสือจากกระทรวงการคลังลงวันที่ 20 ธันวาคม ธนาคารแห่งประเทศไทยจัดการเรื่องเงินตราต่างประเทศ ให้กู้เงินในประเทศเดนมาร์กโดยใช้หลักทรัพย์ปอนด์สเตอร์ลิงของบริษัทเป็นหลักประกันเงินกู้ได้ (รายงานการประชุมครั้งที่ 483 วันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ.2490)

จากนั้นประมาณหนึ่งเดือน ผู้จัดการ (Mr.Friis Jespersen) ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งขณะนั้นอยู่ที่ยุโรปในระหว่างการจัดซื้อเครื่องจักรเพื่อการขยายกำลังการผลิตที่โรงงานท่าหลวง ได้ติดต่อเจรจาขอกู้เงินจากธนาคาร Privatbanken ได้เงิน 40,000 ปอนด์ ประธานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จึงมีคำสั่งทางโทรเลขให้ผู้จัดการทั่วไปใช้เงินจากจำนวนที่กู้ได้นี้ สั่งซื้อเครื่องจักรบดปูนและเครื่องอุปกรณ์ขนถ่ายจากบริษัท F.L. Smidth โดยวางเงินชำระงวดแรกพร้อมคำสั่งซื้อเป็นเงิน 50% ของราคา (รายงานการประชุมครั้งที่ 484 วันที่ 31 มกราคม พ.ศ.2491)

การกู้เงินจากเดนมาร์กเท่าที่มีข้อมูลพบว่ามีเพียง 2 ครั้ง ไม่ปรากฏหลักฐานการกู้เงินในลักษณะนี้อีกในสถานการณ์ขณะนั้นนับว่าเป็นบทบาทของชาวเดนมาร์กในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัดที่น่าสนใจ

ความพยายามขายสินทรัพย์ในต่างประเทศ

หากศึกษาเรื่องการลงทุนอื่นๆ บทที่ 4 การบริหารการเงินธุรกิจอุตสาหกรรมว่าด้วยกลยุทธ์การลงทุนอื่น ๆ จะพบว่าผู้บริหารบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้นำเงินส่วนที่เป็นกำไรไปฝากในอังกฤษในสกุลปอนด์ในยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่สองเงินปอนด์เป็นเงินสกุลหลักที่มีอิทธิพลมากในระบบเศรษฐกิจอาณานิคม ทั้งนี้เป็นการบริหารเงินในการจัดซื้ออุปกรณ์ พลังงานและวัตถุดิบที่จำเป็นสำหรับโรงงานซีเมนต์แห่งนี้ และก็คือเป็นการลงทุนด้วย ที่สำคัญนอกจากนี้ได้เข้าไปถือหุ้นบริษัทและตราสารในอังกฤษ และลงทุนในเขตอาณานิคมนิคมโดยเฉพาะในมาเลเซีย (ในขณะนั้นเรียกว่า Federated Malay States) ด้วย

ภายหลังสงครามโลก ผลการลงทุนครั้งนี้มีคุณูปการต่อบริษัทไม่น้อย เนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศเมื่อเทียบกับเงินบาทเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว (โปรดดูตารางอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ) ดังนั้นหากขายสินทรัพย์เหล่านั้นออกไปก็จะเป็นประโยชน์ต่อการระดมทุนของบริษัทในช่วงนั้นอย่างมาก ซึ่งเป็นช่วงต้องการเงินลงทุนอย่างมาก แม้ว่าจำนวนเงินจะไม่มากนัก แต่มีการประเมินว่าหากใช้เงินก้อนนี้ได้เร็ว ก็จะสามารถมีเงินเพื่อใช้ในการลงทุนในขณะนั้นครั้งหนึ่ง การลงทุนทั้งหมดประเมินไว้ 300,000 ดอลลาร์สหรัฐ (รายงานการประชุมครั้งที่ 458 วันที่ 25 มกราคม พ.ศ.2489) หลักฐานที่มีทำให้ทราบแน่ชัดว่าบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีหลักทรัพย์ในต่างประเทศมากพอสมควร ซึ่งเป็นการบริหารการเงินที่ก้าวหน้ามากในยุคนั้น

บัญชีกระแส

- HSBC สาขาลอนดอน	£3,031.19.1
- Chartered Bank of India Australia and China สาขาลอนดอน	£545.0.7
- Cyprus Asbestos Limited, London	£3,860.18.0
- F.L. Smidth & Co., London	£442.8.9

พันธบัตร (ในการดูแลของ HSBC, London)

- 3.5% British War Loan	£7,400.0.0
- 4% Royal Siamese Government Conversion Loan 1936	£17,100.0.0

การควบคุมโดย Custodian of Enemy Property, Malaya

- 7% United Plantation Debentures	£2,840.0.0
-----------------------------------	------------

นอกจากนี้ยังมี ภาษีที่เรียกคืนได้จากดอกเบี้ยพันธบัตร คิดเป็นเงินประมาณ £2,840.0.0 ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2491

ข้อมูลนี้มาจาก จดหมายจาก Mr. Hemmingsen บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ถึง Hongkong & Shanghai Banking Corporation, Bangkok ตามที่ HSBC สาขากรุงเทพร้องขอมา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ขอนำส่ง Statement ของทรัพย์สินภายใต้การควบคุมของ Custodian of Enemy Property, London (วันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ.2492)

ในช่วงหลังสงครามโลก ภาวะเศรษฐกิจของโลกยังไม่เข้าสู่สภาวะปกติ แต่ละประเทศควบคุมการไหลเข้าออกของเงินตราต่างประเทศอย่างเข้มงวด ภายใต้สถานการณ์นี้ ผู้บริหารบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้ใช้ความพยายามเป็นอย่างมาก ในที่สุด กว่าความพยายามจะเกิดผลก็ต้องใช้เวลาพอสมควร จึงจำเป็นต้องมีทางเลือกอื่น ๆ ประกอบอย่างทีกล่าวในตอนต้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มทุน การเบิกเงินเกินบัญชีในประเทศ และการกู้เงินจากธนาคารเดนมาร์กเป็นกรณีพิเศษ ก็แบ่งเบาไปได้ในระดับหนึ่ง เมื่อกิจการดำเนินต่อไป ราคาปูนซีเมนต์ขายได้ในระดับดี การผ่อนชำระหนี้สินเป็นไปตามปกติ การขายทรัพย์สินในต่างประเทศก็มาช่วยได้อีกระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เมื่อกิจการขยายตัวมากขึ้น การลงทุนต้องการใช้เงินมากขึ้น ภาวะนี้ก็ยังมีต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

F.L.Smidth

F.L. Smidth มีจุดกำเนิดในปี พ.ศ.2425 เมื่อ Fedrerek Lasse Smidth ก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษาเล็ก ๆ เกี่ยวกับเครื่องจักรไอน้ำและเครื่องจักรกล ซึ่งกิจการดำเนินไปได้ด้วยดี 2 ปี หลังจากนั้น F.L. Smidth ได้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเครื่องจักรสำหรับโรงอิฐและกระเบื้อง ได้รับการว่าจ้างให้ออกแบบโรงงานกระเบื้อง โดยใช้เทคนิคการเผาและการอบแห้งแบบใหม่ ซึ่งทำให้สามารถเดินเครื่องได้ตลอดทั้งปี ถือเป็นนวัตกรรมชิ้นสำคัญในขณะนั้น

ต่อมาในปี พ.ศ.2430 Paul Larsen และ Alexander Foss วิศวกรที่ทำงานมาได้สักระยะ เข้าเป็นหุ้นส่วนบริษัท และได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น F.L.Smidth & Co และได้เริ่มเข้าสู่ธุรกิจซีเมนต์ โดยได้รับสัญญาว่าจ้างให้สร้างโรงปูนซีเมนต์แห่งหนึ่งใกล้เมือง Limhamn ประเทศสวีเดน และในปี พ.ศ.2431 ได้รับสัญญาสร้างโรงปูนซีเมนต์ Christiania Portland Cement ในประเทศนอร์เวย์ หลังจากนั้น ในปี พ.ศ.2432 ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างโรงปูนซีเมนต์ Aalborg Portland Cement ในประเทศเดนมาร์ก ทำให้ F.L.Smidth & Co มีโอกาสศึกษากระบวนการผลิตปูนซีเมนต์ทุกขั้นตอนจนกลายเป็นผู้นำนวัตกรรมด้านเทคนิค

หนึ่งในนวัตกรรมเหล่านั้น คือการคิดค้น Sand Cement ซึ่งเป็นปูนซีเมนต์ราคาถูก มีส่วนผสมของทรายละเอียด ซึ่งการคิดค้นนี้นอกจากจะทำให้ F.L. Smidth & Co สามารถทำกำไรได้มากแล้ว ยังสร้างชื่อเสียงในแวดวงปูนซีเมนต์ในระดับสากลอีกด้วย

F.L.Smidth & Co เปิดสำนักงานในต่างประเทศครั้งแรกที่ลอนดอนในปี พ.ศ.2433 ตามมาด้วยที่ปารีส (พ.ศ.2436) ที่นิวยอร์ก (พ.ศ. 2438) เบอร์ลิน (พ.ศ.2444) และเมืองอื่น ๆ จนกลายเป็นธุรกิจระดับโลก พร้อม ๆ กับได้คิดค้นนวัตกรรม เช่นในปี พ.ศ.2436 ได้รับสิทธิใน Tube Mill ซึ่งเหมาะกับขั้นตอนบดที่ยาก ๆ เช่น ในการผลิต Sand Cement หลังจากได้นำแนวความคิดมาปรับปรุงทำให้สามารถขายได้ไปทั่วโลก

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ.2441 ยังได้ผลิตหม้อเผาแบบหมุน (Rotary Kiln) ที่ใช้ถ่านหินเป็นครั้งแรกในยุโรป เนื่องจากในยุโรป ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงราคาถูก ส่วนในอเมริกา ก็ได้พัฒนาหม้อเผาแบบหมุนที่ใช้น้ำมันขึ้นมา เนื่องจากน้ำมันเป็นขยะที่ไม่ค่อยมีราคา ก่อนที่จะผลิตหม้อเผาแบบหมุนออกขายกว่า 2000 เครื่องทั่วโลก ได้ทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถผลิตปูนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจเติบโต หลังจากที่ได้ขายเครื่องจักรในสแกนดิเนเวีย เริ่มออกขายในยุโรปตอนกลาง รัสเซีย สหราชอาณาจักร อเมริกาเหนือและอเมริกาใต้ จึงมีความจำเป็นต้องเปิดสำนักงานขายในที่ต่าง ๆ

ก่อนหน้านี้ลูกค้ามีมาก แต่ผลของสงครามโลกครั้งที่ 1 ทำให้ธุรกิจชะงัก ตลาดใหญ่ ๆ ในยุโรป ตอนกลางและตะวันออกถูกปิดเกือบหนึ่งปีไม่ได้ นอกจากนี้ ประเทศเดนมาร์กบางส่วนยังถูกตัดขาดจากโลก ภายนอก ทำให้ต้องอาศัยสำนักงานสาขาลอนดอน และนิวยอร์กในการดำเนินกิจการ F.L.Smidth ต้องหันไป ทำกิจกรรมอื่น ๆ เช่น พัฒนาเครื่องผลิตปูนซีเมนต์ เพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่คล้ายกัน โดยมี เป้าหมายคือการรักษาพนักงานในโคเปนเฮเกนเอาไว้

หลังสงครามสิ้นสุดลง F.L.Smidth เริ่มขยายไปสู่ตลาดใหม่ ๆ พร้อมกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หลายอย่าง รวมถึง TIRAZ Mill UNAZ Cooler และ SYMETRO Gear ซึ่งเหล่านี้ช่วยส่งเสริมชื่อเสียงของ F.L.Smidth ในฐานะผู้นำตลาดและ Supplier ชั้นนำในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

สงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ.2481 ฝ่ายบริหารของ F.L.Smidth คาดการณ์ว่าสงครามโลกจะเกิดขึ้น จึงเตรียมการให้สำนักงานที่นิวยอร์กและ ลอนดอน มีอำนาจในการทำงานอย่างอิสระในกรณีที่ประเทศ เดนมาร์กถูกตัดขาด และได้ย้ายพนักงานไปนิวยอร์กพร้อมทั้งเครื่องจักรและแบบพิมพ์เขียน ส่วนที่สำนักงาน ใหญ่ในโคเปนเฮเกน ได้เริ่มโครงการหลาย ๆ โครงการขึ้น ถึงแม้ไม่มีกำไรแต่ก็สามารถดูแลพนักงานและทำให้ กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้

ผลของสงครามทำให้งานบูรณะหลังสงครามเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความต้องการใช้ เครื่องจักร เพิ่มขึ้นเป็นอันมาก ก่อนการฉลองครบรอบ 75 ปีในปี พ.ศ.2500 เครื่องจักรของ F.L.Smidth มีส่วน แบ่งตลาดกว่า 40% ทั่วโลก

แนวโน้มตลาดไปได้ดี จนกระทั่งระหว่างปี พ.ศ.2503 - 2508 เมื่อมีคู่แข่งหลายรายก่อให้เกิดการ แข่งขันด้านราคา นอกจากนี้ ทางด้านเทคโนโลยี

คู่แข่งก็สามารถตีตื้นขึ้นมา ทำให้ F.L.Smidth อยู่ในสถานะตั้งรับ ทั้งเรื่องรายได้ที่ลดลงและคำสั่งซื้อ ที่ไม่เพิ่มขึ้น

ปลายปี พ.ศ.2512 ด้วยความพยายามด้านเทคโนโลยี F.L.Smidth กลับมาเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีอีกครั้งหนึ่ง สถานะกลับมาแข็งแกร่ง โดยการออกเครื่องจักรและขั้นตอนใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ปูนซีเมนต์ที่มีคุณภาพ ด้วยค่าใช้จ่ายด้านพลังงานที่ต่ำ รวมทั้งมีความน่าเชื่อถือในเรื่องการทำงานและความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ช่วงปี พ.ศ.2523 เศรษฐกิจไม่ดีนัก ตลาดเครื่องผลิตปูนซีเมนต์ทุก ในตะวันตกกำลังผลิตปูนซีเมนต์เหลือ ไม่มีการขยายกำลังการผลิตหรือปรับปรุง

โรงงานเดิม ส่วนทางตะวันออกและประเทศกำลังพัฒนา ก็ไม่มีเงินซื้อหรือปรับปรุงเครื่องจักร จำนวนโครงการที่เข้าเสนอราคาลดลงเหลือไม่ถึงครึ่ง การแข่งขันรุนแรง แต่ F.L.Smidth ยังคงรักษาส่วนแบ่งการตลาดในบางเขตถึงกับเพิ่มขึ้น ได้ลดแรงงานแต่ยังคงรักษาพนักงานหลักเอาไว้ พร้อมทั้งปรับโครงสร้างบริษัท โดยใช้มาตรการเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงการบริการและเพิ่มยอดขายในอุตสาหกรรมที่เป็นธุรกิจหลักของ F.L.Smidth

ปี พ.ศ.2532 นับเป็นเวลานานที่ได้ขยายไปสู่อุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับปูนซีเมนต์ รวมถึงการผลิตและทำการตลาดคอนกรีตผสมเสร็จ เครื่องบรรจุกระดาษและพลาสติก ขนส่งและบริการ ธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักเติบโต จนคิดเป็น 2 ใน 3 ของยอดขายรวม จึงตัดสินใจตั้งบริษัทแม่ขึ้นมาใหม่ ชื่อว่า FLS Industries A/S เพื่อดูแลบริษัทในเครือกว่า 125 บริษัท ทำให้ F.L.Smidth & Co สามารถเน้นธุรกิจหลักดั้งเดิมซึ่งก็คือ Supply เครื่องจักรได้อย่างเต็มที่

แปลและเรียบเรียงจาก www.flsmidth.com

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 และการลงทุนในกองทุนรัฐบาล ทำให้ธนาคารสามารถจดทะเบียนในชื่อ 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 เป็นธนาคารแห่งแรกที่ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทย 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 และเผชิญกับความเสถียรในระดับสูง 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 เพียงแห่งเดียวหรือร่วมกับรายอื่นให้กับรัฐบาลอังกฤษในจีน ญี่ปุ่น ปีนัง และสิงคโปร์ 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 ที่กรุงเทพฯ 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 แต่ผู้ที่หนีไม่ได้ก็ต้องกลับเข้าทำงาน ผู้จัดการใหญ่ Sir Vandeleur Grayburn และผู้สืบทอดจากเขา 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

ธนาคารแห่งเส็งเกดขึ้น และเป็นธนาคารขนาดใหญ่เป็นอันดับ 2 ของฮ่องกง

ไม่เพียงแต่ทำธนาคารเพื่อการพาณิชย์ ในปี พ.ศ.2515 บริษัทที่มีชื่อว่า Wardley Limited ซึ่งเป็นบริษัทลูกได้ถือกำเนิดขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจ Merchant Banking บริษัทนี้ได้พัฒนาเติบโตต่อเนื่องไปทั่วเอเชีย ในปี 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 ซึ่งก่อนหน้านี้ไม่ยอมให้ธนาคารต่างชาติเข้าไปดำเนินธุรกิจ 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 ได้ขยายบริการในจีนแผ่นดินใหญ่ตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ.2513 ตามต่อด้วยการเปิดระบบเศรษฐกิจ และมี ส่วนสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศของจีนที่เติบโต ในปี พ.ศ.2523 HSBC เปิดสำนักงานตัวแทนในปักกิ่ง และได้เปิดสำนักงานเพิ่มตามหัวเมืองใหญ่อื่น ๆ ในปี พ.ศ.2527 เป็นธนาคารต่างชาติแห่งแรกที่ได้รับใบอนุญาตธนาคารตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ.2492 ทำให้สำนักงานสิ้นเงินกลายเป็นสาขาเต็มรูปแบบในปี พ.ศ.2540 HSBC เป็นธนาคารนานาชาติแห่งแรก ๆ ที่รัฐบาลจีนยอมให้ทำธุรกิจที่เป็นเงินหยวนของจีนได้ ก่อนปี พ.ศ. 2545 HSBC เป็นธนาคารที่มีเครือข่ายสาขามากที่สุดในจีนในบรรดาธนาคารนานาชาติด้วยกัน เครือข่ายเหล่านี้ขยายตัวออกไปด้วยการร่วมลงทุนกับ Partner รายอื่น ๆ ในปี พ.ศ.2544 เข้าถือหุ้น 8% ใน Bank of Shanghai และในปีถัดมา HSBC เข้าถือหุ้น 10% ใน Ping An Insurance Company of China ซึ่งเป็นบริษัทประกันชีวิตอันดับ 2 ของประเทศ

ในประเทศอินเดีย ธุรกิจก็เติบโตเป็นอย่างมาก ปี พ.ศ.2544 เปิดสาขาเพียงหนึ่งเดียวซึ่งเปิดดำเนินการ 365 วัน ตลอดปี ที่เมือง Pune ทางตะวันตกของอินเดีย และในปีเดียวกัน HSBC ได้เข้าสู่ธุรกิจประกันภัยในอินเดียเป็น ครั้งแรก รวมทั้งเป็นผู้นำในเรื่อง Global Resourcing Center เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ศูนย์เหล่านี้ ตั้งอยู่ในเมืองบังกาลอร์และเมืองไฮเดอราบัด ประเทศอินเดีย เมืองกวางเจาและเซี่ยงไฮ้ ประเทศจีน ในไซเบอร์ จาย่า ประเทศมาเลเซีย ศูนย์เหล่านี้มีส่วนช่วยให้ HSBC สามารถพัฒนาบริการด้วยการทำ Back Office ใน

ระดับสากล

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

HSBC ยังคงให้ความสำคัญกับแหล่งกำเนิดเป็นอย่างมาก เห็นได้จากการลงทุนอย่างมหาศาลในการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่ในฮ่องกง ออกแบบโดย Sir Norman Foster ซึ่งเปิดใช้อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2529 มีสาขามากกว่า 200 สาขาในฮ่องกงก่อนปี พ.ศ.2545 เครือข่ายตู้เอทีเอ็ม ศูนย์ธนาคารอัตโนมัติ และบริการธนาคารทางอินเทอร์เน็ต 75% ของผู้ใหญ่ในฮ่องกงมีบัญชีธนาคาร HSBC

(เรียบเรียงจาก <http://www.hsbc.com>)

Siamese Loan : Royal Siamese Government

Siamese Loan : Royal Siamese Government

6% Sterling Loan of 1924 for £3,000,000

เกิดขึ้นภายใต้อำนาจของ Royal Siamese Decree ของกษัตริย์ไทย วันที่ 15 มีนาคม พ.ศ.2467 ซึ่ง Decree นั้นได้ถูกติดต่อไปยังรัฐบาลอังกฤษผ่านทางสถานทูตที่กรุงเทพฯ

Subscription Price £ 85.10 per cent

ภายใต้อำนาจของรัฐบาลไทย (Royal Siamese Government) เงินกู้นี้ออกในลอนดอนโดย National Provincial Bank Limited และ Chartered Bank of India, Australia and China ในรูปของพันธบัตร (Bond) ไปยังผู้ถือ £50 £100 £500 £1000 พร้อมคูปองดอกเบี้ยครึ่งปีที่ได้แนบมาส่งจ่ายวันที่ 15 เมษายนและ 15 ตุลาคมในลอนดอน

เงินกู้จะจ่ายคืนที่ราคาพาร์ ภายใน 40 ปีนับจากวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ.2467 โดยการเบิกจ่ายที่เริ่มในปี พ.ศ.2470 โดยรัฐบาลไทยสามารถเลือกที่จะแลกที่ราคาพาร์ เมื่อใดก็ได้หลังจากวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ.2467 โดยแจ้งล่วงหน้า 3 เดือน

คูปองดอกเบี้ยและพันธบัตรจะจ่ายเงินในกรุงลอนดอนเป็นเงินสดจริง ที่สำนักงานของ National Provincial Bank Limited เลขที่ 15 Bishopsgate, London และได้แนบคูปองส่งจ่ายวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2467 เป็นค่าดอกเบี้ยที่อัตรา 6 % ต่อปีมา กับ Scrip แล้ว

National Provincial Bank Limited และ Chartered Bank of India, Australia and China เป็นผู้ได้รับอำนาจจากรัฐบาลไทย ให้ออกเงินกู้ดังกล่าว และพร้อมที่จะรับ Subscription ส่งจ่ายดังนี้

£5 per cent เมื่อขึ้น

£15.10s per cent เมื่อได้รับการจัดสรร

£25 per cent ในวันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ.2467

£25 per cent ในวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ.2467

£25 per cent ในวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ.2467

สามารถชำระเงินเต็มจำนวนหลังจากวันที่ 15 เมษายน พ.ศ.2467 โดยมีส่วนลดที่อัตรา 2% ต่อปี
เงินกู้จะจ่ายคืนเป็นรายปี ตามตาราง Amortisation ที่ได้แนบมา แต่รัฐบาลไทยขอสงวนสิทธิ์ในการ
Redeem พันธบัตรทั้งหมดหรือส่วนหนึ่งส่วนใดที่ราคาพาร์หลังจากวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ.2477 โดยแจ้ง
ล่วงหน้าเป็นเวลา 3 เดือน

การเบิกถอนทำได้ที่สำนักงาน National Provincial Bank Limited ,15 Bishopsgate, London

เงินกู้ทั้งที่เป็นเงินต้นและดอกเบี้ยได้รับการยกเว้นภาษีรัฐบาลไทยทั้งในเวลานี้และที่จะมีในอนาคต
รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่า หากต่อไปในอนาคตได้มีการให้ Security แก่เงินกู้ต่างประเทศที่ทำสัญญาในอนาคตก็
จะต้องให้ Security แบบเดียวกันนั้นกับเงินกู้ในทันที

รัฐบาลไทยให้จัดหาข้อมูลต่อไปนี้ให้

หนี้ของประเทศไทย คิดเป็น £ 9,723,933 ประกอบไปด้วย

ยอดคงเหลือของเงินกู้ปี พ.ศ.2448 (£1,000,000)	£767,640
ยอดคงเหลือของเงินกู้ปี พ.ศ.2450 (£3,000,000)	£2,430,780
ยอดคงเหลือของเงินกู้ปี พ.ศ.2452 (£4,630,000)	£4,525,513
ยอดคงเหลือของเงินกู้ปี พ.ศ.2465 (£2,000,000)	£2,000,000
รวมหนี้ £10,630,000 รวมคงเหลือ £9,723,933	

หมายเหตุ - ตัวเลขในวงเล็บ เป็นตัวเลข ณ วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ.2467

เงินกู้นี้กู้มาเพื่อชำระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแล้วของ Treasury Reserve (คลังสำรอง : รายได้สะสมจากปี
ก่อนๆ) ในการก่อสร้างทางรถไฟ งานชลประทาน และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบสาธารณูปโภค รวมถึง
ค่าใช้จ่ายเหล่านั้นที่จะเกิดขึ้นใน 2-3 ปีข้างหน้า

ภายในระยะเวลา 5 ปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ.2465 ค่าใช้จ่ายจริงของรายการข้างต้น คิดเป็นเงินทั้งสิ้น TCS 40,794,605 ซึ่งต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายจริงระหว่างปี พ.ศ.2465 -2466 (บัญชียังไม่ได้ตีพิมพ์) และประมาณการที่ได้แก้ไขสำหรับปี พ.ศ.2466 - 2467 ทำให้ยอดรวมเป็นเงินทั้งสิ้น TCS 57,986,964

ถึงวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ.2466 ทางรถไฟความยาว 2391 กิโลเมตรได้เปิดใช้ และอีก 512 กิโลเมตรกำลังอยู่ในระหว่างการก่อสร้าง

ใบหุ้น (Scrip Certificate) จะถูกส่งไปให้ผู้ถือหุ้นเพื่อแลกเปลี่ยนกับจดหมายแจกจ่าย (Allotment Letters) หลังวันที่ 15 เมษายน พ.ศ.2467

คูปองที่เป็นดอกเบี้ยของการชำระเงินที่อัตรา 6% ต่อปีนับจากวันที่ Respective Date ถึงวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ.2467 จะแนบมากับ Scrip จะส่งพันธบัตรเพื่อแลกกับ Scrip Certificate ทันทีหลังจากวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ.2467 และจะประกาศให้ทราบทั่วกันอีกครั้ง

Draft of the Bond ที่เสนอให้สำหรับ Subscription จะตรวจสอบได้ที่สำนักงานของ Coward & Hawksley, Sons & Chance, Solicitors, 30 Mincing Road, E.C.

ค่านายหน้า 5 ซิลลิงต่อ £100 นั้นจะจ่ายให้ธนาคารและ Stockbroker เมื่อมีการแจกจ่าย (Allotment)

การยื่นขอต้องใช้แบบฟอร์ม พร้อมเงินมัดจำ £5 Percent หากไม่ได้รับการแจกจ่าย จะคืนเงินมัดจำเต็มจำนวน และหากได้รับจัดสรรเพียงบางส่วน เงินมัดจำส่วนที่เหลือก็จะจัดสรรเพื่อชำระเงินที่ครบกำหนด

หากไม่สามารถจ่ายเงินเมื่อถึงวันครบกำหนด จะยินยอมให้คิดค่าปรับจากจำนวนเงินที่จ่ายไป

ขอให้ยื่นเรื่องต่อคณะกรรมการของ London Stock Exchange เพื่อยินยอมให้ดำเนินการหลังจากได้รับการจัดสรร และจะมีการเสนอราคาอย่างเป็นทางการในเร็ววัน

United Plantations

ยุคของการค้นพบทำให้ชาวยุโรปตะวันตกได้พบกับวัฒนธรรมเก่าแก่ของโลกเก่า ผลพวงที่สืบทอดจากเหตุการณ์ประวัติศาสตร์เหล่านั้นชักนำให้คนที่มีความสามารถและความคิดริเริ่มสูงพากันเข้ามาแสวงหาความมั่งคั่งร่ำรวยของโลกตะวันออกดังลำดับเหตุการณ์ต่อไปนี้.....

พ.ศ.2428 หลังจบการศึกษาวิศวกรรมโยธาที่เดนมาร์ก Mr.Svend Aage Westenholz ผู้ก่อตั้ง United Plantations เดินทางมายังราชอาณาจักรสยามในฐานะนายทหารปืนใหญ่ประจำกองทัพเดนมาร์กเพื่อร่วมกับกองกำลังประเทศสยามต่อสู้กับการรุกรานของกองทัพเรือฝรั่งเศสจนได้รับชัยชนะ ทำให้ Mr. Westenholz และพรรคพวกได้สัมปทานในธุรกิจขั้วพลาญกระแสไฟฟ้าแก่กรุงเทพฯ ด้วยการตั้งบริษัท Siam Electric เป็นการตอบแทน

เหตุการณ์เหล่านี้ตรงกับยุคเริ่มแรกของการก้าวกระโดดทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ของโลกตะวันตก อุตสาหกรรมยางธรรมชาติเริ่มขยายตัวในช่วงเปลี่ยนศตวรรษ ทำให้ธุรกิจปลูกยางพาราในคาบสมุทรมลายา เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว

พ.ศ.2449 Mr.Westenholz รุกสู่ธุรกิจปลูกยางพาราในคาบสมุทรมลายา เริ่มด้วยการตั้งบริษัท Jendarata Rubber Estate ตามด้วย Jenderata Rubber Company อีกหลายปีถัดมาก็ตั้งบริษัท Corner, Raja Una และ Westenholz Brothers Coconut Estates จากนั้นรวมกิจการทั้งหมดเป็น United Plantations Limited ในปี พ.ศ.2460

พ.ศ.2454 Mr. Westenholz เกษียณจากงานและมอบหมายให้น้องชายซึ่งเป็นญาติผู้น้องคือนาวาโท William Lennart Grut เข้าสืบทอดตำแหน่งงานในกรุงเทพฯ แทน

พ.ศ.2461 นาวาโท Grut เล็งเห็นความสำเร็จจากการปลูกปาล์มน้ำมันของกิจการ Sungei Bernam Estate และเข้ากว้านซื้อที่ปลูกปาล์มน้ำมันแปลงใหญ่แล้วก่อตั้งบริษัท Bernam Oil Palms หนึ่งในบริษัทบุกเบิกอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในมาเลเซีย ช่วงเวลานี้ Guthrie และ Socfin ก็กระโดดเข้าสู่ธุรกิจนี้ด้วย

พ.ศ.2494 Bernam Oil Palms รับ Tan Sri Dato' Seri B. Bek – Nielsen เข้าทำงานในตำแหน่ง
ผู้ช่วยวิศวกร

พ.ศ.2509 United Plantations Ltd. และ Bernam Oil Palms Ltd. รวมกิจการเป็น United
Plantations Berhad

พ.ศ.2524 Kumpulan Fima เข้าซื้อกิจการ United Plantations Berhad ภายใต้นโยบายเศรษฐกิจ
ใหม่และการแปลงกิจการให้เป็นสัญชาติมาเลเซีย โดยหุ้นที่ชาวเดนมาร์กถือในบริษัทนี้ลดเหลือ 25%

พ.ศ.2525 -2526 หลังจากซื้อที่ดินเพิ่มอีก 4,407 เฮกตาร์ United Plantations Berhad ถือครองพื้นที่
เพาะปลูกมากถึง 27,519 เฮกตาร์

พ.ศ.2534 กลุ่มบริษัท Aarhus Oliefabrik (ปัจจุบันคือ AarhusKarlshamn AB) ผู้นำระดับโลกใน
ธุรกิจไขมันตลาดระดับบนของเดนมาร์กเข้าซื้อหุ้นที่ Kumpulan Fima ถืออยู่ใน United Plantations Berhad
(UP)กลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัท

พ.ศ.2546 UP ซื้อที่ดินจาก United International Enterprises (M) Bhd เพิ่มอีก 10,522 เฮกตาร์ ทำ
ให้มีพื้นที่เพาะปลูกเพิ่มเป็น 38,041 เฮกตาร์

พ.ศ.2547 UP เข้าซื้อกิจการ Lima Blas Estate ของ Socfin ทำให้มีพื้นที่เพาะปลูกเพิ่มเป็น 40,874
เฮกตาร์ กลายเป็นหนึ่งในยักษ์ใหญ่ของธุรกิจน้ำมันปาล์มในมาเลเซีย

25 เมษายน พ.ศ.2549 UP ซื้อกิจการ PT. Surya Sawit Sejati และ PT. Mirza Pratama Putra ของ
อินโดนีเซีย ทำให้มีพื้นที่เพาะปลูกสำหรับพัฒนาในอินโดนีเซียในอีก 6 – 7 ปีข้างหน้าทันที 30,000 เฮกตาร์

27 เมษายน พ.ศ.2550 UP ลงนามในข้อตกลง Conditional Master Agreement กับผู้ถือหุ้นของ
PT. Surya Sawit Sejati และผู้ถือหุ้นที่ยังเหลืออยู่ของ PT. Sawit Seberang Seberang ซึ่งจะส่งผลให้ UP มี
พื้นที่เพาะปลูกในอินโดนีเซียเพิ่มขึ้นเป็น 40,000 เฮกตาร์

2) วางแผนการเงินเพื่อยุทธศาสตร์

"A shareholder in The Siam Cement Co.,Ltd. who subscribed to 360 shares when the company was formed in 1913 and continued to subscribe to the new issues to which he was entitled during the following year would have subscribed to 17,010 shares, at par (baht 100) 2,160 shares at Baht 150, and have received 11,070 free shares, resulting in a holding of 30,240 shares in 1957 against a total payment of Baht 2,025,000 (or average Baht 66.96 per share) and he would have received dividend payments amounting to Baht 3,219,192 (or an average interest of 20.6% p.a on the actual investment)."

The Siam Cement 1957

ไม่ทราบแน่ชัดว่าตัวอย่างที่รายงานฉบับนี้ ยกขึ้นเป็นตัวอย่างนั้น หมายถึงผู้ถือหุ้นรายใด แต่สาระสำคัญของรายงานของหนังสือครบรอบกึ่งศตวรรษของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่กล่าวถึงคือ แนวทางการเพิ่มทุนกับการจ่ายเงินปันผลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งนับว่ามีความสัมพันธ์กันมาก พิจารณาจากแนวคิดของรายงานนี้ อาจจะได้ความได้ว่าผู้ถือหุ้นของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ในขณะนั้นมุ่งที่ผลตอบแทนการลงทุนมากกว่าการขยายการลงทุนหรือการเจริญเติบโตของกิจการ หากยึดถือตามโมเดลนี้ การเพิ่มทุนครั้งละมาก ๆ ย่อมทำไม่ได้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ในช่วงนั้นซึ่งต้องการขยายการลงทุนอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม หากศึกษาประวัติศาสตร์การเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด แล้ว (โปรดพิจารณาตารางประกอบ) จะพบว่าในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองมีการเพิ่มทุนติดต่อกันเป็นจำนวนครั้งมากที่สุดในประวัติศาสตร์ และอัตราการเพิ่มทุนก็เพิ่มขึ้นอย่างมากด้วย ขณะเดียวกันเท่าที่มีข้อมูล การจ่ายเงินปันผลในช่วงนั้นก็มีความถี่เป็นเงาตามตัว

อย่างไรก็ตาม แม้จะเพิ่มทุนมากมายเพียงใดหรือหากพิจารณาอย่างเป็นธรรมชาติ ผู้ถือหุ้นคงไม่สามารถเพิ่มทุนได้มากเท่าที่ควรจะเป็น โดยเฉพาะการมีเงินทุนมากพอจะขยายกิจการ บทพิสูจน์ที่ว่าการลงทุน

อุตสาหกรรมด้วยเงินทุนของตนเองทั้งหมดเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ก็ว่าได้ สอดคล้องกับบทวิจารณ์ของนักวิชาการต่างชาติที่ว่าอุตสาหกรรมไทยในยุคแรกเกิดขึ้นได้ยากมาก ปัจจัยหนึ่งคือไม่มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนที่เพียงพอ

"Manufacturing industry was also retarded by the lack of capital, entrepreneurship, and skilled labor. There was no organized source of capital for industrial ventures— no industrial banks and no private market for stocks or bonds. The government was committed to a conservative financial policy which allowed it little scope for such ventures"

James C. Ingram, "Economic change in Thailand since 1850"

Stanford University Press 1955

ทั้งนี้ยังมีปัจจัยหนึ่งที่ไม่เคยตั้งข้อสังเกตไว้ในเรื่องนี้มาก่อน นั่นคือหลังจากสงครามโลกครั้งที่สอง อัตราแลกเปลี่ยนเงินต่างประเทศในสกุลหลักโดยเฉพาะดอลลาร์สหรัฐและปอนด์ เมื่อเปรียบเทียบกับเงินบาทเพิ่มขึ้นประมาณ 5 เท่าตัว นั่นหมายความว่าความพยายามในการใช้เงินจากกำไรก็ดีและการลงทุนของผู้ถือหุ้นก็ดี หรือรวมไปถึงการขึ้นราคาปูนซีเมนต์เป็น 5 เท่าก็ดี ไม่อาจไล่ตามเงินที่ต้องลงทุนล่วงหน้าตามลักษณะของอุตสาหกรรมได้อยู่ดี เพราะอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทยในขณะนั้นต้องการเงินลงทุนจำนวนมาก และจำเป็นต้องใช้เงินตราต่างประเทศซื้อเครื่องจักร วัตถุดิบ หรือพลังงานจากต่างประเทศในอัตราส่วนที่สูงพอสมควร

นอกจากนี้การจำหน่ายปูนซีเมนต์มุ่งตอบสนองตลาดในประเทศซึ่งเป็นเงินบาทเท่านั้น กว่าที่จะสะสมได้จำนวนเงินที่มากพอก็ต้องใช้เวลานานพอสมควร นี่ก็คือคุณลักษณะอย่างหนึ่งของอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เป็นบทสรุปที่สำคัญ

การเพิ่มทุนและอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทกับเงินสกุลหลัก

ปี พ.ศ.	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ปอนด์	ดอลลาร์
2456	1.00	-	-
2460	1.50	-	-
2464	3.00	-	-
2479	2.65	11	2.26
2483	4.00	11	2.26
2489	10.00	75.80	24.14
2491	15.00	60.20	20.05
2492	24.00	60	21.61
2494	72.00	54	21.53
2498	120.00	59.63	21.59
2502	180.00	58.63	20.99

(เรียบเรียงจากข้อมูลบริษัทและธนาคารแห่งประเทศไทย)

เข้าสู่ตลาดการเงินสหรัฐอเมริกา

“ถ้าหากปรากฏว่าบริษัทไม่สามารถกู้เงินจากธนาคารดังกล่าวได้ (EXIM Bank) บริษัทจะไม่สามารถขยายกิจการใด ๆ ได้อีกเพราะเงินที่จะใช้ตามโครงการที่กะไว้เป็นจำนวนมากเกินกำลังเงินอื่นจะพึงหาได้จากภายในประเทศ”

Mr.Friis Jespersen

(รายงานการประชุมครั้ง 584 16 มีนาคม พ.ศ.2496)

"Reference should be made here to the fact that during the very lastest stage of our expansion, the company has received a 1 ¼ Million US dollar loan from the Export -Import Bank of Washington, a helping hand which already during this jubilee of B.E 2500 should result in price reductions for our various brands of cement."

The Siam Cement, 1957

" ปี พ.ศ.2498 ลงนามในสัญญากู้เงินจาก EXIM Bank ซึ่งก่อตั้งขึ้นหลัง สงครามโลกครั้งที่ 1 และ Great Depression เพื่อให้การสนับสนุนทางการเงิน แก่ผู้ซื้อสินค้าจากสหรัฐเมื่อวันที่ 7 มิถุนายนโดยกู้เงิน 1.25 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ดอกเบี้ย 5.5 % ต่อปี ในการซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้า ยี่ห้อ "Worthington" จาก บริษัท Westinghouse สหรัฐอเมริกา มีเงินเหลือสามารถจัดซื้อหม้อเผาปูนเม็ด เพิ่มอีก 1 เต้าจากประเทศเดนมาร์กให้แก่โรงงานท่าหลวงและเป็นการกู้เงิน ต่างประเทศครั้งแรกโดยไม่ต้องมีการค้าประกัน แต่กระทรวงการคลังต้องค้า ประกันว่าบริษัทสามารถนำเงินตราต่างประเทศไปชำระหนี้ได้ นับเป็นการกู้เงิน จากสกุลดอลลาร์สหรัฐครั้งแรก"

(อ่าน พ.ศ.2512 การกู้เงินต่างประเทศครั้งแรก)

ในบทนี้มุ่งทำการศึกษารายละเอียดของการกู้เงินครั้งนี้ซึ่งผู้บริหารยุคนั้นให้ความสำคัญอย่างมาก และ ถือเป็นครั้งแรกที่เงินทุนจากสหรัฐอเมริกาเข้ามา มีบทบาทโดยตรงต่อบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด นอกจากนี้ ความเป็นมาของการกู้เงินครั้งนี้ สะท้อนถึงบทบาทของคนไทยที่มีมากขึ้นในบริษัทที่บริหารโดยชาวเดนมาร์ก มากกว่าครึ่งศตวรรษ

"พระยามานรราชเสวี ประธานกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เดินทางไป สหรัฐอเมริกาเพื่อทำสัญญากู้เงินจาก Exim Bank ของสหรัฐอเมริกาในช่วงเดือน มิถุนายน พ.ศ.2498 ได้กล่าวในการประชุมคณะกรรมการว่า Mr.Erik Thune ได้ ให้การช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการเจรจากับธนาคารที่กรุงวอชิงตัน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จึงขอให้คณะกรรมการลงมติให้จัดหาของขั้วญูที่เหมาะสมเพื่อ มอบให้เป็นทีระลึกในคุณงามความดีที่ได้ทำให้แก่บริษัทฯ การเจรจาครั้งนี้ Exim Bank ได้ผ่อนปรนเงื่อนไขจากการให้กู้เงินเพื่อซื้อสินค้าอเมริกันเท่านั้น ให้ สามารถซื้อหม้อเผาของบริษัท F.L.Smidth ได้บางส่วนด้วย"

รายงานการประชุมครั้งที่ 575 วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ.2498

แม้ว่ารายงานการประชุมครั้งนี้ จะกล่าวถึงบทบาทของชาวเดนมาร์กที่มีส่วนช่วยในแผนการกู้เงินครั้งนี้ ซึ่งเป็นสิ่งน่าแปลกใจพอสมควร เมื่อศึกษารายงานการประชุมที่เกี่ยวกับเรื่องนี้จะให้ภาพอีกภาพที่น่าสนใจยิ่งกว่า

เรื่องราวเกิดขึ้นและใช้เวลานานพอสมควร เท่าที่ปรากฏในรายงานการประชุมคณะกรรมการ การกู้เงิน Exim Bank ของสหรัฐอเมริกา มีการกล่าวถึงมาตั้งแต่กลางปี พ.ศ.2495

Mr.Friis Jespersen ผู้จัดการบริษัทในขณะนั้น รายงานที่ประชุมว่า หม่อมหลวงเดช สนิทวงศ์ ได้เอื้อเพื่อให้เจ้าหน้าที่อำนาจการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เข้าพบเจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานพัฒนาทางเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาที่เดินทางมาประเทศไทย และได้เชิญให้เดินทางไปเยี่ยมโรงงานท่าหลวงด้วย จากนั้นเจ้าหน้าที่คนดังกล่าวได้ช่วยร่างคำขอกู้เงินจาก Exim Bank โดยพยายามจะกู้เงิน 1.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (รายงานการประชุมครั้งที่ 540 วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ.2495)

หม่อมหลวงเดช สนิทวงศ์ ขณะนั้นเพิ่งพ้นจากตำแหน่งผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย (ดำรงตำแหน่ง 4 สิงหาคม พ.ศ.2492 - 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2495) แต่ดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ (ตั้งแต่ปี พ.ศ.2490) และที่สำคัญดำรงตำแหน่งองคมนตรีด้วย (ประวัติที่รายงานไว้ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย www.bot.go.th) นอกจากนี้ก็เป็นที่น่าทึ่งดีว่าเป็นพี่น้องกับหม่อมหลวงอุดม สนิทวงศ์ ผู้บริหารคนไทยคนแรกในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

ความพยายามกู้เงินก่อนนี้ต้องดำเนินการผ่านทางราชการ โดยกระทรวงอุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจาก Exim Bank ของสหรัฐอเมริกามีเงื่อนไขว่ารัฐบาลจะต้องให้คำรับรองว่าจะอนุญาตให้นำเงินตราต่างประเทศออกไปชำระหนี้ได้ ในตอนนั้นการเมืองไทยอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะระหว่างนั้นคณะรัฐมนตรีมีมติให้การสนับสนุนเรื่องนี้ไปแล้ว โดยมอบให้กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงการต่างประเทศส่งเรื่องผ่านสถานทูตในสหรัฐอเมริกา (รายงานการประชุมครั้งที่ 541 วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ.2495 และ รายงานการประชุมครั้งที่ 543 วันที่ 27 ตุลาคม พ.ศ.2495)

แต่แล้วเรื่องกลับเงียบหายไปประมาณ 2 ปีเต็ม โดยไม่มีการรายงานถึงสาเหตุในรายงานการประชุม แต่เท่าที่ศึกษาข้อมูล พบว่าในช่วงเวลานั้นมีการเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมถึง

3 คน จากนายสุกิจ นิมมานเหมินท์ เป็นพลอากาศตรีมุณี มหาสันทนะ เวชยันต์รังสฤษฏ์ (12 มิถุนายน พ.ศ. 2495) และเป็นพลโทบัญญัติ เทพหัสดิน ณ อยุธยา (12 ธันวาคม พ.ศ.2496)

จนถึงกลางปี พ.ศ.2497 เรื่องนี้จึงเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อีกครั้งหนึ่ง กระทรวงอุตสาหกรรมมีหนังสือแจ้งให้ทราบว่าคณะรัฐมนตรีอนุมัติให้รัฐบาลค้ำประกันบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด โดยอนุมัติให้นำเงินตราต่างประเทศชำระหนี้ได้ ในขณะที่เดียวกันประธานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้มีโอกาสเข้าพบเพื่อชี้แจงและขอความช่วยเหลือเรื่องนี้กับนายพจน์ สารสิน เอกอัครราชทูตไทยประจำสหรัฐอเมริกา ซึ่งเดินทางมาประเทศไทยช่วงสั้นๆ ในช่วงเวลานั้น (รายงานการประชุมครั้งที่ 562 วันที่ 31 มิถุนายน พ.ศ.2497) และหลังจากนั้นอีกประมาณหนึ่งปี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จึงประสบความสำเร็จในการกู้เงินครั้งนี้

"Exim Bank ส่งหนังสือลงวันที่ 12 เมษายน พ.ศ.2498 ว่าจะอนุมัติให้กู้เงินตามเงื่อนไขที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ส่งหนังสือตอบกลับไปลงวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ.2498 รวมทั้งระบุว่าประธานกรรมการและผู้จัดการจะเดินทางไปเจรจาในรายละเอียดและลงนามสัญญาที่สหรัฐอเมริกา"

รายงานการประชุมครั้งที่ 575 วันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ.2498

"บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ลงนามในสัญญากู้เงินจาก Exim Bank (ก่อตั้งขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 และ Great Depression เพื่อสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ซื้อสินค้าจากสหรัฐฯ) เมื่อวันที่ 7 มิถุนายนโดยกู้เงิน 1.25 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ดอกเบี้ย 5.5% ต่อปี โดยซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้า ยี่ห้อ "Worthington" จากบริษัท Westinghouse จากสหรัฐอเมริกา มีเงินเหลือ สามารถจัดซื้อหม้อเผาปูนเม็ดเพิ่มอีก 1 เตาจากเดนมาร์กให้กับโรงงานท่าหลวงและเป็นการกู้เงินต่างประเทศครั้งแรกโดยไม่ต้องมีการค้ำประกัน แต่กระทรวงการคลังต้องค้ำประกันว่าบริษัทสามารถนำเงินตราต่างประเทศไปชำระหนี้ได้ นับเป็นการกู้เงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯครั้งแรก"

สรุปจาก รายงานการประชุมครั้งที่ 574 วันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ.2498

นี่คือจุดเริ่มต้นสำคัญของการแสวงหาเงินทุนครั้งใหม่จากตลาดการเงินในสหรัฐอเมริกา ซึ่งถือว่าเป็นเงินจำนวนมากพอที่จะทำให้การขยายกิจการของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ประกอบ

กับผลประกอบการที่ดีและสามารถจ่ายเงินกู้ได้ตรงตามกำหนด จากนั้นมาตลาดการเงินสหรัฐอเมริกาเปิด สำหรับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด อย่างต่อเนื่อง

ปี พ.ศ.2502

เดือนมกราคม กู้เงินจาก American Overseas Finance Company, New York จำนวน 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด 780,000 ดอลลาร์สหรัฐ และบริษัทกระเบื้องและกระดาษไทย จำกัด 220,000 ดอลลาร์สหรัฐ โดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นผู้ค้ำประกัน) ดอกเบี้ย 9.5% ต่อปี โดยให้ชำระเงินคืนภายใน 18 เดือน และเริ่มชำระเงินคืนเมื่อครบ 6 เดือนภายหลังได้รับเงิน และมีเงื่อนไขห้ามขาย เช่า โอน จำหน่าย ทรัพย์สินในกิจการค้าหรือการดำเนินงานของบริษัท ห้ามรวมกิจการ และบริษัทต้องจ่ายภาษีเงินได้ในประเทศไทยด้วย ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขที่เข้มงวด ทั้งเป็นเงินกู้ระยะสั้นและดอกเบี้ยค่อนข้างสูง คณะกรรมการพยายามหาทางกู้เงินในประเทศ แต่ทำได้ไม่เพียงพอ ประกอบกับการเงินของบริษัทฝืดเคืองมาก ในช่วงนั้นมีการเปลี่ยนผู้จัดการใหญ่เป็น Mr.V. F. Hemmingsen ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีความรู้ทางการเงิน (รายงานการประชุมครั้งที่ 615 วันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ.2501 และ รายงานการประชุมครั้งที่ 617 วันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2502)

เหตุการณ์ครั้งนี้เป็นครั้งแรกที่กรรมการคนไทยซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการเงินมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกู้เงิน โดยเฉพาะการร่างสัญญา กรรมการทั้ง 2 ท่านได้แก่ นายเกษม ล้ำชา และ ม.ล. ปิ่นไทย มาลากุล (รายงานการประชุมครั้งที่ 618 วันที่ 19 มกราคม พ.ศ.2502)

ต่อมาในเดือนสิงหาคม มีการกู้เงินจาก Hong Kong & Shanghai Banking Corporation (HSBC) สาขานิวยอร์ก จำนวนเงิน 1,600,000 ดอลลาร์สหรัฐ นำไปชำระหนี้ทั้งหมดของ AOFC รวมทั้งดอกเบี้ย 9.5 % ต่อปี ยังมีเงินเหลือจ่ายคืนเงินกู้ของกองทุนสวัสดิการรถไฟที่กู้มา 15 ล้านบาท ซึ่งครบกำหนดชำระคืนในเดือนธันวาคม พ.ศ.2502 และมีเงินจ่ายดำเนินโครงการต่าง ๆ ได้ด้วยโดยเสียดอกเบี้ยไม่เกิน 7.5-8% ต่อปี ผ่อนชำระคืนเป็น 4 งวด เริ่มจาก 15 กรกฎาคม พ.ศ.2504 เป็นเงิน 400,000 ดอลลาร์สหรัฐ จากนั้นผ่อนจ่ายทุก 6 เดือนโดยงวดสุดท้ายคือ 15 มกราคม พ.ศ.2506 ระยะเวลาต่อมา มีการต่อสัญญาอีกหลายครั้งภายใต้เงื่อนไขเดิม จึงนับว่าเป็นการกู้เงินจากธนาคารเอกชนต่างประเทศครั้งแรก ที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นการกู้เงินระยะยาว ที่สำคัญธนาคารแห่งนี้มีความสัมพันธ์กับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มาตั้งแต่ก่อตั้งกิจการ (รายงานการประชุม

ครั้งที่ 625 วันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ.2502 และ รายงานการประชุมครั้งที่ 626 วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ.2502)
จากนั้นมา ธนาคารต่างประเทศก็กลายเป็นแหล่งเงินทุนของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มาจนถึงทุกวันนี้

3) แสวงหาเงินในการขยายตัวครั้งใหญ่

แรงบีบคั้นของการขยายการลงทุนครั้งใหม่ซึ่งไม่เคยมีในจินตนาการของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

การขยายธุรกิจครั้งใหญ่

ในช่วงปี พ.ศ.2505 - 2515 เป็นทศวรรษของการขยายตัวทางธุรกิจครั้งใหญ่ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัดและบริษัทที่เกี่ยวข้อง นอกจากจะมีปัจจัยของการขยายตัวทางเศรษฐกิจแล้ว แรงกระตุ้นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ก็คือการเริ่มต้นของการมีคู่แข่งซึ่งถือเป็นช่วงสำคัญช่วงหนึ่ง แต่ปฏิบัติการปรับตัวและการขยายตัวครั้งสำคัญจึงน่าสนใจอย่างมาก

โรงงานบางซื่อ

ขยายกำลังการผลิตครั้งที่ 4 (พ.ศ.2506) ครั้งที่ 5 (พ.ศ.2507) และครั้งที่ 6 (พ.ศ.2510)

โรงงานท่าหลวง

ขยายกำลังการผลิตครั้งที่ 3 (พ.ศ.2500) และครั้งที่ 4 (พ.ศ.2506)

โรงงานทุ่งสง

ลงทุนสร้างปี พ.ศ.2505

โรงงานแก่งคอย

ลงทุนสร้างปี พ.ศ.2513

บริษัทกระเบื้องกระดาศไทย จำกัด

- ปี พ.ศ.2504 - 2511 ขยายกำลังการผลิตที่โรงงานบางซื่อถึง 8 ครั้ง
- ตั้งโรงงานใหม่ที่นนทบุรี ทุ่งสง และสระบุรี

บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด

- ปี พ.ศ.2506 ตั้งโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จที่บางซื่อ

- ปี พ.ศ.2507 ตั้งโรงงานย่อนหินที่ราชบุรี
- ปี พ.ศ.2513 ตั้งโรงงานคอนกรีตสำเร็จรูปที่นนทบุรี
- ตั้งโรงงานคอนกรีตเสริมเหล็กที่ขอนแก่น
- ตั้งโรงงานคอนกรีตเสริมเหล็กที่ลำปาง

ปี พ.ศ.2505 ตั้ง **บริษัทคำวัตตุก่อสร้าง จำกัด**

ปี พ.ศ.2509 ตั้ง**บริษัทเหล็กสยาม จำกัด** (อ่าน พ.ศ.2505 การขยายตัวทางธุรกิจครั้งใหญ่) เป็นเรื่องของโอกาสทางธุรกิจด้วย แต่สิ่งที่อยู่เบื้องหลังนั้นคือการแสวงหาเงินทุนสำหรับการขยายครั้งนี้ ซึ่งยังไม่ได้มีคำอธิบายที่เชื่อมโยงในเชิงความคิดอย่างครบถ้วนมาก่อน ความพยายามครั้งนี้มีรายละเอียดมากพอสมควร

ประเด็นแรก กระบวนการแสวงหาเงินทุนสำหรับขยายกิจการทั้งหมดในอดีต ไม่ว่าจะเป็นการกู้เงินเกินบัญชี ทั้งในและต่างประเทศ การกู้เงินจากธนาคารรายเดียวหรือหลายรายในประเทศ ที่ได้กล่าวถึงในบทก่อน ๆ ไม่สามารถระดมทุนได้เพียงพอกับความจำเป็น การดำเนินธุรกิจของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในช่วงเวลานี้ได้ดำเนินแผนการระดมทุนที่น่าสนใจหลายประการ

ประการแรก

เป็นครั้งแรกที่บริษัทย่อยโดยเฉพาะบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตตุก่อสร้าง จำกัด แสวงหาเงินกู้ต่างประเทศเองได้ โดยเฉพาะกับสถาบันการเงินของธนาคารโลก ซึ่งเป็นที่มาของความสัมพันธ์กับสถาบันการเงินแห่งนี้ สามารถกู้เงินก้อนใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ด้วยเงื่อนไขที่ดี เป็นการแก้ปัญหาในช่วงขยายกิจการครั้งใหญ่ และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ครั้งใหญ่ (เหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่ให้ภาพต่อเนื่อง อ่าน พ.ศ.2512 การกู้เงินต่างประเทศกับการปรับโครงสร้าง และอ่าน บันทึกข้อตกลงระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับ IFC)

International Financial Corporation, Washington (IFC) เป็นสถาบันการเงิน ที่ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2499 โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) มีนโยบายให้กู้เงินที่มีลักษณะเฉพาะโดยต้องมีส่วนเข้าถือหุ้นและการบริหารในระดับใดระดับหนึ่ง แนวทางเช่นนี้จะทำให้ IFC มี

ความมั่นใจในลูกหนี้ ขณะเดียวกันก็ได้รับผลตอบแทนมากกว่าดอกเบี้ย ส่วนทางด้านลูกหนี้ การที่ IFC ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของธนาคารโลกสนับสนุนและถือหุ้นด้วยย่อมจะทำให้บริษัทมีความมั่นคง และสร้างความมั่นใจในวงการค้าธุรกิจมากขึ้น

บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ได้ใช้ความพยายามในการกู้เงินจาก IFC เป็นจำนวนเงิน 10 ล้านบาท (300,000 ดอลลาร์สหรัฐ) ในลักษณะการกู้ยืมเพียงอย่างเดียว และเป็นการกู้เงินในจำนวนไม่มาก (รายงานการประชุมครั้งที่ 623 วันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ.2502)

ต่อมาในปี พ.ศ.2504 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด รับโอนหนี้ของ IFC จำนวน 300,000 ดอลลาร์สหรัฐ มาจากบริษัทผลิตภัณฑ์วัตถุก่อสร้าง จำกัด เนื่องจากไม่ได้นำเงินไปใช้แต่ต้องเสียดอกเบี้ย 6% ต่อปี แล้วถ้าได้กำไรเกิน 10% ของทุนต้องแบ่งจ่ายให้ IFC 15% ของส่วนที่เกินเป็นเวลา 10 ปีของสัญญา ทั้งต้องออกตัวสัญญาใช้เงินซึ่ง IFC สามารถโอนได้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จึงตัดสินใจรับโอนหนี้พร้อมทั้งซื้อตัวสัญญาใช้เงินมาทั้งหมด โดยใช้เงินไป 312,000 ดอลลาร์สหรัฐ คำนวณเพิ่มเติมจากเงินปันผลรวมเข้าไปด้วย ทั้งนี้ คณะกรรมการได้มอบหมายให้ประธานกรรมการ หม่อมทวีวงศ์ถวัลย์ศักดิ์ และนายเกษม ล้ำชา กรรมการผู้เชี่ยวชาญทางการเงินไปพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง หากเห็นด้วยก็จะดำเนินการต่อไป จากนั้นมาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซึ่งมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงขยายกำลังการผลิต แต่รวมไปถึงการตั้งกิจการใหม่ ๆ โดยเฉพาะโครงการผลิตเหล็กซึ่งจำเป็นต้องใช้เงินจำนวนมาก (รายงานการประชุมครั้งที่ 645 วันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ.2504)

สถานการณ์การเงินค่อนข้างตึงเครียด เนื่องจากส่วนใหญ่แสวงหาเงินทุนด้วยการเบิกเงินเกินบัญชี (Overdraft) จากธนาคารต่าง ๆ ซึ่งเป็นการกู้เงินระยะสั้นและดอกเบี้ยค่อนข้างสูง ทั้ง ๆ ที่ในช่วงที่ Mr.VF Hemmingsen ขึ้นมาดำรงตำแหน่ง ได้แถลงแนวทางต่อคณะกรรมการไว้ว่าจะพยายามหาทางลดภาระหนี้สินที่เป็นเงินกู้ระยะสั้น โดยแสวงหาเงินกู้ระยะยาวมากขึ้น ซึ่งเป็นความพยายามจะแก้ปัญหาเรื่องเงินทุนมาตรการหนึ่งที่น่าสนใจคือการออกหุ้นในวงเงิน 150 ล้าน ใน 2 งวด ในปี พ.ศ.2507 - 2508 โดยจำหน่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม ธนาคารที่ใช้บริการ ตัวแทนจำหน่ายสินค้า รวมทั้งธนาคารในต่างประเทศด้วย แม้ว่าจะเป็นเงินทุนระยะยาว ซึ่งกำหนดชำระคืนใน 7 ปี แต่อย่างไรก็ตาม ดอกเบี้ยก็ยังสูงถึง 9-10% (รายงานการประชุมครั้งที่ 689 วันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ.2508)

ประการที่สอง

ความพยายามกู้เงินต่างประเทศ เช่นที่ทำมาก่อน โดยถือเป็นการกู้เงินก้อนใหญ่กว่าครั้งก่อน ๆ สถานการณ์ภาระหนี้สินก่อนการกู้เงินครั้งนี้ค่อนข้างน่าวิตก ตามที่ได้บันทึกไว้ในจดหมายของกรรมการผู้จัดการ เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ.2508 ว่า "การกู้เงินจาก Chase Manhattan Bank, New York จำนวน 4.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ดอกเบี้ย 6.5 % กำหนดชำระคืนภายใน 5 ปี โดยผู้กู้คือบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมกับบริษัทกระเบื้องกระตาศไทย จำกัด มีธนาคารในประเทศ 3 แห่งค้ำประกัน คือ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยทนุ และธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ" (รายงานการประชุมครั้งที่ 690 วันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ.2508 , รายงานการประชุมครั้งที่ 693 วันที่ 27 กันยายน พ.ศ.2508 และ รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหาร ครั้งที่ 20 ประจำเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2508)

ประการที่สาม

การตั้งสถาบันการเงินของตนเอง ความพยายามนี้เริ่มต้นระยะเดียวกันกับความพยายามกู้เงินต่างประเทศซึ่งนับว่าเป็นเรื่องใหม่และต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่ซับซ้อนพอสมควร ใช้เวลาประมาณ 4-5 ปี จึงได้เรียนรู้ว่ากิจการนี้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างดี การศึกษารายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทในช่วงปี พ.ศ.2508 จึงให้ภาพนี้ได้อย่างดี

“เห็นชอบด้วยในหลักการในการจัดตั้งสถาบันการเงินขึ้นตามบันทึกซึ่งฝ่ายจัดการได้เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาแล้ว แต่เนื่องจากงานในด้านนี้เป็นงานใหม่ที่บริษัทยังไม่เคยจัดทำมาก่อนเลย ดังนั้นเพื่อความรอบคอบ จึงได้ลงมติแต่งตั้งกรรมการขึ้นคนหนึ่งเพื่อให้เป็นผู้พิจารณารายละเอียดในเรื่องนี้ ประกอบด้วย

1. ม.ล.เดช สนิทวงศ์
2. นายยม ตัณฑุเศรษฐี
3. นายอารณ กฤษณามระ
4. ผู้จัดการทั่วไป บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
5. ผู้จัดการ บริษัทกระเบื้องกระตาศไทย จำกัด
6. ผู้จัดการ บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด
7. ผู้จัดการ บริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง จำกัด

และนายสุวัชร จันทระประเสริฐ เป็นเลขานุการ"

รายงานการประชุมครั้งที่ 693 วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2508

หลังจากคณะกรรมการชุดนี้ดำเนินการ พบข้อเท็จจริงหนึ่งที่น่าสนใจ "นายยม ตันตเศราชฐ์ กรรมการในคณะกรรมการจัดตั้งสถาบันการเงินได้เสนอโครงการของบริษัทให้ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยพิจารณาแล้วและผู้ว่าการฯ ได้กรุณาให้ความเห็นซึ่งรวมความได้ว่า สถาบันการเงินซึ่งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือจะจัดตั้งขึ้นนี้ ไม่เป็นการฝ่าฝืนกฎหมายธนาคารพาณิชย์ ถ้าหากการดำเนินงานของสถาบันนี้ไม่ทำธุรกิจรับฝากเงิน" รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารครั้งที่ 20 วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2508

ตามแผนการนี้ บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ก็จำเป็นต้องมีเงินทุนของตนเองจำนวนมาก และต้องใช้เงินในระบบธนาคารมาใช้บริการหรือปล่อยสินเชื่ออีกทอดหนึ่ง เป็นอุปสรรคใหญ่ นอกจากนี้ยังติดขัดไปด้วยปัจจัยที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ไม่สามารถค้าประกันเงินกู้ให้บริษัทที่เกี่ยวข้องได้ "เนื่องจากในบางโอกาสบริษัทเหล็กสยาม จำกัด และบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด จำเป็นต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมาก จึงต้องติดต่อขอกู้เงินจากธนาคารเพื่อการดังกล่าว โดยขอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นผู้ค้าประกัน แต่เนื่องจากขณะนี้บริษัทมีข้อผูกพันอยู่กับ Chase Manhattan, New York ตามสัญญาเงินกู้เงินลงวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2508 จึงเกรงว่าการค้าประกันให้แก่บริษัททั้งสองจะขัดกับสัญญาที่มีอยู่ต่อกัน ดังนั้นเพื่อขจัดปัญหาความยุ่งยากอันอาจจะเกิดขึ้นจากการผิดสัญญากับ Chase Manhattan, New York ที่ประชุมจึงได้ลงมติขอให้แจ้งไปยังบริษัทค้าวัตถุก่อสร้าง จำกัด เพื่อขอให้เป็นผู้ค้าประกันแก่บริษัทเหล็กสยาม จำกัด และบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ในการขอกู้เงินจากธนาคาร โดยใช้หุ้นที่บริษัทค้าวัตถุก่อสร้าง จำกัด ถืออยู่ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นหลักทรัพย์ค้าประกัน" รายงานการประชุมครั้งที่ 697 วันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ.2509

ในช่วงเวลานั้นเหลือเพียงทางออกเดียวก็คือความพยายามระดมทุนจากภายนอก แต่ก็มีเหตุการณ์ที่น่าสนใจขึ้นมาประการหนึ่ง คือสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่สนใจจะซื้อหุ้นบริษัทนี้ เป็นภาพสะท้อนความยุ่งยากในเรื่องนี้ด้วย

"เนื่องจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้สละสิทธิ์การจองซื้อหุ้นในบริษัทเหล็กสยาม จำกัดและบริษัทสินอุตสาหกรรมไทยจำกัด ฝ่ายจัดการจึงเสนอขออนุมัติต่อที่ประชุมเพื่อขายหุ้นที่บริษัทถืออยู่ในบริษัททั้งสองให้แก่

ลูกจ้างในอัตราเท่ากับรายได้ที่ได้รับอยู่จากบริษัท 6 เดือนโดยให้ผ่อนชำระได้ เป็นงวด ๆ และให้ชำระค่าหุ้นครบภายในต้นปี พ.ศ.2512 นอกจากนี้ ขอเสนอขายหุ้นบริษัทสินอุตสาหกรรมไทยจำกัด ให้แก่สยามสมาคมในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นจำนวน 23,000 หุ้น ในราคาตามมูลค่า เพื่อช่วยให้สมาคมมีรายได้สำหรับนำมาใช้บำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวมในด้านการค้นคว้าต่อไป"

รายงานการประชุมครั้งที่ 700 วันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ.2509

ในที่สุดบทบาทของบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ก็เปลี่ยนแปลงมากทีเดียวในรายงานการประชุมพิเศษคณะกรรมการ วันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2509 ที่ประชุมได้ลงมติอนุมัติให้แต่งตั้งบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด เป็นเลขานุการ (Corporate Secretary) ของบริษัทในเครือ โดยให้ทำหน้าที่ในด้านทะเบียนหุ้น การจดทะเบียนต่าง ๆ และงานด้านกฎหมาย

ความรับผิดชอบของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่มีต่อบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ไม่ได้หยุดเพียงแค่นั้น ในที่สุดได้มีแผนการแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างบริษัทโดยให้ผู้ถือหุ้นบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ได้หุ้นบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ด้วยเหตุผลให้ผู้ถือหุ้นได้ประโยชน์จากการลงทุน "ความมุ่งหมายของบริษัทในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่ได้ร่วมกันตั้งบริษัทนี้ขึ้นมาก็โดยหวังว่าจะสามารถเปลี่ยนแปลงให้เป็นธนาคารพาณิชย์ต่อไป แต่โอกาสดังกล่าวยังไม่มีทางที่จะเป็นไปได้ ในขณะเดียวกันภาวะการเงินในตลาดและทั่ว ๆ ไปในต่างประเทศมีการเคลื่อนไหวที่ทำให้อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นและเงินไม่หมุนเวียนดังก่อน ด้วยเหตุนี้การดำเนินงานของบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด จึงไม่มีผลกำไรเพียงพอแก่การจ่ายเงินปันผลในอัตราสูงได้" บันทึกการแลกเปลี่ยนหุ้นบริษัทในเครือ วันที่ 25 มีนาคม พ.ศ.2513

ในที่สุดก็ได้บทสรุป หลังจากใช้ความพยายามตั้งสถาบันการเงินของตนเองขึ้นถึง 5 ปี "เนื่องจากจะได้มีการปรับปรุงบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ให้เป็นบริษัทกลาง ซึ่งจะเป็นผู้ประสานงาน ควบคุมนโยบาย วางแผน และให้บริการแก่บริษัทในเครือทั้งหมด กับทั้งจะได้โอนงานด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน การจัดการเรื่องหุ้น ฯลฯ ซึ่งแต่เดิมบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ ไปขึ้นอยู่กับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาถึงจำนวนหุ้นของบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ซึ่งขณะนี้ส่วนใหญ่อยู่ในมือของบริษัทในเครือเกือบหมดแล้ว (ประมาณ 95%) จึงเห็นสมควรที่จะให้ยุบเลิกกิจการบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด เมื่อถึงเวลาอันสมควร"

รายงานการประชุมพิเศษคณะกรรมการ ประจำวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ.2514

ในระหว่างนั้นความพยายามกู้เงินก้อนใหญ่จาก IFC ประสบความสำเร็จด้วยดี (รายละเอียดเรื่องนี้ดูจากบันทึกการเจรจาวันที่ 21 กันยายน พ.ศ.2511) ทำให้บทบาทของบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด จะจบลงไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม มีความพยายามครั้งใหญ่อีกครั้งหนึ่งในการแสวงหาผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นความพยายามที่จบลงด้วยสิ่งไม่คาดไว้แต่ต้น

ในเวลานั้นรัฐบาลไทยมีนโยบายสำหรับสถาบันการเงินลักษณะพิเศษเพื่อตอบสนองการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ขณะเดียวกันสถาบันการเงินระหว่างประเทศเข้ามาลงทุนร่วมกับคนไทย เช่น กรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ทิสโก้ (ปี พ.ศ.2512) เป็นการร่วมทุนระหว่างธนาคารกสิกรไทยกับ Banker Trust, U.S.A. การเจรจากับ Toronto Dominion Bank of Canada มีขึ้นในราวกลางปี พ.ศ.2514 โดยดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นจริงเป็นจัง (อ่าน กรณีบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด กับ Toronto Dominion Bank ดีลที่ไม่จบแต่ควรศึกษา) โดยธนาคารดังกล่าวมีเงื่อนไขที่น่าสนใจ

"ผู้แทนของธนาคารได้ตอบว่าเมื่อพิจารณาถึงภาวะตลาดการเงินในประเทศและถ้าหากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือจะให้ความร่วมมือแก่บริษัทดังที่ได้เป็นมาแล้ว ธนาคารก็ยินดีที่จะเข้ามาร่วมลงทุนและรับดำเนินการกิจการของบริษัทต่อไป และเห็นว่าบริษัทไม่จำเป็นต้องลดทุน การลดทุนนั้นนอกจากจะเสียเวลานานแล้วยังอาจกระทบกระเทือนความเชื่อถือในตลาดด้วย ดังนั้นถ้าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือจะเห็นสมควรขายหุ้นให้ธนาคารก็พร้อมที่จะซื้อทันที อนึ่งธนาคารใคร่ขอให้สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ถือหุ้นอยู่ด้วย ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าสำนักงานทรัพย์สินฯ มีส่วนเกี่ยวข้องแล้วก็จะทำให้ความเชื่อถือของประชาชนในบริษัทแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น อันจะเป็นทางนำมาซึ่งความเจริญของบริษัทและประโยชน์แก่เศรษฐกิจในส่วนรวมด้วย"

เงื่อนไขต่าง ๆ มีการตกลงกันอย่างดีรวมทั้งความพยายามของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ที่ให้สำนักงานทรัพย์สินฯ มาถือหุ้นในบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด จำนวนหนึ่งด้วย แต่แล้วในอีกประมาณ 3 เดือนถัดมา Toronto Dominion Bank of Canada (TDB) เปลี่ยนแปลงข้อเสนอใหม่ "การเปลี่ยนแปลงอัตรา

ดอกเบียจากอัตราเดิมประมาณร้อยละ 10 ต่อปีมาเป็นร้อยละ 11 ต่อปีโดยกำหนดให้จ่ายดอกเบียทุกเดือน แม้ภายหลังจะเปลี่ยนเป็น 3 เดือนก็ตาม ที่ประชุมมีความเห็นว่าไม่เป็นประโยชน์ต่อกิจการของบริษัทแต่ประการใด เมื่อพิจารณาถึงหุ้นที่บริษัทขายให้ในราคาตามมูลค่า โดยยังมีได้รวม Goodwill เข้าไว้ด้วย"

เหตุผลที่ TDB ขอเพิ่มอัตราดอกเบียเป็นร้อยละ 11 เพราะบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จ่ายดอกเบียให้แก่ธนาคารในประเทศในอัตราดังกล่าวอยู่แล้วนั้น ที่ประชุมมีความเห็นว่าไม่น่าจะนำมาเป็นข้ออ้างเพราะตามธรรมเนียมที่ปฏิบัติกัน การกู้จากต่างประเทศอัตราย่อมต่ำกว่าภายในประเทศ

- การที่ TDB กำหนดให้ทำความตกลงกันภายใน 7 วันนั้น มีการชี้แจงว่าเนื่องจากผู้แทนของ TDB จะต้องเดินทางกลับประเทศแคนาดา อย่างไรก็ดี แม้จะพินกำหนดเวลาดังกล่าวก็ยังคงดำเนินการเจรจาต่อไปได้

- การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขครั้งนี้ผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเงินกู้มาเป็นเงินบาทไม่ขัดข้องประการใด แต่อัตราดอกเบียควรกำหนดให้ขึ้นลงได้โดยถือตามอัตรา Prime Rate ของธนาคารในประเทศและกำหนดจ่าย 3 เดือนครั้ง

เมื่อที่ประชุมหารือกันแล้วได้มีมติให้ดำเนินการในเรื่องนี้โดยแยกออกเป็น 2 วิธี คือ

ก. มีมติยืนตามเงื่อนไขที่คณะกรรมการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้พิจารณาและตกลงใจแล้วแต่เดิม

ข. หากมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขแตกต่างจากที่ได้เจรจาทกลงกันไว้แล้ว ขอให้รอการพิจารณาเรื่องนี้ไว้ก่อนจนกว่าผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะเดินทางกลับจากต่างประเทศ (ซึ่งกำหนดจะเดินทางกลับประมาณวันที่ 7 มกราคม พ.ศ.2515)
รายงานการประชุมครั้งที่ 733 วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ.2514

จนกระทั่งมีระบุไว้ใน รายงานการประชุมครั้งที่ 754 วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2517

"การขายหุ้นบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด นายสมหมาย สุนทระกุล และ กรรมการผู้จัดการ (นายบุญมา วงศ์สุวรรณ) ร่วมกันรายงานให้ที่ประชุมทราบถึงการเจรจากับสถาบันการเงินจากต่างประเทศเพื่อขายหุ้นบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ซึ่งสรุปได้ว่าบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด จะลดทุนจาก 60 ล้านบาทลงเหลือ 40 ล้านบาท โดยเรียกชำระค่าหุ้น 20 ล้านบาท Sanwa Bank จากประเทศญี่ปุ่นร่วมกับธนาคารต่างประเทศจะถือหุ้นอัตราร้อยละ 49 ส่วนที่เหลือร้อยละ 51 ถือโดยฝ่ายไทย ซึ่งประกอบด้วยธนาคารไทยพาณิชย์ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ทรัพย์สินส่วนพระองค์ และบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และ Sanwa Bank จะหาแหล่งการเงินมาให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กู้จำนวน 200 ล้านบาทโดยมีเงื่อนไขการชำระเงินในระยะยาว (8 ปี) ด้วย

ในขณะนั้นนายสมหมาย สุนทระกุล เข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 และต่อมาในปี พ.ศ.2517 ก็มีบทบาทมากขึ้นเป็นกรรมการบริษัทกระเบื้องกระดาศไทย จำกัด บริษัทเหล็กสยาม จำกัด บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด บริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง จำกัด และบริษัทสยามพัฒนาที่ดิน จำกัด จากนั้นในปี พ.ศ.2519 ก็ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ ในยุคนี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีความสัมพันธ์กับประเทศญี่ปุ่นอย่างมาก (อ่าน พ.ศ.2519 นายสมหมาย สุนทระกุล และ จุดเริ่มต้นความสัมพันธ์กับธุรกิจญี่ปุ่น) และเข้าใจกรณีการเข้ามาถือหุ้นของธนาคารญี่ปุ่นในบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด เป็นกรณีแรกที่นายสมหมาย สุนทระกุล ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต่อจากนี้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีความพยายามจะให้บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ภายใต้โครงสร้างผู้ถือหุ้นใหม่ ปลอดภัย เพื่อจะเตรียมตัวขอเป็นบริษัทเงินทุนต่อไป"

ที่ประชุมมีมติให้สัตยาบันในการที่ฝ่ายจัดการได้รับโอนลูกหนี้เงินกู้ยืมเงินมาจากบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2517 ดังนี้ ลูกหนี้จำนวน 15 รายจำนวนเงิน 7,051,583.15 บาท พร้อมด้วยดอกเบี้ยค้างชำระอีก 1,693,341.85 บาท โอนมาเป็นลูกหนี้ของ บริษัทปูนซิ

เมนต์ไทย จำกัด โดยบริษัทขายให้บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด เพียง 2,051,583.15 บาท ทั้งนี้เพื่อช่วยให้บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ปลอดภัยจากลูกหนี้เพื่อจะดำเนินงานบริษัทเงินทุนต่อไป (รายงานการประชุมครั้งที่ 758 วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ.2517)

ต่อมาในปลายปี รายงานการประชุมครั้งที่ 762 วันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ.2517 ระบุว่าบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด พ้นจากการเป็นบริษัทในเครือ เนื่องจากได้แยกกิจการออกจากเครือซิเมนต์ไทยตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ.2517 แล้ว ในระยะเดียวกันนั่นเอง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ก็ได้แหล่งเงินทุนใหม่จากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนไม่น้อย โดยขณะที่บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด และธนาคารไทยพาณิชย์มีบทบาทในการค้าประกันเงินกู้ทางเลือกใหม่ ๆ นี้ (รายงานการประชุมครั้งที่ 577 วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ.2517 และ รายงานการประชุมครั้งที่ 578 วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ.2517)

“คณะกรรมการอนุมัติให้บริษัทกู้เงินจำนวน 15 ล้านดอลลาร์สหรัฐตามมติที่ประชุมครั้งที่ 757 - พ.ศ.2517 และได้อนุมัติให้บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด เป็นผู้ค้าประกันในวงเงิน 10 ล้านดอลลาร์สหรัฐตามมติของที่ประชุมครั้งที่ 758 ปี พ.ศ.2517 แล้วนั้น สำหรับวงเงินกู้อีก 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ที่ประชุมมีมติให้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นผู้ค้าประกันเป็นกรณีพิเศษ”

รายงานการประชุมครั้งที่ 579 วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ.2517

สถานการณ์ในเวลานั้น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งธนาคารในประเทศและต่างประเทศ สามารถระดมเงินทุนจำนวนมากขึ้น แม้กระทั่งธนาคารญี่ปุ่นเองก่อนหน้า Dai-ichi Kango Bank ก็เคยให้กู้มาก่อนแล้ว เพียงแต่วงเงินเพียง 3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (รายงานการประชุมครั้งที่ 474 วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2517)

การกู้เงินจาก Sanwa Bank ในครั้งนี้ถือว่าเป็นจำนวนมากที่สุดของธนาคารเอกชนที่ให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กู้เงิน จะเป็นรองก็เฉพาะกรณี IFC เท่านั้น

บทสรุป

บทเรียนของความพยายามอย่างพลิกแพลงและด้วยมาตรฐานการบริหารระดับโลกมีบทสรุปที่น่าสนใจ 3 ประการ

ประการแรก อุตสาหกรรมขนาดใหญ่เช่นอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ต้องการใช้เงินลงทุนอย่างมากในแผนการขยายตัวในหลายช่วง การระดมทุนจากผู้ถือหุ้นโดยวิธีการเพิ่มทุนและรักษาสัดส่วนของตนเองไม่สามารถตอบสนองโอกาสและทำให้อุตสาหกรรมดำเนินไปได้ตามที่ควรจะเป็น

ประการต่อมา เมื่อบริษัทฯ มีแนวคิดในการเพิ่มทุนด้วยวิธีอนุรักษ์นิยม รวมทั้งประเทศไทยไม่มีนโยบายในการสร้างสถาบันการเงินเพื่อการอุตสาหกรรมโดยเฉพาะ ย่อมสร้างแรงกดดันอย่างมากต่อผู้บริหาร ทำให้ทีมบริหารต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารการเงินมากขึ้น

ประเด็นนี้สามารถนำมาเชื่อมโยงได้โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรม ซึ่งดูเหมือนจะส่งเสริมและเอื้อประโยชน์ต่อบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด อยู่บ้าง “ความจริงแล้วนายสมหมาย ฮุนตระกูล เกี่ยวข้องกับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มานานพอสมควร ก่อนจะดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัท ความเกี่ยวข้องโดยตรงครั้งแรก ๆ ก็คือในฐานะเจ้าหน้าที่ เนื่องจากนายสมหมายฯ มีตำแหน่งบริหารในบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) ตั้งแต่แรกตั้งเลยก็ว่าได้ กิจกรรมนี้ตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2502 ตามแนวของ Industrial Bank of Korea ที่สร้างสถาบันการเงินเฉพาะขึ้นมาเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมในประเทศในช่วงที่เงินทุนเป็นที่ต้องการอย่างมาก บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นกิจการสำคัญหนึ่งที่ถือเป็นลูกหนี้รายใหญ่ที่สุดรายหนึ่ง โดย IFCT ระดมเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำซึ่งแหล่งใหญ่ที่สุดก็มาจากประเทศญี่ปุ่นและนำมาปล่อยกู้ให้แก่ธุรกิจอุตสาหกรรมของไทยอีกทอดหนึ่ง” ตอนหนึ่งที่กล่าวถึง นายสมหมาย ฮุนตระกูล ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (อ่าน พ.ศ.2519 สมหมาย ฮุนตระกูล) เท่าที่ตรวจสอบข้อมูลพบว่าบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีความเกี่ยวข้องกับ IFCT พอสมควร ผู้บริหารหลายคนเป็นกรรมการและมีการกู้เงินจำนวนหนึ่งจากสถาบันการเงินแห่งนี้ แต่เมื่อเปรียบกับการลงทุนแล้วถือว่าเป็นจำนวนไม่มากนักในช่วงประมาณ 10 ปี (ปี พ.ศ.2521 - 2531) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด กู้เงินจาก IFCT ไปประมาณ 1,000 กว่าล้านบาท ซึ่งนับได้ว่าเป็นลูกค้ายรายใหญ่ แต่สำหรับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด แล้ว ถือเป็นสัดส่วนของการกู้เงินที่ค่อนข้างน้อย

รายงานการประชุมครั้งที่ 38 วันที่ 30 มกราคม พ.ศ.2522

รายงานการประชุมครั้งที่ 45 วันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ.2522

รายงานการประชุมครั้งที่ 60 วันที่ 6 มกราคม พ.ศ.2524

รายงานการประชุมครั้งที่ 99 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2527

รายงานการประชุมครั้งที่ 148 วันที่ 29 มีนาคม พ.ศ.2531

อีกประการหนึ่งซึ่งถือว่าสำคัญมาก ด้วยการบริหารตามระบบมาตรฐานสากลและมีประสิทธิภาพได้สร้างโอกาสมากมายแก่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ทั้งนี้การช่วยเหลือในเชิงนโยบายของรัฐบาลในแต่ละช่วงไม่ได้มากมายเช่นเดียวกับกรณีโมเดลธุรกิจขนาดใหญ่ในญี่ปุ่นหรือเกาหลีแต่อย่างใด

จุดเริ่มต้นความสัมพันธ์กับธุรกิจญี่ปุ่น

พ.ศ.2519 เจรจาร่วมทุนผลิตเครื่องยนต์ดีเซลสำหรับการเกษตรกับคูโบต้าแห่งประเทศไทย

ด

พ.ศ.2520 การเจรจากับ HINO และ Toyota ในการใช้โรงหล่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ได้ผลสำเร็จอย่าง

พ.ศ.2520 ต่อมา HINO ได้เริ่มสั่งผลิต Brake Drum จากโรงหล่อเป็นครั้งแรก เป็นจุดเริ่มต้นของการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พร้อมทั้งส่งพนักงานไปฝึกงานที่ประเทศญี่ปุ่น

อนุมัติสั่งซื้อเครื่องจักรจาก Mitsubishi Heavy Industries(MHI) เพื่อขยายกำลังการผลิตปูนซีเมนต์ที่ทุ่งสง มูลค่า 15 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ลงนามวันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2520)

พ.ศ.2520 การลงนามกู้เงินจาก Sunwa Bank 13.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

พ.ศ.2520 กิจการเหล็กรีดตกลองในหลักการร่วมมือกับ Toshin Steel แห่งประเทศญี่ปุ่น

พ.ศ.2521 การติดต่อขอความช่วยเหลือในการเริ่มต้นธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ (Trading Company) จาก Mitsui Bussan Kaisha รวมทั้งขอใช้เครือข่ายทั่วโลกด้วย

บันทึกข้อตกลงระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับ IFC

จดหมายจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถึง The Loan Committee

Mr.V.F. Hemmingsen ได้พบกับ Mr.Rosen เพื่อหารือเงื่อนไขการลงทุนในบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย 5 บริษัทที่ IFC ได้เสนอไป ผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วย Raj, Richards, Fuchs, Hassan, Conner, Parmar และนายชุมพล ณ ลำเลียง Mr. Rosen บอก Mr. V.F. Hemmingsen ว่าเนื่องจากขนาดของการลงทุนที่มีขนาดใหญ่ IFC จะนำผู้สนใจเข้ามาร่วมลงทุน

เงื่อนไขต่อไปนี้เป็นพื้นฐานที่ IFC จะพิจารณาให้เงินกู้ จำนวนเงิน US\$ 18,000,000

(a) เงินกู้จะออกให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (SCC) ซึ่งจะนำเงินนี้ไปให้บริษัทในเครือฯ อีก 4 บริษัท กุ้ยม บริษัทเหล่านี้จะรับประกันร่วมกันและบนพื้นฐานเงินกู้ที่ IFC ออกให้ SCC IFC จะมีข้อตกลงการลงทุนกับ SCC และข้อตกลงการรับประกันกับอีก 4 บริษัท มีข้อกำหนดให้โครงการดำเนินไปให้เสร็จสิ้น และจะประกอบไปด้วยสัญญาต่าง ๆ ที่จำเป็น

(b) ยอดเงินต้นของเงินกู้เท่ากับ US\$ 18 ล้าน กำหนดชำระคืนเงินงวดแรก 2 ปีหลังจากเซ็นสัญญาเงินกู้ ซึ่งหากมีการเซ็นข้อตกลงการลงทุน (Investment Agreement) ในเดือนพฤศจิกายนนี้ ก็จะเป็นเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2513 การจ่ายคืนจะทำในเวลา 8 ปี การชำระงวดละครึ่งปี 6 งวดแรกจะเป็นงวดละ US\$ 1,750,000 ส่วนที่เหลือ งวดละครึ่งปีอีก 10 งวดจะเป็นงวดละ US\$ 750,000

(c) จะมีการพิจารณาอัตราดอกเบี้ยเมื่อมีการสรุปข้อตกลงการลงทุน มีการชี้ว่าอัตราดอกเบี้ยจะอยู่ที่ 8½% แต่อัตราดอกเบี้ยท้ายสุดจะขึ้นอยู่กับความน่าสนใจของราคาหุ้นที่ซื้อในส่วนของ Equity ของการลงทุน

Equity Investment

ส่วน Equity ของการลงทุนจะเป็น

(i) 6 2/3% IFC ของแต่ละบริษัททั้ง 5 บริษัทเพราะฉะนั้น หุ้นที่ IFC จะซื้อในแต่ละบริษัทเป็นดังนี้

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (SCC)	240,000 หุ้น
บริษัทกระเบื้องกระดาศไทย จำกัด (SFCC)	120,000 หุ้น
บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด (CPAC)	40,000 หุ้น
บริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง จำกัด (CMMC)	80,000 หุ้น
บริษัทเหล็กสยาม จำกัด (SISCO)	120,000 หุ้น

ราคาซื้อสำหรับหุ้นดังกล่าวคือ 150 บาท ยกเว้นหุ้นของ SISCO ที่ราคาหุ้นละ 100 บาท

(ii) IFC จะมีตัวเลือก (Option) ที่จะซื้อหุ้น CMCC ซึ่งปัจจุบันถือโดย Siam Industrial Credit Company เพิ่มเติม 140,000 หุ้น นอกจากนี้ IFC ยังมีตัวเลือกในการซื้อหุ้น SISCO เพิ่มเติมอีก 120,000 หุ้น อายุของตัวเลือกเป็น 5 ปีหรือจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2516 อายุที่แน่นอนจะมีการกำหนดในภายหลังและราคาหุ้น (Option Price) จะเป็น 225 บาทต่อหุ้นสำหรับ CMCC และ 125 บาทต่อหุ้นสำหรับ SISCO ซึ่งเป็นราคาตลาดในปัจจุบันของหุ้นเหล่านี้

เพื่อที่ IFC จะสามารถดำเนินการจัดเตรียมรายละเอียดของโครงการให้คณะกรรมการลงทุนของ IFC พิจารณาเป็นครั้งสุดท้าย IFC อยากจะได้รับการแจ้งว่าข้อเสนอ Package ทางการเงินที่เสนอไปนี้ได้รับความเห็นชอบโดยหลักการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม เงื่อนไขท้ายสุดจะขึ้นอยู่กับผลการเจรจาระหว่างคณะกรรมการเงินกู้ (Loan Committee) กับบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย

Mr. V.F. Hemmingsen และ Mr. S. Chandraprasert ได้พิจารณาข้อเสนอและมีความเห็นว่าข้อเสนอนี้ สมเหตุสมผลในฐานะพื้นฐานของการเจรจา ดังนั้นจึงขอให้พิจารณาเพื่อที่ว่าคณะกรรมการเงินกู้จะได้หารือในที่ประชุมต้นสัปดาห์หน้า

กรณีบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด กับ Toronto Dominion Bank

วันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ.2514

นายสุวัชร จันทระประเสริฐ ได้เรียนให้ที่ประชุมทราบว่าเมื่อเร็ว ๆ นี้ได้มีโอกาสพบกับผู้แทนของ Toronto Dominion Bank ประเทศแคนาดา และผู้แทนของธนาคารแจ้งว่าธนาคารมีความสนใจที่จะเข้ามาดำเนินกิจการทางการเงินในประเทศไทย โดยจะตั้งสถาบันการเงินขึ้นหรือร่วมกับบริษัทไทยที่ดำเนินการอยู่แล้ว ดังนั้นนายสุวัชรฯ จึงได้เสนอว่าคณะกรรมการของบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ได้มีมติให้ลดทุนจดทะเบียนของบริษัทจาก 60 ล้านบาท คงเหลือ 15 ล้านบาท (ร้อยละ 25 ของทุนที่จดทะเบียนและชำระแล้ว) และบริษัทกำลังที่จะดำเนินการในเรื่องนี้อยู่ เมื่อได้ลดทุนลงเรียบร้อยแล้ว หากธนาคารมีความประสงค์จะเข้ามาซื้อหุ้น นายสุวัชรฯ ก็จะนำเรื่องเสนอคณะกรรมการของบริษัทและบริษัทในเครือที่ถือหุ้นต่อไป

ผู้แทนของธนาคารได้ตอบว่าเมื่อพิจารณาถึงภาวะตลาดการเงินในประเทศและถ้าหากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือจะให้ความร่วมมือแก่บริษัทดังที่ได้เป็นมาแล้ว ธนาคารก็ยินดีที่จะเข้ามาร่วมลงทุนและรับดำเนินการของบริษัทต่อไป และเห็นว่าบริษัทไม่จำเป็นต้องลดทุน การลดทุนนั้นนอกจากจะเสียเวลานานแล้วยังอาจกระทบกระเทือนความเชื่อถือในตลาดด้วย ดังนั้นหากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัดและบริษัทในเครือเห็นสมควรที่จะขายหุ้นให้ ธนาคารก็พร้อมที่จะซื้อทันที

อนึ่ง ธนาคารใคร่ขอให้สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ถือหุ้นอยู่ด้วย ด้วยเหตุผลที่ว่า ถ้าสำนักงานทรัพย์สินฯ มีส่วนเกี่ยวข้องแล้ว ก็จะทำให้ความเชื่อถือของประชาชนในบริษัทแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น อันจะเป็นทางนำมาซึ่งความเจริญของบริษัทและประโยชน์แก่เศรษฐกิจในส่วนรวมด้วย

คณะกรรมการของทั้งสองบริษัทได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ถ้า Toronto Dominion Bank มีความสนใจดังที่นายสุวัชร จันทระประเสริฐได้แจ้งมาก็เห็นชอบในหลักการที่จะขายหุ้นที่ถืออยู่ในบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัดให้ในราคาตามใบหุ้น คือหุ้นละ 100 บาท ดังนี้:

หุ้นที่ถืออยู่ :

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือ	542,353 หุ้น
ผู้ถือหุ้นอื่นๆ	57,647 หุ้น
	600,000 หุ้น

แบ่งขายให้ :

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือ	182,353 หุ้น
Toronto Dominion Bank	360,000 หุ้น
ผู้ถือหุ้นอื่น ๆ	57,647 หุ้น
	600,000 หุ้น

หุ้นจำนวน 182,353 หุ้นที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือถืออยู่นี้ Toronto Dominion Bank ซื้อไปทั้งหมดภายใน 5 ปีตามราคาซึ่งจะได้ตกลงกัน

ที่ประชุมมีความเห็นว่า ก่อนที่จะขายหุ้นให้แก่ธนาคารดังกล่าว บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ควรจัดการเรื่องสินทรัพย์ของบริษัทให้เรียบร้อย เพื่อมิให้ต้องตกเป็นภาระของผู้ที่จะเข้ามาบริหารใหม่ จึงได้มีมติดังนี้ :

1. ให้ขายหุ้นในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือ ซึ่งบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ถืออยู่ในราคาตลาดให้แก่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือ
2. ให้โอนที่ดินที่แหลมฉบัง อำเภอสัตหีบ จ.ชลบุรี ซึ่งบริษัทได้รับโอนมาจากบริษัทเหล็กสยาม จำกัด ให้แก่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ตามราคาในบัญชี
3. ให้ขายหุ้นในบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ทั้งหมดแก่ผู้ที่สนใจ
4. เพื่อที่จะคิบบัญชีกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในการซื้อขายหุ้นในข้อ 1. ให้รับซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินจำนวน 10 ล้านบาท ซึ่งบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทย จำกัด ได้ออกให้แก่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในการซื้อลดหนี้ให้บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ได้รับประโยชน์ตอบแทนในอัตราร้อยละ 12 ต่อปีและบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นผู้ค้ำประกันการชำระเงินต้นและดอกเบี้ยตามตั๋วสัญญาใช้เงินด้วย

คณะกรรมการได้ลงมติให้นายสุวัชร จันทระประเสริฐ จัดทำบัญชียอดและกำไรขาดทุนแสดงถึงผลสุทธิ หลังจากได้ดำเนินการตามมติดังกล่าวแล้ว

นอกจากนั้นคณะกรรมการได้มีมติแต่งตั้ง Mr.V. F. Hemmingsen และนายสุวัชร จันทระประเสริฐ เป็นผู้แทนในการเจรจากับผู้แทนของ Toronto Dominion Bank ทั้งนี้โดยยังไม่มีข้อผูกพันใด ๆ และเสนอผลของการเจรจาให้คณะกรรมการทราบเพื่อพิจารณาต่อไป (เอกสารแนบรายงานการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และคณะกรรมการบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด)

วันที่ 29 ตุลาคม พ.ศ.2514

รายงานเพิ่มเติมถึงผลของการเจรจาในสาระสำคัญเกี่ยวกับการขายหุ้นในบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัดให้แก่ Toronto Dominion Bank เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ.2514 ดังนี้

หนี้สินที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือมีอยู่กับบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2514

(1) ค่าที่ดินบางหัวเสือ	22,441,003.83 บาท
(2) ค่าหุ้นที่รับโอนจากบริษัทสินอุตสาหกรรม	33,563,331.00 บาท
(3) ตั๋วสัญญาใช้เงิน (เมื่อหักจำนวนที่บริษัทสินอุตสาหกรรมต้องชำระเมื่อถึงกำหนด)	90,845,358.70 บาท
	146,849,693.53 บาท

Mr.V.F. Hemmingsen และคณะได้เสนอที่จะชำระหนี้สินเหล่านี้ดังนี้ :

หนี้สิน	146,849,693.53 บาท
ชำระ :	
ส่วนหนึ่งของค่าหุ้นบริษัทสินอุตสาหกรรม (ทั้งสิ้น 36,000,000.00 บาท)	26,000,000.00 บาท
เงินสด	849,693.53 บาท
	26,849,693.53 บาท
คงเหลือ	120,000,000.00 บาท

† ตัวสัญญาใช้เงินดอกเบี้ยร้อยละ 11 ต่อปี

ครบกำหนดในปี พ.ศ.2516	20,000,000.00 บาท
ครบกำหนดในปี พ.ศ.2517	20,000,000.00 บาท
ครบกำหนดในปี พ.ศ.2518	20,000,000.00 บาท
ครบกำหนดในปี พ.ศ.2519	20,000,000.00 บาท
ครบกำหนดในปี พ.ศ.2520	20,000,000.00 บาท
หุ้นกู้ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ดอกเบี้ยร้อยละ 10% ต่อปี	
ไถ่ถอนในปี พ.ศ.2521 - 2525	20,000,000.00 บาท
	120,000,000.00 บาท

† ตัวสัญญาใช้เงินซึ่งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ออกให้ นั้น บริษัทฯ มีสิทธิ์ที่จะไถ่ถอนเมื่อไรก็ได้ตามที่เห็นสมควร

สำหรับหนี้สินดังกล่าวข้างบนนี้ ผู้แทนของ Toronto Dominion Bank ได้เสนอว่าให้บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด เจรจาขอกู้เงินจาก Toronto Dominion Bank ให้แก่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จำนวน US\$ 4,000,000 ระยะเวลา 5 ปี โดยมีเงื่อนไขอื่น ๆ และการคิดดอกเบี้ยเช่นเดียวกับที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด กู้จาก Bankers Trust (ดอกเบี้ยคิดจาก London Inter- Bank Rate และบวกอีก 2.125 % ซึ่งรวมแล้วประมาณร้อยละ 10% ต่อปี และคิดทุก 3 หรือ 6 เดือนครั้ง แล้วแต่บริษัทจะเลือกพิจารณา)

ส่วนอีก 40,000,000 บาทนั้น บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด จะรับตัวสัญญาใช้เงินเป็นการชำระหนี้ แต่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จะไถ่ถอนคืนเมื่อไรก็ได้

ในการที่เสนอดังกล่าวข้างบนนี้ ผู้แทนของ Toronto Dominion Bank เห็นว่าเพื่อให้บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด มีเงินหมุนเวียนพอควร และเป็น การช่วยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ไม่ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 11 ต่อปี

"Mr.V.F. Hemmingsen และกระผมเห็นว่าข้อเสนอของฝ่าย Toronto Dominion Bank เป็นประโยชน์แก่ทางบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือ เพราะนอกจากบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด จะมีเงินมาหมุนเวียนมากขึ้นเพื่อ

ประโยชน์ร่วมกันแล้ว บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือยังจะเสีย
 ดอกเบี้ยน้อยลงไปด้วย ดังนั้น ถ้าท่านกรรมการพิจารณาและเห็นสมควร
 Mr.V.F. Hemmingsen และกระผมจะนำเรื่องขอกู้เงินจำนวน US\$ 4,000,000
 จาก Toronto Dominion Bank เสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์
 ไทย จำกัด พิจารณาต่อไป และในขณะเดียวกันจะได้ดำเนินการเกี่ยวกับการขาย
 หุ่นในบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ให้เสร็จสิ้นต่อไป"

(หนังสือเวียนของนายสุวัชร จันทรประเสริฐ –
 ผลการเจรจาการขายหุ้นของบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด)

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ.2514

เพื่อประกอบการพิจารณาในการประชุมพิเศษคณะกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในวันพุธที่
 22 ธันวาคม ศกนี้ กระผมขอกราบเรียนเสนอผลของการเจรจากับ Toronto Dominion Bank ครั้งหลังสุด
 ดังต่อไปนี้

1. เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม ศกนี้ ผู้แทนของ Toronto Dominion Bank ได้เดินทางมากรุงเทพฯ เพื่อจะทำ
 สัญญาซื้อหุ้นในบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ตามที่ได้ตกลงกันไว้

2. หนังสือที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทในเครือมีอยู่กับบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด ณ
 วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ.2514 ปรากฏดังนี้

1) ค่าที่ดินบางหัวเสือ (โอนคืนมา)	22,441,003.83 บาท
2) ค่าหุ้นที่โอนให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทยและบริษัทในเครือ	33,997,818.00 บาท
3) ค่าที่ดินที่แหลมฉบัง ศรีราชา (โอนคืนมา)	2,968,987.50 บาท
4) ตัวสัญญาใช้เงินจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด	50,000,000.00 บาท
5) ตัวสัญญาใช้เงินจากบริษัทในเครือ	31,500,000.00 บาท
	140,907,809.33 บาท
หักจำนวนที่บริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด	
ต้องจ่ายให้แก่บริษัทค้าวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด	5,001,402.83 บาท

หนี้สินทั้งสิ้นรวม	135,906,406.50 บาท
บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะชำระ :	
1) โอนเงินกู้	80,000,000.00 บาท
2) ส่วนหนึ่งของค่าหุ้น	26,000,000.00 บาท
3) ตั๋วสัญญาใช้เงิน	29,906,406.50 บาท

3. สำหรับเงินกู้ จำนวน 80 ล้านบาท ตามที่ได้ตกลงกันไว้กับ Toronto Dominion Bank และ คณะกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้อนุมัติแล้วว่า Toronto Dominion Bank จะให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กู้เงินจำนวน 4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ระยะเวลา 5 ปี โดยมีเงื่อนไขอื่น ๆ และคิดดอกเบี้ยเช่นเดียวกับที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กู้จาก Bankers Trust ดอกเบี้ยคิดจาก London Inter-Bank Rate และบวกอีกร้อยละ 2.125 ซึ่งรวมแล้วประมาณร้อยละ 10 ต่อปี และคิดทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือนแล้วแต่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะเลือกพิจารณา แต่ในการเจรจากันเมื่อเข้าวันนี้ Toronto Dominion Bank ได้เสนอว่าให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กู้เงินจากบริษัทสินอุตสาหกรรมไทย จำกัด เป็นเงินบาทจำนวนทั้งสิ้น 80 ล้านบาท โดยคิดดอกเบี้ยร้อยละ 11 ต่อปี และจ่ายดอกเบี้ยทุกเดือน ระยะเวลา 5 ปี โดยผ่อนชำระเงินต้น เป็นงวดละ 6 เดือน เริ่มตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2516 เป็นต้นไป ต่อมา Toronto Dominion Bank ได้เปลี่ยนให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ชำระดอกเบี้ยทุก 3 เดือน

4. กระผมได้นำเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้กราบเรียนให้ท่านประธานและท่านผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินฯ ทราบแล้ว พร้อมทั้งได้แจ้งไปให้ Mr.V.F. Hemmingsen ทราบด้วยตามรายละเอียดของโทรเลขถึง Mr.V.F. Hemmingsen และโทรเลขตอบจาก Mr.V.F. Hemmingsen ดังที่ปรากฏข้างล่างนี้ :

VF HEMMINGSEN

15/12/1971

PIMIEHOJ 23 RUNGSTED KYST DENMARK

MOMLUANG DEJ AND KHUN POONPERM RELUCTANT THAT TDB CHANGE THEIR PROPOSAL ALREADY APPROVED BY SCC BOARD AND OF OPINION MATTER BE SUBMITTED TO BOARD FOR RECONSIDERATION STOP MEANTIME TDB AGREE ELEVEN PERCENT INTEREST PAYABLE QUARTERLY AND LOAN CAN BE PREPAID WITHOUT PENALTY STOP TDB REQUEST TRANSACTION BE FINALISED WITHIN NEXT SEVEN DAYS STOP PLEASE CABLE INDICATING YOUR THOUGHTS ON THIS MATTER SO SHALL INFORM BOARD-MEMBERS ACCORDINGLY

SUWAT

15/12/1971

ATT SUWAT THANKS CABLE AGREE WITH CHAIRMAN AND KHUN POONPERM THAT CHANGED TERMS SHOULD BE APPROVED BY BOARD PERHAPS BY CIRCULATING COPY OF CABLE STOP SUGGEST YOU INFORM MR CHANG SCC BOARD SURPRISED AND DISAPPOINTED SUDDEN CHANGED TERMS AND REQUEST CONSIDER FLOATING RATE EQUAL TO PRIME RATE PAGE 2/18 IN BANGKOK STOP PERSONALLY I PEREFER BAHT LOAN AS SCC HAS SUBSTANTIAL LIABILITIES IN FOREIGN EXCHANGE ALREADY

HEMMINGSEN

(หนังสือเวียนของนายสุวัชร จันทระเสวีรัฐ - ผลการเจรจาการขายหุ้นของบริษัทสินธุตสาหกรรมไทย จำกัด)