SCG กับ Partner ระดับโลก : สถานการณ์และแรงจูงใจ

1) ยุคเดนมาร์ก
2) ความสัมพันธ์กับญี่ปุ่น
3) เข้าสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ (1)
4) เข้าสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ (2)
5) ผลิตสินค้าทดแทนการนำเข้า

1) ยุคเดนมาร์ก

ตามประวัติศาสตร์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในยุคเดนมาร์กซึ่งมีผู้บริหารเป็นชาวเดนมาร์กนั้น ยาวนานเกือบ 60 ปี (พ.ศ.2457 - 2515) โดยเนื้อแท้เริ่มจากเทคโนโลยี การตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีของ F.L. Smidth จุดเริ่มต้นนี้ได้นำมาซึ่งกระบวนการต่อเนื่องของยุคเดนมาร์ก ในความเป็นจริงการตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีของเดนมาร์กครั้งนั้น ถือเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประโยชน์ต่อบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัดอย่างมาก ซึ่งมีบทพิสูจน์มาแล้วในช่วงประวัติศาสตร์ อย่างไรก็ตาม การผูกพันที่เป็นกระบวนการในเชิงอุตสาหกรรมที่ต้องการความแน่นอนและต่อเนื่องกับเทคโนโลยีกับรายหนึ่งรายใดมากจนเกินไป ย่อมทำให้การปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมีปัญหาพอสมควร

เมื่อยุคเดนมาร์กสิ้นสุดลง แทบจะเรียกได้ว่าการผูกขาดการใช้เทคโนโลยีผลิตปูนซีเมนต์ของ F.L. Smidth ก็สิ้นสุดลงด้วย

ว่าไปแล้วเป็นความจำเป็นของโครงสร้างการบริหารที่ผูกพันกับการเลือกเทคโนโลยีจากการที่คนไทยไม่มีความรู้ในเรื่องนี้ ยุคก่อตั้งบริษัทผลิตปูนซีเมนต์แห่งแรกเมื่อประมาณหนึ่งศตวรรษที่ผ่านมา

จดหมายจาก F.L. Smidth & Co. ถึงบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (วันที่ 2 กันยายน พ.ศ.2456) แจ้งยืนยันข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดส่งเครื่องจักร สำหรับโรงงานปูนซีเมนต์แห่งใหม่ที่กรุงเทพฯ ซึ่งถือว่าเป็นสัญญาการจัดซื้อเครื่องจักรผลิตปูนซีเมนต์ส่วนที่สำคัญที่สุด (อ่าน สัญญาการจัดซื้อเครื่องจักรผลิตปูนซีเมนต์) และมีเนื้อหาในการให้คำปรึกษา ออกแบบ ติดตั้งเครื่องจักรอย่างครบถ้วน นับว่าเป็นต้นแบบของการจัดซื้อเครื่องจักรขนาดใหญ่ในเวลาต่อมาในการจัดซื้อเครื่องจักรสำหรับโรงงานใหม่ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด สัญญามักจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1) สัญญาซื้อขายเครื่องจักร

2) สัญญาการติดตั้ง

3) สัญญาที่ปรึกษา

สัญญาประวัติศาสตร์ฉบับนั้น (ลงวันที่ 2 กันยายน พ.ศ.2456) มีสาระส่วนหนึ่งระบุว่าจะจัดส่งเจ้าหน้าที่ 4 คนตามมาด้วย ได้แก่ วิศวกรติดตั้ง วิศวกรเคมี ผู้เชี่ยวชาญหม้อเผา และเจ้าหน้าที่ติดตั้งโรงงาน ทั้งนี้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด รับภาระค่าใช้จ่ายสำหรับเจ้าหน้าที่เหล่านี้

เวลาผ่านไปไม่กี่เดือน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ก็ได้สรุปว่าจำเป็นต้องมีผู้จัดการโรงงาน ซึ่งในเวลาต่อมาได้พัฒนาเป็นผู้จัดการบริษัท ถือเป็นการเริ่มต้นยุคเดนมาร์กที่ยาวนาน ที่สำคัญมากประเด็นหนึ่งคือเป็นจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์กับเทคโนโลยีและการบริหารของชาวเดนมาร์กที่มีต่อบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต่อเนื่องยาวนานจากนั้นมาอีกเกือบ 60ปี (อ่าน อุตสาหกรรมไทยเริ่มต้นขึ้น)

อย่างไรก็ตาม ต้องยอมรับว่าการเลือกเทคโนโลยีสำคัญมักจะเป็นที่มาของการเลือกหุ้นส่วนทางธุรกิจ สำหรับบริษัท F.L. Smidth นั้นถือเป็นเจ้าของเทคโนโลยีผลิตปูนซีเมนต์ที่ดีมากในยุคนั้น และก็ได้พิสูจน์ในยุคต่อมาว่าบริษัทยังเป็นผู้นำในด้านนี้อยู่ ที่สำคัญกว่านั้น บริษัทนี้ยังเป็นสัญลักษณ์ของยุคที่อิทธิพลยุโรปมีมากในโลก ในยุคที่เรียกกันว่าอาณานิคม ดังนั้นเมื่อสงครามโลกครั้งที่สองจบลง อิทธิพลของระบบอาณานิคมยุโรปก็สลายไปด้วย พร้อมกับโลกที่เปิดกว้างมากขึ้น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ก็มีความจำเป็นต้องแสวงหาทางเลือกมากขึ้น

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 ได้รับการว่าจ้างให้ออกแบบโรงงานกระเบื้องโดยใช้เทคนิคการเผาและการอบแห้งแบบใหม่ ซึ่งทำให้สามารถเดินเครื่องได้ตลอดทั้งปี ถือเป็นนวัตกรรมชิ้นสำคัญในขณะนั้น

ต่อมาในปี พ.ศ.2430 Paul Larsen และ Alexander Foss วิศวกรที่ทำงานมาได้สักระยะ เข้าเป็นหุ้นส่วนบริษัท และได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น F.L.Smidth & Co และได้เริ่มเข้าสู่ธุรกิจซีเมนต์ โดยได้รับสัญญาว่าจ้างให้สร้างโรงปูนซีเมนต์แห่งหนึ่งใกล้เมือง Limhamn ประเทศสวีเดน และในปี พศ.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) ที่นิวยอร์ค (พ.ศ. 2438) เบอร์ลิน (พ.ศ.2444) และเมืองอื่น ๆ จนกลายเป็นธุรกิจระดับโลก พร้อม ๆ กับได้คิดค้นนวัตกรรม เช่นในปี พศ.2436 ได้รับสิทธิ์ใน 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 ในยุโรปตอนกลางและตะวันออกถูกปิด เก็บหนี้ไม่ได้ นอกจากนี้ ประเทศเดนมาร์กบางส่วนยังถูกตัดขาดจากโลกภายนอก ทำให้ต้องอาศัยสำนักงานสาขาลอนดอน และนิวยอร์กในการดำเนินกิจการ F.L.Smidth ต้องหันไปทำกิจกรรมอื่น ๆ เช่น พัฒนาเครื่องผลิตปูนซีเมนต์ เพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่คล้ายกัน โดยมีเป้าหมายคือการรักษาพนักงานในโคเปนเฮเกนเอาไว้

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 มีอำนาจในการทำงานอย่างอิสระในกรณีที่ประเทศเดนมาร์กถูกตัดขาด และได้ย้ายพนักงานไปนิวยอร์กพร้อมทั้งเครื่องจักรและแบบพิมพ์เขียน ส่วนที่สำนักงานใหญ่ในโคเปนเฮเกน ได้เริ่มโครงการหลาย ๆ โครงการขึ้น ถึงแม้ไม่มีกำไรแต่ก็สามารถดูแลพนักงานและทำให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้

ผลของสงครามทำให้งานบูรณะหลังสงครามเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความต้องการใช้เครื่องจักร เพิ่มขึ้นเป็นอันมาก ก่อนการฉลองครบรอบ 75 ปีในปี พ.ศ.2500 เครื่องจักรของ F.L.Smidth มีส่วนแบ่งตลาดกว่า 40% ทั่วโลก

แนวโน้มตลาดไปได้ดี จนกระทั่งระหว่างปี พ.ศ.2503 - 2508 เมื่อมีคู่แข่งหลายรายก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคา นอกจากนี้ ทางด้านเทคโนโลยีคู่แข่งก็สามารถตีตื้นขึ้นมา ทำให้ F.L.Smidth อยู่ในสถานะตั้งรับ ทั้งเรื่องรายได้ที่ลดลงและคำสั่งซื้อที่ไม่เพิ่มขึ้น

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

ช่วงปี พ.ศ.2523 เศรษฐกิจไม่ดีนัก ตลาดเครื่องผลิตปูนซีเมนต์ทรุด ในตะวันตกกำลังผลิตปูนซีเมนต์เหลือ ไม่มีการขยายกำลังการผลิตหรือปรับปรุง
โรงงานเดิม ส่วนทางตะวันออกและประเทศกำลังพัฒนา ก็ไม่มีเงินซื้อหรือปรับปรุงเครื่องจักร จำนวนโครงการที่เข้าเสนอราคาลดลงเหลือไม่ถึงครึ่ง การแข่งขันรุนแรง แต่ F.L.Smidth ยังคงรักษาส่วนแบ่งการตลาด ในบางเขตถึงกับเพิ่มขึ้น ได้ลดแรงงานแต่ยังคงรักษาพนักงานหลักเอาไว้ พร้อมทั้งปรับโครงสร้างบริษัท โดยใช้มาตรการเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงการบริการและเพิ่มยอดขายในอุตสาหกรรมที่เป็นธุรกิจหลักของ F.L.Smidth

ปี พ.ศ.2532 นับเป็นเวลานานที่ได้ขยายไปสู่อุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับปูนซีเมนต์ 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

สัญญาการจัดซื้อเครื่องจักรผลิตปูนซีเมนต์

จดหมายจาก F.L. Smidth & Co., Copenhagen ถึงบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เรื่องสัญญาซื้อเครื่องจักรชุดแรก

อ้างถึงการสนทนากับกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (Mr. Gollo และ Mr. Grut) ขอยืนยันเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันเรื่องการส่งเครื่องจักรสำหรับโรงงานปูนซีเมนต์แห่งใหม่ที่กรุงเทพ

F.L. Smidth ติดตั้งระบบครบชุดสำหรับโรงงานปูนซีเมนต์ที่จะตั้งขึ้นที่กรุงเทพฯ ตาม Specification ของบริษัท F.L. Smidth วันที่ 14 สิงหาคม และการจัดวางทั่วไปของโรงงานดังแบบวาดเลขที่ 98970 ตกลงกันไว้ว่า F.L. Smidth จะไม่ส่งโรงยิปซัมที่เสนอราคาไปในหน้า 10 และ 11 ของ Specification ที่ราคา £485 เช่นเดียวกับ Guards for Gear Wheels ที่เสนอราคาในหน้า 12 ในราคา £187

หลังจากหัก 2 รายการนี้ออกไปแล้ว ราคาเครื่องจักรที่จัดหาคิดเป็นเงิน £12875 จากยอดนี้ มอบส่วนลดให้ £475 เพราะฉะนั้น ยอดสุทธิเป็น £12,400

จัดหาเครื่องจักรให้พร้อมกับฐานรากที่จำเป็นและแบบวาดงานติดตั้งสำหรับเครื่องจักรทั้งหมด รวมถึง Particulars สำหรับตึก เพื่อให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด สามารถทำการก่อสร้างได้เอง เครื่องจักรทั้งหมดจะส่งให้โดยเรือกลไฟบรรจุอย่างเหมาะสมเพื่อการขนส่งไปต่างประเทศ ในราคา FOB ที่โคเปนเฮเกน

ค่าใช้จ่ายสำหรับประกันภัยเดินเรือและประกันไฟ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นผู้ออกและบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด รับผิดชอบต่อความเสี่ยงของเครื่องจักรที่อาจเกิดขึ้นได้หลังจากที่ส่งเครื่องจักร FOB โคเปนเฮเกนแล้ว

จัดส่งเครื่องจักรจากโคเปนเฮเกนระหว่างวันที่ 15 มิถุนายนและ 15 กรกฎาคม พ.ศ.2457 โดยจะส่งเครื่องจักรหนักไปโดยเร็วที่สุด ในขณะที่ความสำคัญรองลงมา คือส่งเครื่องจักนขนาดเล็กกว่าและชิ้นส่วนเครื่องจักรก่อนวันที่ 15 กรกฎาคม หากชิ้นส่วนเครื่องจักรไม่ถูกส่งไปในช่วงเวลาที่กำหนด F.L. Smidth ก็พร้อมที่จะจ่ายเงินให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นค่าเสียหาย แต่ไม่ใช่เป็นเงินค่าปรับเป็นเงินเท่ากับ 0.5% ของมูลค่าเครื่องจักรที่ไม่ส่งตรงเวลาสำหรับแต่ละสัปดาห์ที่การส่งนั้นล่าช้า หากความล่าช้าของการส่งเครื่องจักร

บางตัวไม่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการติดตั้งและเริ่ม โรงงาน F.L. Smidth จะไม่จ่ายเงินสำหรับความล่าช้านั้น

วัสดุทั้งหมดที่ใช้ในการก่อสร้างเครื่องจักรที่ระบุ เป็นชนิดคุณภาพดีที่สุด เหมาะสมกับการใช้งาน งานช่างเป็นชนิดชั้นหนึ่งและกรรมวิธี Machining นั้นรับประกันความแม่นยำที่สุด

หากส่วนใดส่วนหนึ่งของเครื่องจักรเกิดแตกหักหรือสึกหรอภายในระยะเวลา 6 เดือนนับจากวันที่เริ่มโรงงาน F.L. Smidth จะเปลี่ยนให้โดยไม่คิดเงินและส่ง FOB โคเปนเฮเกน รวมค่าบรรจุเพื่อขนส่งไปต่างประเทศ ยกเว้นเสียแต่ว่าการสึกหรอหรือการแตกหักนั้นเกิดจากความไม่ระมัดระวัง

เรื่อง Output ของเครื่องจักร บริษัท F.L. Smidth รับประกันว่า Raw Mill จะสามารถผลิต Slurry ออกมาสำหรับปูนซีเมนต์ 470 ถัง (ถังละ 170 กิโลกรัม) ในเวลา 22 ชั่วโมง ซึ่งหมายความว่าหากเดิน Mill สัปดาห์ละ 6 วัน ๆ ละ 22 ชั่วโมง ก็จะได้ Slurry สำหรับปูนซีเมนต์ 120,000 ถัง (ถังละ 170 กิโลกรัม) นอกจากนี้ยังรับประกันว่าหม้อเผาจะสามารถผลิตปูนซีเมนต์ 400 ถัง (ถังละ 170 กิโลกรัม) ต่อ 24 ชั่วโมงทำงานต่อเนื่องและ Clinker Mill จะให้ปูนซีเมนต์ 470 ถัง (ถังละ 170 กิโลกรัม) ในเวลา 22 ชั่วโมง ภายใต้เงื่อนไขว่าปูนเม็ดนั้นถูกเก็บไว้อย่างน้อย 2 สัปดาห์ก่อนจะนำมาบด นอกจากนี้ยังเป็นที่เข้าใจว่าปูนซีเมนต์นั้นต้องไม่หยาบกว่าตะกอน 18% บนตะแกรงมาตรฐานการทดสอบ 4900

หากไม่สามารถเห็นจากบัญชีการทำงานได้ว่าได้ผลผลิตดังกล่าว จำเป็นต้องมีการทดสอบแยกต่างหากสำหรับแต่ละฝ่ายครั้งหนึ่งหรือมากกว่านั้น เพื่อตรวจดูว่าเครื่องจักรไหนที่ผลิตได้จริง ๆ การทดสอบต้องทำในขณะที่วิศวกรผู้เชี่ยวชาญหม้อเผาและช่างฟิตของ F.L. Smidth นั้นรับผิดชอบอยู่ที่แผนกนั้น ๆ และการทดสอบต้องทำภายใน 2 เดือนหลังจากโรงงานเปิด ขอสงวนสิทธิ์ในการตัดสินใจว่าจะทำการทดสอบเมื่อใดในช่วงเวลาที่กำหนดนั้น ระยะเวลาของการทดสอบเครื่องจักรคือ 10 ชั่วโมง และระยะเวลาทดสอบหม้อเผาคือ 24 ชั่วโมง เงื่อนไขสำหรับการทดสอบเครื่องจักรคือ การทำงานโดยไม่มีการขัดจังหวะ

หากการทดสอบข้างต้นแสดงว่าเครื่องจักรของ F.L. Smidth นั้น ไม่สามารถผลิตตามที่รับประกันไว้ได้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีสิทธิ์ที่จะเรียกร้องให้ F.L. Smidth ส่งส่วนเพิ่มเติมของเครื่องจักรที่จำเป็นให้ได้ผลผลิตที่รับประกันไว้ภายใน 3 เดือน ส่วนที่เพิ่มเติมนี้ต้องจัดหาแบบเดียวกับที่ระบุไว้สำหรับเครื่องจักรหลัก ถ้า

หลังจาก 3 เดือนแล้ว (คือ 5 เดือนหลังจากที่โรงงานเริ่มผลิต) ส่วนที่เพิ่มเติมนี้ยังไม่ได้ส่งมาจากโคเปนเฮเกน F.L. Smidth จะต้องจ่ายค่าเสียหายให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และไม่ได้เป็นค่าปรับยอดเงินที่ตกลงกันดังนี้

สำหรับปูนซีเมนต์ทุก ๆ ถังที่ต่ำกว่ากำลังของหม้อเผาที่ต่ำกว่า 400 ถังต่อ 24 ชั่วโมงนั้น F.L. Smidth จะจ่ายค่าปูนซีเมนต์ถังละ £5

สำหรับปูนซีเมนต์ทุก ๆ ถังที่ต่ำกว่ากำลังของ Mill ที่ต่ำกว่า 470 ถังต่อ 24 ชั่วโมงนั้น F.L. Smidth จะจ่ายค่าปูนซีเมนต์ถังละ £5

F.L. Smidth จะไม่ยอมชดใช้ค่าปรับหรือค่าเสียหายมากกว่าที่ระบุข้างต้น และไม่รับผิดชอบต่อผลกำไรขาดทุนในส่วนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เอง

ในกรณีที่เกิดการประท้วง อุบัติเหตุ หรือเหตุการณ์ไม่คาดคิด ระยะเวลาของการจัดส่งก็จะเพิ่มขึ้นตามลำดับ

F.L. Smidth เห็นด้วยที่จะจัดหาวิศวกรติดตั้งเครื่องจักร (Erecting Engineer) ที่มีคุณสมบัติ พร้อมวิศวกรเคมี ผู้เชี่ยวชาญหม้อเผา และช่างฟิต
มือหนึ่งสำหรับงานก่อสร้าง ติดตั้ง และเริ่มโรงงาน สำหรับคนเหล่านี้ F.L. Smidth คิดเงินกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ดังนี้ สำหรับวิศวกรคิดคนละ £2 ต่อวัน ผู้เชี่ยวชาญหม้อเผาคิด £1 ต่อวัน และ ช่างฟิตคิด £1 ต่อวัน

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต้องจัดหาที่พักและอาหารที่เหมาะสมในระหว่างที่คนเหล่านี้ทำงานให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด นอกจากนี้บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต้องออกค่าใช้จ่ายในการเดินทางสำหรับคนเหล่านี้ในชั้นเดินทางที่เหมาะสมจากโคเปนเฮเกนไปยังกรุงเทพ และขากลับไปโคเปนเฮเกน

F.L. Smidth ได้ตกลงเงื่อนไขการชำระเงินดังนี้ ในเวลาที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ยืนยันการตกลงครั้งนี้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะต้อง จ่ายเงิน 35% ของจำนวนเงิน £12,400 และในเวลาที่ส่งเครื่องจักรจากโคเปนเฮเกนก็จ่ายเพิ่มอีก 55% หลังจากที่ได้รับ B/L จาก F.L. Smidth

เงินงวดสุดท้ายจำนวน 10% ของมูลค่า £12,400 นั้น ให้จ่ายหลังจากเดินโรงงานแล้ว 2 เดือน หากโรงงานเริ่มช้ากว่าวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2458 และความล่าช้านั้นไม่ได้เกิดจาก F.L. Smidth ส่งเครื่องจักรให้ล่าช้า การชำระเงินงวดสุดท้ายต้องไม่เกินวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ.2458 หาก F.L. Smidth ส่งเครื่องจักรล่าช้าและเป็นสาเหตุทำให้เริ่มโรงงานช้ากว่าวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2458 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีสิทธิ์เลื่อนการจ่ายเงินงวดสุดท้ายออกไปหลังวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ.2458 ในฐานะที่การเริ่มโรงงานนั้นต้องล่าช้าเพราะ F.L. Smidth เอง

ทันทีที่ตัวอย่างวัตถุดิบใหม่มาถึงบริษัท F.L. Smidth จะทำการทดสอบการบดเพื่อดูว่าเครื่องจักรที่ระบุสำหรับ Raw Mill นั้นใหญ่พอที่จะให้ผลผลิตที่รับประกันไว้หรือไม่ หากตัวอย่างเหล่านี้ต่างจากตัวอย่างจำนวนน้อยที่ส่งมาให้ในครั้งแรก และทำให้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือขนาดของเครื่องจักรใน Raw Mill บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ในทางกลับกัน F.L. Smidth เต็มใจจะให้ ส่วนลดหากพบว่าสามารถลดขนาดของเครื่องจักรได้โดยไม่กระทบถึงผลผลิตที่รับประกัน

ข้อโต้แย้งที่ไม่สามารถตกลงกันได้ระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และ F.L. Smidth จะไปตกลงกันที่ศาลนานาชาติประจำกรุงเทพฯ (International Court of Bangkok)

การชำระเงินภายใต้ข้อตกลงนี้จะชำระไปยังธนาคาร Den Danske Landmandsbank ในโคเปนเฮเกน

2) ความสัมพันธ์กับญี่ปุ่น

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์และกิจการหลักที่สำนักงานทรัพย์สินฯ ถือหุ้นใหญ่ โดยเฉพาะธนาคารไทยพาณิชย์และบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีความสัมพันธ์กับธุรกิจญี่ปุ่นอย่างมากต่อเนื่องมาตั้งแต่ยุคสงครามเวียดนาม เท่าที่มีหลักฐานการลงทุนร่วมระหว่างสำนักงานทรัพย์สินฯ กับธุรกิจญี่ปุ่นนั้น เริ่มต้นกับกลุ่มโอบายาชิ บริษัทก่อสร้างยักษ์ใหญ่ในญี่ปุ่นตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 โดยตั้งกิจการร่วมทุนในบริษัทนันทวัน (ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทไทยโอบายาชิ) นายสมหมาย ฮุนตระกูล ในขณะนั้นเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เป็นไปได้ว่าเป็นผู้มีบทบาทในการร่วมมือทางธุรกิจครั้งนี้ (อ่าน พ.ศ.2519 นายสมหมาย ฮุนตระกูล)

ต่อมาในปี พ.ศ.2521 บริษัทไทยเซโรกราฟฟิคซิสเต็ม (ปัจจุบันคือไทยฟูจิซีร็อค) ซึ่งเป็นกิจการนำเข้าและจำหน่ายเครื่องถ่ายเอกสาร Xerox ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจนี้ในประเทศไทย แท้ที่จริง Xerox บริษัทแม่เชื้อสายอเมริกัน แต่รายที่มาดำเนินกิจการในเมืองไทย เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง Xerox และ Fuji ในญี่ปุ่น โดยทั้งธนาคารไทยพาณิชย์และสำนักงานทรัพย์สินฯ มีหุ้นอยู่ด้วยในฐานะผู้ถือหุ้นรายย่อย ในปีเดียวกันนั้น ก็ร่วมทุนตั้งบริษัท YKK Zipper (ประเทศไทย) มีโรงงานผลิตซิปยี่ห้อ YKK ผู้ถือหุ้นใหญ่คือ Union Industries แห่งญี่ปุ่น โรงงานแห่งนี้สามารถส่งออกผลิตภัณฑ์สู่ต่างประเทศด้วยโดย YKK Corporation แห่งญี่ปุ่นถือหุ้นใหญ่ส่วนสำนักงานทรัพย์สินฯ และธนาคารไทยพาณิชย์ถือหุ้นจำนวนไม่มากเช่นเดียวกัน ในธุรกิจการเงินนั้น ต้องนับธุรกิจการเงินจากประเทศญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับสำนักงานทรัพย์สินฯ และธนาคารไทยพาณิชย์อย่างยาวนาน ต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 ซึ่งถือว่าเป็นการสานต่อความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งมากขึ้น ธนาคาร Long Term Credit of Japan เข้ามาถือหุ้นในบริษัทเงินทุนบุคคลภัย์ (ตอนนั้นเป็นกิจการในเครือธนาคารไทยพาณิชย์ ต่อมาได้ปิดกิจการในช่วงวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540) ธนาคารนี้เริ่มก่อตั้งในประเทศญี่ปุ่นเมื่อประมาณ 50 ปีที่แล้ว อันเป็นความร่วมมือระหว่างรัฐบาลญี่ปุ่นกับเอกชนรายใหญ่ (ลักษณะคล้าย ๆ บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศของไทย ซึ่งถูกยุบรวมกับธนาคารทหารไทยไปแล้ว) เข้ามาดำเนินงานในประเทศไทยในฐานะสำนักงานตัวแทน ติดต่อประสานกับธนาคาร หน่วยงานของรัฐบาลไทย รัฐวิสาหกิจเป็นสำคัญ ครั้นร่วมทุนกับบุคคลภัย์ ซึ่งขยายบริการสู่เอกชนด้วย ในเวลาใกล้เคียงกัน Sanwa Bank of Japan ก็เข้ามาถือหุ้นบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์สินอุตสาหกรรม ซึ่งก่อตั้งโดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เมื่อปี พ.ศ.2508 โดยเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่มานานประมาณ 20 ปีและถอนตัวออกจากกิจการนี้ไปเมื่อปี พ.ศ.2516 (อ่าน Financial Management: ยุคที่สองการบริหารการเงินเชิงรุก)

จากฐานความสัมพันธ์ทางการเงินนี้ คงมีส่วนทำให้สำนักงานทรัพย์สินฯ และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ประกอบกับเมื่อนายสมหมาย ฮุนตระกูล เข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการแม้เพียงสั้น ๆ (ปี พ.ศ.2519 - 2522) มีส่วนสำคัญทำให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับบริษัทอุตสาหกรรมชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น จากนั้นบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้พลิกโฉมหน้าการดำเนินธุรกิจของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ครั้งใหญ่

โมเดลการบริหารกิจการร่วมทุน

ปี พ.ศ.2519 เจรจาร่วมทุนผลิตเครื่องยนต์ดีเซลสำหรับการเกษตรกับ KUBOTA แห่งญี่ปุ่น (รายงานการประชุมครั้งที่ 4 วันที่ 23 เมษายน พ.ศ.2519)

> "คือการเจรจาร่วมทุนครั้งแรกกับกิจการต่างประเทศ ยิ่งไปกว่านั้นการร่วมทุนกับธุรกิจญี่ปุ่นที่มีลักษณะพิเศษ กล่าวคือฝ่ายบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถือหุ้น 51% ในขณะที่ KUBOTA และพันธมิตร (บริษัทมารูเบนิและมินเซนแมชีนเนรี) ถือหุ้น 49% โดยมีบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยถือหุ้น 10% แต่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ก็มีส่วนในการบริหารอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการบริหารทั่วไป การตลาด การเงิน ยกเว้นเรื่องเทคนิคและโรงงานที่มีทีมงานจาก KUBOTA มา กรณีเช่นนี้ถือเป็นโมเดลเฉพาะของเครือซิเมนต์ไทยกับญี่ปุ่นต่อเนื่องมา ค่อนข้างจะแตกต่างจากการลงทุนในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ของธุรกิจญี่ปุ่นในช่วงนั้น ที่ญี่ปุ่นถือหุ้น 49% ตามกฎหมายแต่บริหารกิจการอย่างเต็มที่"

(อ่าน พ.ศ.2521 Kubota บทเรียนการร่วมทุนกับธุรกิจต่างชาติ) รวมทั้ง VDO การสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จากกรณีนี้เป็นการเพิ่มเติมข้อมูลได้อย่างมาก

การบริหารจัดการเทคโนโลยีผลิตปูนซีเมนต์

การอนุมัติสั่งซื้อเครื่องจักร จาก MHI(Mitsubishi Heavy Industries) เพื่อขยายกำลังการผลิตปูนซีเมนต์ทุ่งสงมูลค่า 15 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ลงนามวันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ.2520) ถือเป็นครั้งแรกที่บริษัท

ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยหลายฝ่าย ทั้งฝ่ายเทคนิค โรงงานและการเงิน ศึกษาการเลือกเทคโนโลยีการผลิตปูนซีเมนต์อย่างกว้างขวาง แทนการสั่งซื้อโดยอำนาจของผู้จัดการชาวเดนมาร์กที่สั่งซื้อจากบริษัท F.L. Smidth โดยอัตโนมัติ หลังจากนั้นเป็นการประมูลอย่างเป็นทางการครั้งแรก (VDO จุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์ญี่ปุ่น - นายสบสันติ์ เกตุสุวรรณ)

ในการประชุมครั้งนี้ บริษัท F.L. Smidth เข้าร่วมด้วย หลังจากไม่ชนะในโครงการขยายที่ทุ่งสงก็มาร่วมประมูลขายเครื่องจักรโครงการขยายที่ท่าหลวงด้วย ซึ่งในที่สุดก็ชนะการประมูล อย่างไรก็ตาม ในการเลือกเทคโนโลยีของบริษัทจากนี้ไปเป็นการเลือกอย่างผสมผสานโดยคัดเลือกสิ่งที่ดีของบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลก

> "ต่อเมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2521 บริษัทได้ทำสัญญาซื้อเครื่องจักรกับบริษัท F.L. Smidth และ Mitsui ซึ่งเป็นผู้ร่วมผลิตเครื่องจักรเพื่อขยายกำลังผลิตปูนเม็ดให้สูงขึ้นอีกวันละ 4,000 ตัน เครื่องจักรจะเริ่มเข้ามาถึงในช่วงหลังของปี พ.ศ. 2522 ขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างเตรียมพื้นที่และออกแบบก่อสร้าง คาดว่าโรงงานท่าหลวงจะเริ่มผลิตปูนซีเมนต์ได้ประมาณกลางปี พ.ศ.2524 การขยายกำลังผลิตของทั้งสองโรงงานนี้ เมื่อรวมกันแล้วบริษัทจะต้องใช้เงินลงทุนอีกประมาณ 2,200 ล้านบาท"

(รายงานประจำปี พ.ศ.2521)ระบบการบริหารจัดซื้อ เทคโนโลยีระดับโลกของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จึงเริ่มต้นขึ้นครั้งแรกในตอนนี้

แหล่งเงินใหม่

ในช่วงนายสมหมาย ฮุนตระกูล ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด นั้น ได้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยควบคู่ไปด้วย โดยมารยาททำให้ในช่วงดังกล่าวไม่ปรากฏหลักฐานว่าบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมฯ ได้ปล่อยกู้แก่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เลย เท่าที่ปรากฏหลักฐานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เริ่มกู้เงินจาก IFCT ในราวปี พ.ศ.2522 (รายงานการประชุมครั้งที่ 38 วันที่ 30 มกราคม 2522)

อย่างไรก็ตาม ก็เป็นที่ทราบกันดีว่าบรรษัทฯ ได้กู้เงินเยนจากประเทศญี่ปุ่นในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาปล่อยกู้แก่กิจการอุตสาหกรรมในประเทศอีกทอดหนึ่ง ในยุคความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศไทยกับญี่ปุ่นมีมากขึ้น อย่างไรก็ตามในยุคนายสมหมาย ฮุนตระกูล เป็นกรรมการและต่อมาเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ก็ได้ทำสัญญากู้เงินจากประเทศญี่ปุ่นครั้งใหญ่ได้ครั้งแรกในปี พ.ศ.2516 การลงนามกู้เงินจาก Sanwa Bank จำนวน 15 ล้านดอลลาร์สหรัฐก็เกิดขึ้น นับว่าเป็นครั้งแรกที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีความสัมพันธ์กับสถาบันการเงินของประเทศญี่ปุ่น และจากนั้นมาแหล่งเงินใหม่นี้ก็ถือเป็นสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้นตลอดมา

บทเรียนธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ

ปี พ.ศ.2521 การติดต่อขอความช่วยเหลือในการเริ่มต้นธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ (Trading Company) จากบริษัท Mitsui Bussun Kaisha รวมทั้งขอใช้เครือข่ายทั่วโลกด้วย

> "กรณีนี้อธิบายได้ว่าอิทธิพลของแนวทางการดำเนินธุรกิจของประเทศญี่ปุ่นที่มีต่อเครือซิเมนต์ไทยมีมากกว่าการร่วมทุน การซื้อเทคโนโลยี และเงินทุน ในช่วง 10 ปีมานี้ บริษัทการค้าระหว่างประเทศของญี่ปุ่นในประเทศเติบโตอย่างมากในระดับโลกและโดยเฉพาะประเทศไทย ตั้งแต่ภายหลังสงครามเวียดนามเป็นต้นมา กิจการค้าเหล่านี้เป็นแกนนำในการลงทุนอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ในตอนนั้น ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมรถยนต์ และอื่น ๆ ขณะเดียวกันเครือซิเมนต์ไทยหลังปรับโครงสร้างในปี พ.ศ.2515 มาแล้ว การทำงานประสานกันระหว่างบริษัทในเครือเฉพาะในด้านการตลาด การจัดจำหน่ายกับฝ่ายการผลิตก็ยังนำต้องปรับปรุงต่อไป นายสมหมาย ฮุนตระกูล ใช้ความพยายามค่อนข้างมากในการปรับโครงสร้างธุรกิจครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่งก็ว่าได้ นั่นคือความพยายามปรับเปลี่ยนบริษัทค้าวัตถุก่อสร้าง จำกัด จากกิจการการค้าและจัดหน่ายสินค้าในเครือซิเมนต์ไทยไปเป็นบริษัทการค้าระหว่างประเทศ"

(อ่าน พ.ศ.2521 บริษัทการค้าระหว่างประเทศ)

จุดเริ่มต้นความสัมพันธ์กับธุรกิจญี่ปุ่น

พ.ศ.2519 เจรจาร่วมทุนผลิตเครื่องยนต์ดีเซลสำหรับการเกษตรกับคูโบต้าแห่งประเทศญี่ปุ่น

พ.ศ.2520 การเจรจากับ HINO และ Toyota ในการใช้โรงหล่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ได้ผลสำเร็จอย่างดี

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

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

พ.ศ.2520 การลงนามกู้เงินจาก Sunwa Bank 13.5 ล้านเหรียญสหรัฐ

พ.ศ.2520 กิจการเหล็กรีดตกลงในหลักการร่วมมือกับ Toshin Steel แห่งประเทศญี่ปุ่น

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

ภาพรวมความร่วมมือกับบริษัทต่างชาติ

(ข้อมูลจากรายงานประจำปี)

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2521</u>

พฤษภาคม พ.ศ.2521 บริษัทได้ทำสัญญาซื้อเครื่องจักรจาก F.L. Smidth และ Mitsui ซึ่งเป็นผู้ร่วมผลิตเครื่องจักร ทั้งนี้เพื่อขยายกำลังการผลิตปูนเม็ดให้สูงขึ้นอีกวันละ 4,000 ตัน เครื่องจักรจะมาถึงในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ.2522 ขณะนี้อยู่ในระหว่างเตรียมพื้นที่และออกแบบก่อสร้าง คาดว่าโรงงานท่าหลวงจะเริ่มผลิตปูนซีเมนต์ได้ประมาณกลางปี พ.ศ.2524 การขยายกำลังการผลิตของทั้งสองโรงงานนี้ เมื่อรวมกันแล้วบริษัทจะต้องใช้เงินลงทุนอีกประมาณ 2,200 ล้านบาท

บริษัทเหล็กสยาม จำกัด ได้ทำสัญญาร่วมมือทางวิชาการกับบริษัท โตซิน สตีลแห่งประเทศญี่ปุ่นเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ.2521 โดยเฉพาะเกี่ยวกับการผลิตเหล็กแท่งและเหล็กรีด ต่อมาในเดือนกันยายน พ.ศ.2521 ได้ทำสัญญาร่วมมือทางวิชาการกับบริษัทชิงโกะ ไวร์ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการผลิตลวดเหล็กคอนกรีตอัดแรงและลวดเหล็กแรงดึงสูงสำหรับผลิตท่อร็อคล่า ในการร่วมมือกับบริษัทชั้นนำของญี่ปุ่นนี้ จะช่วยลดต้นทุนการผลิตลงได้มากและคุณภาพของผลผลิตก็สูงขึ้นด้วย

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2524</u>

บริษัทนวโลหะไทย จำกัด ระหว่างปี พ.ศ.2524 บริษัทได้ทำสัญญาความร่วมมือกับบริษัทต่างประเทศ 3 ราย รายแรกกับบริษัทมาโกท์โตท์ แห่งประเทศเบลเยียม ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตลูกบดซีเมนต์รายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของโลก โดยการให้ความสนับสนุนทางด้านวิชาการในการผลิตลูกบดซีเมนต์ รายต่อมากับ บริษัทคูโบต้า แห่งประเทศญี่ปุ่น เพื่อผลิตชิ้นส่วนสำหรับใช้ในเครื่องยนต์ดีเซล และรายสุดท้ายกับบริษัททาคาโอกะอินดัสเตรียล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ TOYOTA Motors แห่งประเทศญี่ปุ่น เพื่อทำการผลิตเบรกดรัมส์สำหรับรถกระบะเล็กในประเทศไทย

บริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด บริษัทได้สั่งซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์และเทคนิคการผลิตเข้ามาจากประเทศอิตาลี เพื่อผลิตกระเบื้องปูพื้น ปูผนังขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นกระเบื้องที่มีคุณภาพและสีสันสวยงาม คาดว่าจะผลิตออกขายในตลาดได้ประมาณปลายปี พ.ศ.2525

รายงานประจำปี พ.ศ.2525

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้เข้าถือหุ้นจำนวนร้อยละ 30 ของหุ้นทั้งหมดในบริษัทยางไฟร์สโตน (ประเทศไทย) จำกัด ทำให้บริษัทเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทนี้ ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัทยางสยาม จำกัด”

บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด บริษัทนี้เป็นบริษัทร่วมลงทุนระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัท สยามคราฟท์ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย บริษัท เอ.ซี.ไอ. ของประเทศออสเตรเลีย และบริษัทฮอนชูเปเปอร์ของประเทศญี่ปุ่นเพื่อดำเนินการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก

รายงานประจำปี พ.ศ.2526

บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด บริษัทนี้ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ.2526 โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด และบริษัท Yuen Foong Yu Paper Manufacturing Company Limited ของประเทศไต้หวัน เพื่อผลิตกระดาษพิมพ์เขียนคุณภาพสูงออกสู่ตลาด

รายงานประจำปี พ.ศ.2529

ตกลงร่วมลงทุนกับ TOYOTA ซึ่งเป็นผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำรายหนึ่งของโลกในโครงการผลิตเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์อีกโครงการหนึ่ง ที่บรรลุข้อตกลงแล้วก็คือ การร่วมลงทุนกับบริษัท TOTO แห่งประเทศญี่ปุ่น เพื่อทำการผลิตอุปกรณ์ประกอบเครื่องสุขภัณฑ์ สนองความต้องการในประเทศและส่งออกอีกด้วย
บริษัทไทยโพลิเอททีลีน จำกัด ได้ทำสัญญากับบริษัท Mitsui Engineering & Ship Building เพื่อสร้างโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ไฮเดนซิตี้ โพลิเอททีลีน โดยมีกำหนดเสร็จในไตรมาสแรกของปี พ.ศ.2532

รายงานประจำปี พ.ศ.2530

บริษัทไทยซีอาร์ที จำกัด เพื่อผลิตหลอดภาพโทรทัศน์ โดยใช้เทคโนโลยีของบริษัท Mitsubishi Electric และทำสัญญาร่วมทุนกับ NEC Corporation จัดตั้งบริษัทสยาม เอ็น อี ซี จำกัด เพื่อผลิตโทรทัศน์สีและเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน

จัดตั้งบริษัทสยามซานิทารีฟิตติ้งส์ จำกัด เพื่อผลิตอุปกรณ์ประกอบเครื่องสุขภัณฑ์โดยใช้เทคโนโลยีของบริษัทโตโต้

ทำความตกลงกับบริษัท Michelin ประเทศฝรั่งเศส ซึ่งเป็นบริษัทที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิตยางรถยนต์ ร่วมกันจัดตั้งบริษัทสยามมิชลิน จำกัด เพื่อผลิตยางรถยนต์จำหน่ายทั้งภายในประเทศและส่งออก

บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด เป็นบริษัทใหม่ซึ่งจดทะเบียนในปี พ.ศ.2530 เพื่อประกอบกิจการผลิตเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมลงทุนกับ TOYOTA Motors Corporation ประเทศญี่ปุ่น บริษัทนิปปอน เด็นโซ (ประเทศไทย) จำกัด และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ขณะนี้ได้จัดซื้อที่ดินพร้อมโรงงานที่นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังเรียบร้อยแล้ว กำลังอยู่ในระหว่างการศึกษากรรมวิธีการผลิตและวางระบบการบริหารต่าง ๆ คาดว่าจะเริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2532

บริษัท International Engineering Company ในปี พ.ศ.2531 บริษัทจะเข้าไปมีบทบาทในการจำหน่ายคอมพิวเตอร์ขนาดกลางของ Digital Equipment Corp (DEC) โดยผ่านทางบริษัทไมโครเนติกส์ จำกัด

บริษัทไทยโพลิเอททีลีน จำกัด ความคืบหน้าในปี พ.ศ.2530 ได้แก่การทำสัญญาซื้อเครื่องจักรสำหรับการผลิตเม็ดพลาสติกชนิ ดไฮเดนซิตี้ โพลิเอททีลีนจากบริษัท Mitsui Engineering & Shipbuilding ประเทศญี่ปุ่น และทำสัญญาซื้อเทคโนโลยีการผลิตเม็ดพลาสติกชนิดลิเนียร์ โลว์เดนซิตี้ โพลิเอททีลีน จากบริษัท BP Chemicals ประเทศอังกฤษ ส่วนเครื่องจักรซื้อจากบริษัท Mitsui Engineering & Shipbuilding

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2532</u>

บริษัท เอส.บี.สยามแบตเตอรี่ จำกัด ได้เตรียมการผลิตแบตเตอรีรถจักรยานยนต์ร่วมกับบริษัท Furukawa ของประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าออกจำหน่ายได้ในปี พ.ศ.2533

โครงการผลิตหลอดแก้วสำหรับหลอดภาพโทรทัศน์สี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ร่วมทุนกับบริษัท Asahi Glass ประเทศญี่ปุ่นเพื่อผลิตหลอดแก้วสำหรับหลอดภาพโทรทัศน์สีที่นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี เริ่มโครงการปี พ.ศ.2532 คาดว่าจะผลิตได้บางส่วนในปลายปี พ.ศ.2533 บริษัทสยามอาซาฮีเทคโนกลาส จำกัด เงินลงทุน 8,000 ล้านบาท

โครงการผลิตเม็ดพลาสติกโพลิโพรไพลิน ผลิตเม็ดพลาสติกโพลิโพรไพลิน ที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนในเดือนมิถุนายน พ.ศ.2532 คาดว่าจะผลิตได้ต้นปี พ.ศ.2535 บริษัทไทยโพลิโพรไพลิน จำกัด เงินลงทุน 1,800 ล้านบาท

โครงการผลิตคาร์บอนแบล็ค บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมทุนกับบริษัทไทยออยล์ ผู้ผลิตยางรถยนต์ในประเทศ และบริษัทโตไกคาร์บอน ประเทศญี่ปุ่น เพื่อผลิตคาร์บอนแบล็คใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตยางยนต์ เริ่มโครงการปี พ.ศ.2532 คาดว่าจะเริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2535 บริษัทผลิตภัณฑ์คาร์บอนไทย จำกัด เงินลงทุน 750 ล้านบาท

โครงการผลิต Polyol บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมทุนกับบริษัท DOW Chemicals ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลิต Polyol เพื่อเป็นวัตถุดิบในการผลิต Polyurethane ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในปลายปี พ.ศ.2532 คาดว่าจะผลิตได้ปลายปี พ.ศ.2535 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัท DOW Chemicals เงินลงทุน 580 ล้านบาท

โครงการผลิต Styrene Butadiene Latex บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร่วมทุนกับบริษัท DOW Chemicals ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลิต Styrene Butadiene Latex สำหรับกระดาษเคลือบ ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในปลายปี พ.ศ.2532 คาดว่าจะผลิตได้ปลายปี พ.ศ.2535 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และบริษัท DOW Chemicals เงินลงทุน 640 ล้านบาท

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2533</u>

บริษัทแพนซัพพลายส์ จำกัด ได้เซ็นสัญญาร่วมทุนกับบริษัท Hitachi Construction Machinery และบริษัทนิชิเมน คอร์ปอร์เรชัน ประเทศญี่ปุ่น แล้วเปลี่ยนชื่อใหม่เป็นบริษัทสยาม- ฮิตาชิ คอนสตรัคชัน แมชีนารี จำกัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าและเพื่อขยายฐานผลิตภัณฑ์เครื่องจักรกลหนักให้ครบวงจรยิ่งขึ้น

โครงการร่วมทุนกับ Guardian Industries Corporation ก่อตั้งบริษัทกระจกสยามการ์เดียน จำกัด เพื่อผลิตกระจกแผ่นสำหรับใช้ในการก่อสร้างโดยได้รับการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งคาดว่าจะเป็นโครงการที่มีอนาคตที่ดีอีกโครงการหนึ่ง

รายงานประจำปี พ.ศ.2534

บริษัท Tile Cera Inc. ได้ตกลงร่วมดำเนินธุรกิจกับบริษัท Finfloor S.R.L. แห่งอิตาลี เพื่อการผลิตและจำหน่ายกระเบื้องเซรามิกในสหรัฐอเมริกา

บริษัทสยามอัลลอยด์วีลอุตสาหกรรม จำกัด อยู่ระหว่างการก่อสร้างโรงงาน คาดว่าจะเริ่มผลิตล้ออลูมิเนียมรถยนต์โดยใช้เทคโนโลยีจากบริษัท Lemmerz ประเทศเยอรมนีได้ในต้นปี พ.ศ.2536

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ร่วมทุนกับบริษัทชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น ก่อตั้งบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด เพื่อผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณด้วยกรรมวิธีรีดร้อนสำหรับงานก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ นับเป็นผู้ผลิตรายแรกของประเทศ

และได้ร่วมทุนกับบริษัท Furukawa Battery ประเทศญี่ปุ่น ก่อตั้งบริษัทสยามฟูรูกาวาแบตเตอรี่ จำกัด พร้อมทั้งรับโอนพนักงานและซื้อทรัพย์สินทั้งหมดจากบริษัทเอส.บี สยามแบตเตอรี่ จำกัด ซึ่งเลิกกิจการไปเมื่อกลางปี พศ.2535 บริษัทสยามฟูรูกาวาแบตเตอรี่นี้จะผลิตแบตเตอรี่รถยนต์และรถจักรยานยนต์โดยเริ่มผลิตในปี พ.ศ.2536

รายงานประจำปี พ.ศ.2535

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ร่วมทุนกับบริษัทยามาโตะโคเกียว บริษัทมิตซุยแอนด์คอมปานี และสุมิโตโม คอร์ปอเรชัน จัดตั้งบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ขึ้น เพื่อผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณขนาดใหญ่ด้วยกรรมวิธีรีดร้อนเป็นรายแรกของประเทศไทย โดยได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด บริษัทสยามบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรม จำกัด และบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ราชบุรี (1989) จำกัด ได้มีข้อตกลงและร่วมทุนกับบริษัทเรงโกะ ประเทศญี่ปุ่น โดยบริษัทจะได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการผลิตแผ่นกระดาษลูกฟูกและกล่องกระดาษลูกฟูก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง

บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด ได้รับการแต่งตั้งจาก Alcoa ประเทศออสเตรเลีย ให้เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์อลูมิเนียมทั้งในประเทศและในเขตเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และได้เข้าร่วมทุนดำเนินธุรกิจเดินเรือขนส่งระหว่างประเทศ เพื่อสนับสนุนกิจการส่งสินค้าออกไปจำหน่ายยังภูมิภาคอาเซียนและอินโดจีน

ในปี พ.ศ.2538 บริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด ได้ขยายกำลังผลิตกระเบื้องปูพื้นและบุหนังอีกประมาณ 5 ล้านตารางเมตร และร่วมทุนกับบริษัท Sacmi ประเทศอิตาลี ผลิตกระเบื้องหลังคาเซรามิก คาดว่าจะสามารถออกจำหน่ายได้ในปลายปี พ.ศ.2539

บริษัทสยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด ได้ลงนามในสัญญาให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคโนโลยีการผลิตกับบริษัท NGK ประเทศญี่ปุ่น เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้ทัดเทียมผู้ผลิตในต่างประเทศ

ได้ร่วมทุนกับบริษัท Noritake ประเทศญี่ปุ่น จัดตั้งบริษัทสยามโมลดิ้งพลาสเตอร์ จำกัด เพื่อผลิตโมลดิ้งพลาสเตอร์ (Moulding Plaster) ซึ่งเริ่มดำเนินการได้ในปี พ.ศ.2539 เช่นกัน

ในปี พ.ศ.2538 ธุรกิจเหล็กได้รับการส่งเสริมการลงทุนในการผลิตเหล็กแผ่นรีดเย็นด้วยกำลังผลิตปีละ 1 ล้านตัน โดยได้ร่วมทุนกับบริษัทแผ่นเหล็กวิลาสไทย จำกัด บริษัทสยามอินดัสเตรียล คอร์ปอเรชั่น จำกัด บริษัทกรุงเทพเม็ททัลเวอคซ์ จำกัด บริษัทสยามแผ่นเหล็กวิลาส จำกัด Nippon Steel Corporation Kawasaki Steel Corporation บริษัทโปฮังไออ้อนแอนด์ สตีล จำกัด บริษัทซูมิโตโม เมทัลอินดัสตรีส์ จำกัด บริษัทมิตซุยแอนด์คัมปานี และ Mitsui Corporation โดยตั้งโรงงานที่จังหวัดระยอง คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2542

กิจการกล่องอ๊อฟเซ็ท ได้ดำเนินมาตรการตามระบบของ Toppan Printing Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนกับบริษัทสยามการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จำกัด เพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

เครือฯ ได้ร่วมทุนกับบริษัทมิตซุยปิโตรเคมิคัล อินดัสทรีส์ จำกัด จัดตั้งบริษัทแกรนด์ สยามคอมโพสิต จำกัด เพื่อดำเนินการผลิตโพลิโพรไพลีน (พีพี) คอมพาวด์ซึ่งใช้เป็นวัตถุดิบหลักในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้า จะสามารถเริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2540 และจัดตั้งบริษัท สยาม มิตซุย พีทีเอ จำกัด

เพื่อผลิตสารพีทีเอซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตโพลีเอสเตอร์สำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตขวด พีอีที (PET) โดยจะเริ่มผลิตได้ราวต้นปี พ.ศ.2542 รวมทั้งยังได้ร่วมมือกับ Michelin ประเทศฝรั่งเศส ผู้ผลิตยางรถยนต์ชั้นนำของโลกตั้งโรงงานผลิตเอสเอสบีอาร์ ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในอุสาหกรรมรถยนต์ มีกำลังผลิตปีละ 40,000 ตัน ณ นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยจะเริ่มผลิตได้ในปี พ.ศ.2542

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2542</u>

การลงทุน

โครงการที่เริ่มผลิตในปี พ.ศ.2542 ได้แก่

- บริษัทระยองโอเลฟินส์ จำกัด เริ่มผลิตเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ.2542 ผลิตภัณฑ์หลักได้แก่ เอททีลีน และโพรไพลีน โดยมีกำลังผลิตเอททีลีนปีละ 600,000 ตัน
- บริษัทสยามมิตซุย พีทีเอ จำกัด (ร่วมทุนกับบริษัท Mitsui Chemicals ประเทศญี่ปุ่น) เริ่มผลิตสารพีทีเอ เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ.2543 ด้วยกำลังผลิตปีละ 350,000 ตัน
- บริษัทไทยเอ็มเอ็มเอ จำกัด (ร่วมทุนกับบริษัทมิตซุย เรยอน ประเทศญี่ปุ่น) เริ่มผลิตเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ.2542 ผลิตภัณฑ์หลักได้แก่สารเอ็มเอ็มเอ กำลังผลิตปีละ 57,000 ตัน
- บริษัทสยามโพลิเอททีลีน จำกัด (ร่วมทุนกับ The Dow Chemicals Company ประเทศสหรัฐอเมริกา) เริ่มผลิตเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ.2543 ผลิตภัณฑ์หลักได้แก่ โพลิเอททีลีนชนิดความหนาแน่นต่ำเชิงเส้น (LLDPE: Linear Low Density Polyethylene) กำลังผลิตปีละ 300,000 ตัน

<u>รายงานประจำปี พ.ศ.2543</u>

การปรับโครงสร้างธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทย ปี 2543

ธุรกิจ	สถานะ
กระดาษและบรรจุภัณฑ์	
• บริษัทกลุ่มสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด	• ร่วมทุนกับบริษัท Nippon Hi-Pack โดยถือหุ้นในบริษัท Nippon Hi-Pack (Thailand) ร้อยละ 74 และได้จัดตั้งบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ วี แอนด์ เอส โดยถือหุ้นร้อยละ 90 เพื่อซื้อเครื่องจักรพร้อมอาคารและที่ดินจากบริษัทวีแอนด์เอส เปเปอร์บ๊อกซ์
ยานยนต์	• ลดสัดส่วนการถือหุ้นลงจากเดิมร้อยละ 50 เหลือร้อยละ 40 โดย

• บริษัทสยามมิชลินกรุ๊ป จำกัด	ขายหุ้นให้แก่ผู้ร่วมทุนปัจจุบันคือ Michelin ประเทศฝรั่งเศส
ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า • บริษัทไทยซีอาร์ทีจำกัด	• ร่วมลงนามกับบริษัท SONY Corporation ในสัญญาความร่วมมือโครงการผลิตหลอดภาพแสดงผลขนาด 17 นิ้วสำหรับจอคอมพิวเตอร์ของบริษัทซีอาร์ทีดิสเพลย์เทคโนโลยี จำกัด โดย SONY ได้ย้ายสายการผลิตจากญี่ปุ่นมาติดตั้ง คาดว่าจะเริ่มผลิตได้ปลายไตรมาสสอง ปี พ.ศ. 2544
• บริษัทไทยอิเล็กตรอนกัน จำกัด • บริษัทซีอาร์ทีดิสเพลย์เทคโนโลยี จำกัด	• บริษัทสยามคอมเพรสเซอร์อุตสาหกรรม จำกัด • ตกลงขายหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดร้อยละ 49 ให้กับบริษัท Mitsubishi Electric เพื่อลดบทบาทในธุรกิจคอมเพรสเซอร์สำหรับเครื่องปรับอากาศ โดยคาดว่าจะโอนขายหุ้นแล้วเสร็จภายในไตรมาสแรก ปี พ.ศ.2544
ผลิตภัณฑ์โลหะ • บริษัทสยามไอซิน จำกัด • บริษัทนวโลหะบางปะกง จำกัด	• ลดสัดส่วนการถือหุ้นลงจากเดิมร้อยละ 47 เหลือร้อยละ 7 โดยขายหุ้นให้ผู้ถือหุ้นปัจจุบันคือบริษัทไอซิน เซกิ (ประเทศญี่ปุ่น) • ตกลงโอนขายสินทรัพย์ให้กับกลุ่ม TOYOTA เพื่อปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจและลดสัดส่วนการถือหุ้น คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในไตรมาสแรก ปี พ.ศ.2544

จุดเริ่มต้นความสัมพันธ์กับธุรกิจญี่ปุ่น

พ.ศ.2519 เจรจาร่วมทุนผลิตเครื่องยนต์ดีเซลสำหรับการเกษตรกับคูโบต้าแห่งประเทศญี่ปุ่น

พ.ศ.2520 การเจรจากับ HINO และ Toyota ในการใช้โรงหล่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ได้ผลสำเร็จอย่างดี

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

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

พ.ศ.2520 การลงนามกู้เงินจาก Sunwa Bank 13.5 ล้านเหรียญสหรัฐ

พ.ศ.2520 กิจการเหล็กรีดตกลงในหลักการร่วมมือกับ Toshin Steel แห่งประเทศญี่ปุ่น

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

การร่วมทุนกับญี่ปุ่น

ปี พ.ศ.2530 Totoya Motors จัดตั้งบริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด สัดส่วนการลงทุนบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถือหุ้น 40% ที่เหลือ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด IFCT และ Nippon Denso มีข้อตกลงแลกหุ้น โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะซื้อหุ้น 10% ในบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส (ประเทศไทย) และจะขายหุ้นบริษัทนวโลหะไทย จำกัด 10% และบริษัทผลิตภัณฑ์วิศวไทย จำกัด 10% ให้กับ Toyota

ปี พ.ศ.2530 Mitsubishi Electric จัดตั้งบริษัทไทยซีอาร์ที จำกัด ข้อกำหนดเรื่องสัดส่วนการลงทุนบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 40% กลุ่มผู้ประกอบโทรทัศน์สี ไม่เกิน 30% และ Mitsubishi Electric Corporation ไม่เกิน 30%

ปี พ.ศ.2530 TOTO จัดตั้งบริษัทสยามซานิทารีฟิตติงส์ จำกัด สัดส่วนการถือหุ้น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 33% บริษัทสยามซานิทารีแวร์ จำกัด 33% และ TOTO 34%

ปี พ.ศ.2531 Mitsubishi Electric Corporation จัดตั้งบริษัทสยามคอมเพรสเซอร์อุตสาหกรรม จำกัด สัดส่วนการถือหุ้น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 40% บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด 9% Mitsubishi Electric 40% Mitsubishi Corporation 9% และบริษัทกันยงอิเล็คทริค 2%

ปี พ.ศ.2532 Asahi Glass Company จัดตั้งบริษัทสยามอาซาฮีเทคโนกลาส จำกัด สัดส่วนการถือหุ้น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 30% Asahi Glass Company 70%

ปี พ.ศ.2535 Yamato Kogyo จัดตั้งบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด สัดส่วนการถือหุ้น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 51% Yamato Kogyo Corp 33% กลุ่มบริษัท Mitsui 12% และกลุ่มบริษัท Sumitomo 4%

ปี พ.ศ.2535 Furukawa Battery จัดตั้งบริษัทสยามฟูรูกาวาแบตเตอรี่ จำกัด (เพื่อซื้อสินทรัพย์บริษัทเอส.บี. สยามแบตเตอรี่ จำกัด)สัดส่วนการถือหุ้น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 60% และ Furukawa Battery 40%

Toyota ในประเทศไทย

Toyota เริ่มดำเนินธุรกิจในประเทศไทยในปี พ.ศ.2499 ในนามบริษัทโตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด ดำเนินกิจการนำเข้ารถยนต์นั่งและรถบรรทุก TOTO-ACE, STOUT, MS40, DA, Land Cruiser ถือเป็นบริษัทแรกของ Toyota ในต่างประเทศ

ในปี พ.ศ.2505 หลังจากได้รับบัตรส่งเสริมประกอบกิจการจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน Toyota จึงได้ก่อตั้งบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 11.8 ล้านบาท มีผู้แทนจำหน่าย 13 แห่ง มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ถนนสุรวงศ์

ปี พ.ศ.2507 ได้ก่อตั้งโรงงานประกอบรถยนต์แห่งแรก ที่สำโรงเหนือ จังหวัดสมุทรปราการ ทำการประกอบรถยนต์โดยการนำเข้าชิ้นส่วนอุปกรณ์สำเร็จรูป (CKD) และได้ก่อตั้งโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่ 2 ที่บริเวณสำโรงใต้ในปี พ.ศ.2518

ปี พ.ศ.2525 ได้ติดตั้งระบบ CATION E.D.P. (Electro Deposit Painting) พร้อมด้วยระบบแขนกลอัตโนมัติ (Swing Arm Auto Loading) ในกระบวนการผลิตเป็นรายแรกในประเทศไทย และในปี พ.ศ.2531 ได้ย้ายสำนักงานใหญ่ที่ถนนสุรวงศ์มาที่สำโรงคอมเพล็กซ์พร้อมกับก่อตั้งโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่ 3 ขึ้น นับเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพในการผลิตสูง ด้วยกำลังการผลิตในขณะนั้น 100,000 คันต่อปี

ปี พ.ศ.2540 Toyota ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้าเกตเวย์ ซึ่งเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ โดยเริ่มผลิตรถยนต์ Toyota Soluna ซึ่งเป็นโครงการภายใต้ความร่วมมือระหว่างวิศวกรชาวไทยและญี่ปุ่นในการออกแบบ

ตลอดระยะเวลา 40 ปีของการดำเนินการ ได้ก่อตั้งบริษัทในเครือจำนวน 7 แห่ง รวมถึงส่งเสริมการใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศ ด้วยการก่อตั้งบริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ในปี พ.ศ.2530 เพื่อผลิตชิ้นส่วนและประกอบเครื่องยนต์เพื่อใช้ภายในประเทศและส่งออก ทั้งยังได้ก่อตั้ง "มูลนิธิโตโยต้าประเทศไทย"

เพื่อดำเนินกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสังคมไทย โดยให้ความสนับสนุนด้านการส่งเสริมการศึกษา สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเจตนารมณ์ที่ว่า "โตโยต้าภูมิใจที่ได้เติบโตร่วมกับสังคมไทย"

ปัจจุบัน Toyota คือหนึ่งในบริษัทรถยนต์ชั้นนำของประเทศไทย ด้วยทุนจดทะเบียน 7,520 ล้านบาท กำลังการผลิตทั้งสิ้น 240,000 คันต่อปี พนักงานบริษัทกว่า 5,000 คน เครือข่ายผู้แทนจำหน่าย 112 แห่ง 272 โชว์รูม

Furukawa Battery Company Limited

ก่อตั้งในปี พ.ศ.2493 ผลิตและจัดจำหน่ายแบตเตอรี่สำหรับรถยนต์ รถจักรยานยนต์ รถไฟและอุปกรณ์ไฟฟ้าอื่น ๆ รวมถึงถ่านอัลคาไลน์ แหล่งกำเนิดพลังงานและอุปกรณ์ไฟฟ้า การดำเนินงานยังรวมถึงเครื่องจักรกลที่เกี่ยวกับยานยนต์ อุปกรณ์ทำความเย็นในรถยนต์ เซลพลังงานแสงอาทิตย์ และธุรกิจเช่าอสังหาริมทรัพย์

บริษัท Furukawa Electric เป็นบริษัทแม่ สำหรับ Furukawa Battery เองมีบริษัทในเครือ 14 บริษัทอยู่ในประเทศญี่ปุ่น 13 บริษัทและในประเทศไทยอีก 1 แห่งคือ บริษัทสยามฟูรูกาวา จำกัด

3) เข้าสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ (1)

ความสัมพันธ์กับ TOYOTA

“ต้องเรียนว่าผู้ใหญ่ที่เข้ามาร่วมทำด้วยก็คือทั้งคุณพารณ คุณชุมพล และก็แน่นอน ผมก็เข้าไปใต้นั้นอีกที ก็ตอนนั้นรัฐบาลยังให้การส่งเสริมเรื่องของเครื่องยนต์ปิคอัพ เราก็ดูแล้วคงต้องจับมือกับ Toyota ถ้าจากญี่ปุ่น Toyota เหนือกว่าเพื่อน แล้วเราก็มี Relation ที่ดีกับ Toyota ที่จริง Nissan กับ Isuzu ก็มาชวนเราด้วย แต่ว่าเราก็คิดว่าเขามี Partner ไทยอยู่แล้ว Toyota ไม่มี เราก็คิดในมุมนี้ ในที่สุดเราก็ถือหุ้นนิด ๆ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ไว้ แต่ตอนหลังก็ขายไป แต่ Toyota นี่มาร่วมกันตั้งบริษัท Siam Toyota Manufacturing ทำเครื่องยนต์เป็นการประกอบเฉย ๆ แล้วเมื่อประกอบเสร็จ เราก็ไปใส่ในรถปิคอัพอีกที โรงงานสมัยนั้นก็ตั้งอยู่ที่ลาดกระบัง ก็ถือเท่า ๆ กัน 40 : 40 ก็เจรจาหินทีเดียว

ผมต้องยอมรับว่ามี 2 โปรเจคที่เจรจาค่อนข้างหินคือ Michelin คือ Michelin จะใช้คนน้อยเช่นเรา แล้วคนของเขาเก่ง สำหรับ Toyota จะแตกต่างกัน ระบบญี่ปุ่นมาทีนี่ ของเรา 2–3 คน ของเขามาทีเป็นสิบแล้วเที่ยวนี้พวก Marketing มา ก็ลุยเรื่อง Marketing เขาจะรู้จริงแต่รู้แค่เรื่อง Marketing เดี๋ยวทีม Manufacturing มา ทีมเรื่องสัญญานักกฎหมายมาเป็นทีมใหญ่ แต่ละคนรู้จริงแต่ไม่รู้ข้าม Area รู้ Marketing ก็ Marketing

ส่วน Michelin นี่จะคล้าย ๆ เรา คือรู้แบบเป็ด คือได้หมดทุกเรื่อง ก็เจริญเติบโตมาตั้งแต่ต้นเลยเพราะว่ามันเป็นการ Replace อันนี้ไม่เหมือนอันอื่นนะครับ อันอื่นต้องสร้างตลาดขึ้นมาใหม่ อันนี้นี่แทนที่จะ Import เครื่องยนต์เข้ามาก็ใช้เครื่องยนต์จากเมืองไทย เพราะฉะนั้นมันก็ไปได้ดีตั้งแต่ต้น ตอนหลังคุณก็รู้ดีอยู่แล้ว

อันนี้เป็นเรื่องอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่เจริญเติบโตจนกระทั่งกลายเป็น Detroit ในไทย แต่จริง ๆ แล้ว เริ่มมาจากเครื่องยนต์นะครับเพราะว่าแต่ก่อนญี่ปุ่นไม่ได้

ให้ชิ้นส่วนสำคัญ ๆ กับเมืองไทย มีแต่กระจกบ้าง กระจกเล็ก ๆ น้อย ๆ ยาง พลาสติก อะไรก็ไม่รู้ แต่อย่างเครื่องยนต์ เรื่อง Transmission เรื่อง Steering Unit พวกนี้ไม่เกิด แต่ก่อน พอเครื่องยนต์เกิดปุ๊บ เขาตัดสินใจ เอาละ เมื่อเป็นอย่างนี้ก็ต้องสร้างเมืองไทยให้กลายเป็นศูนย์ของยานยนต์ ก็เจริญเติบโตไปจนถึงทุกวันนี้"

VDO โครงการเครื่องยนต์รถปิคอัพ - นายสบสันติ์ เกตุสุวรรณ

ปี พ.ศ.2529 ถือเป็นหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญในการรุกธุรกิจยานยนต์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ตั้งขึ้นปีนั้นและได้รับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI ในปลายปีเดียวกัน เริ่มผลิตเครื่องยนต์ดีเซลสำหรับรถบรรทุกขนาดเล็ก (ปิคอัพ) ซึ่งถือเป็นชิ้นส่วนหลัก

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถือหุ้นด้วย 40% ที่เหลือก็คือบริษัท Toyota แห่งประเทศญี่ปุ่น เป็นผู้ถือหุ้นข้างมากโดยมีบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรม (IFCT) และบริษัท Nippon Denso ร่วมด้วย เงินลงทุนเริ่มต้นที่ประมาณ 1,200 ล้านบาท

การเกิดขึ้นของโรงงานแห่งนี้ ตั้งแต่บัดนั้นถือเป็นข้อต่อสำคัญของอุตสาหกรรมไทยที่พยายามเข้าสู่การผลิตรากฐานอุตสาหกรรมใหญ่ที่สุดของโลกอย่างหนึ่ง

บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด เริ่มต้นมีทุนจดทะเบียน 150 ล้านบาท ได้ใช้พื้นที่นิคมอุสาหกรรมลาดกระบังเป็นที่ตั้งโรงงาน โดยศึกษาและสั่งซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตเครื่องยนต์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 ต่อมากิจการขยายไปมาก ทุนจดทะเบียนเพิ่มเป็น 850 ล้านบาท ก่อสร้างโรงงานผลิตเครื่องยนต์แห่งใหม่และรุ่นใหม่ขึ้นที่นิคมอุตสาหกรรมบางปะกง 2 และเปิดดำเนินการในปี พ.ศ.2541

การเลือกเทคโนโลยีโตโยต้านั้น นอกจากจะมีความหมายเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่สุดแห่งประเทศญี่ปุ่นแล้ว ตามแบบฉบับของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ต้องเลือกรายใหญ่เป็นหลัก ในเมืองไทยถือว่า Toyota ได้ครองตลาดรถยนต์ชนิดต่าง ๆ เป็นอันดับหนึ่งในตลาดต่อเนื่องยาวนานโดยเฉพาะรถยนต์นั่ง แม้รถปิคอัพจะไม่ใช่อันดับหนึ่ง ก็เป็นรองแค่ Isuzu เท่านั้น

การเลือกเทคโนโลยีสำหรับเครือซิเมนต์ไทยเป็นการมองการณ์ไกล สายสัมพันธ์ระหว่างเครือซิเมนต์ไทยกับ Toyota ที่มีมาและก่อเกิดผลประโยชน์ทางธุรกิจที่เกื้อกูลมาก ดังนั้นบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จึงเข้าไปถือหุ้นในบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จำนวน 10% ด้วย

ความคิดกว้าง ๆ ที่ว่าด้วยอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยที่ผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้ครองส่วนแบ่งในตลาดมากที่สุด ปลายทางก็คืออุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ในทางปฏิบัตินั้นสอดคล้องกับความคิดนี้ เป็นความต่อเนื่องชัดเจนมาเป็นลำดับโดยเฉพาะการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมโลหะเดิมที่มีอยู่แล้ว

ปี พ.ศ.2520

พฤษภาคม การเจรจากับ Hino และ Toyota ในการใช้โรงหล่อผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่ผลิตในประเทศไทยได้ผลสำเร็จอย่างดี นายสมหมาย ฮุนตระกูล เข้ามาปรับแผนการนี้ด้วยตนเอง โดยดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัทเหล็กสยาม จำกัด ขณะเดียวกันในทางปฏิบัติก็ให้ นายชุมพล ณ ลำเลียง เป็นรองกรรมการผู้จัดการเพื่อปรับโครงสร้างใหม่ (รายงานการประชุมครั้งที่ 17 วันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ.2520)

สิงหาคม Hino ได้เริ่มสั่งผลิต Brake Drum จากโรงหล่อเป็นครั้งแรก เป็นจุดเริ่มต้นของการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พร้อมส่งพนักงานไปฝึกงานที่ญี่ปุ่น (รายงานการประชุมครั้งที่ 19 วันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ.2520) อ่าน พ.ศ.2520 นวโลหะ: ความฝัน อุตสาหกรรมยานยนต์ แผนการนี้ดำเนินไปเรื่อย ๆ มีการลงทุนมากขึ้น "ระหว่างปี พ.ศ.2524 บริษัทนวโลหะไทย จำกัดได้ทำสัญญาความร่วมมือกับบริษัทต่างประเทศ บริษัทคูโบต้าแห่งประเทศญี่ปุ่นเพื่อผลิตชิ้นส่วนสำหรับใช้ในเครื่องยนต์ดีเซลและบริษัททาคาโอกะอินดัสเตรียล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือโตโยต้ามอเตอร์แห่งประเทศญี่ปุ่น เพื่อทำการผลิตเบรกดรัมส์ สำหรับรถกระบะเล็กในประเทศไทย" (รายงานประจำปี พ.ศ.2524)

ความจริงในระหว่างนั้นแนวคิดการเข้าสู่อุตสาหกรรมยานยนต์อย่างเต็มตัว เริ่มมาตั้งแต่ในปี พ.ศ.2520 มีการกล่าวถึงในการประชุมคณะกรรมการ โดยอ้างถึงความพยายามร่วมทุนกับบริษัทญี่ปุ่นในการผลิตเครื่องยนต์รถบรรทุกขนาดเล็ก การผลิตเครื่องยนต์มองว่าเป็นการผลิตชิ้นส่วนที่สำคัญมากของอุตสาหกรรมรถยนต์เท่ากับเป็นการเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้อย่างจริงจัง

"โครงการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลของ Hino และของ Isuzu ที่ประชุมรับทราบความคืบหน้าเกี่ยวกับความร่วมมือในโครงการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลของ Thai Hino Industry และ Tripetch - Isuzu Thailand"

(รายงานการประชุมครั้งที่ 18 วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2520)

แต่เรื่องเป็นจริงขึ้นในอีกหลายปีถัดมา เมื่อรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนในโครงการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลของรถบรรทุกขนาดเล็ก บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จึงกำหนดนโยบายการลงทุนให้ชัดเจนขึ้น

"โครงการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลสำหรับรถบรรทุก ฝ่ายจัดการได้ร่วมกันชี้แจงให้ที่ประชุมทราบความคืบหน้าว่า ตามที่คณะกรรมการ BOI ได้มีมติจะให้การส่งเสริมโครงการการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลสำหรับรถปิคอัพไม่เกิน 3 ราย โดยให้ทำแต่เพียง Machining และ Assembling เท่านั้น และมีเงื่อนไขที่สำคัญเรื่องหนึ่งว่าจะต้องมีผู้ถือหุ้นเป็นฝ่ายไทยไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ส่วนในด้าน Casting และ Forging จะให้แก่ผู้ประกอบการที่มีอยู่แล้วเป็นผู้ทำ บริษัทได้รับการทาบทามจากบริษัทผู้ประกอบรถยนต์ญี่ปุ่นชั้นนำในประเทศเพื่อร่วมลงทุนในโครงการนี้บ้างแล้ว ที่ประชุมได้หารือกันอย่างกว้างขวางและให้ความเห็นชอบในจุดยืนของฝ่ายจัดการ ในเรื่องอัตราส่วนการร่วมลงทุนกับบริษัทต่างประเทศที่ยังไม่มีผู้ถือหุ้นฝ่ายไทย ให้ถือนโยบาย Equal Partner ส่วนบริษัทต่างประเทศที่มีผู้ถือหุ้นฝ่ายไทยร่วมอยู่แล้ว ให้บริษัทเข้าร่วมทุนในอัตราระหว่าง 10-20% แล้วแต่กรณี"

(รายงานการประชุมครั้งที่ 114 วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ.2528)

ความคืบหน้าของโครงการนี้มีตามลำดับ ขอยกเหตุการณ์ที่ต่อเนื่องสั้น ๆ สำหรับผู้สนใจจะแสวงหาข้อมูลที่ลึกลงไป

รายงานการประชุมครั้งที่ 116 วันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ.2528

การเจรจากับบริษัท Toyota ในเรื่องโครงสร้างการถือหุ้น จำนวนกรรมการและคณะบริหารงาน สำหรับกลุ่มผู้ผลิตรถ Nissan และ Isuzu ได้มีการเจรจากันบ้างแล้ว โดยบริษัทจะร่วมทุนด้วยในอัตรา 10-15% เป็น Portfolio Investment แต่จะไม่ยุ่งเกี่ยวในการบริหารงาน

รายงานการประชุมครั้งที่ 117 วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ.2528

คณะทำงานได้ร่วมกันจัดทำโครงการเสร็จแล้ว ผู้ร่วมทุนประกอบด้วยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 40%, Toyota 40%, บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 10% และ Nippon Denso Thailand 10% ทางด้านบริษัทตรีเพชรอีซูซุและ บริษัทสยามกลการก็ได้มีการเจรจากันแล้ว โดยบริษัทนวโลหะไทย จำกัด จะเข้าร่วมลงทุน 15% ในแต่ละโครงการ

รายงานการประชุมครั้งที่ 132 วันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ.2529

คณะอนุกรรมการของ BOI จะเสนอไปยังคณะกรรมการใหญ่ที่จะประชุมกันในวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2529 เห็นควรให้การส่งเสริมทั้ง 4 รายจากเดิมกำหนดไว้จะให้การส่งเสริมเพียง 3 ราย

รายงานการประชุมครั้งที่ 134 วันที่ 27 มกราคม พ.ศ.2530

หลังจากที่ได้รับการส่งเสริมจาก BOI แล้ว ได้มีการหารือกับ Toyota ตั้งคณะทำงานขึ้นคณะหนึ่งเพื่อดำเนินการจัดตั้งบริษัทและพิจารณาสถานที่ตั้ง โรงงาน เป็นที่ตกลงกันว่าจะซื้อที่ดินของบริษัท Hino ที่นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ส่วนกรรมการของบริษัทจะมี 10 คน จากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และ Toyota ฝ่ายละ 4 คน กับจากบริษัท Nippon Denso ประเทศไทย และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมฯ ฝ่ายละ 1 คน

รายงานการประชุมครั้งที่ 139 วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2530

ลงนามสัญญาร่วมทุนแล้วเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ.2530 ขณะนี้กำลังดำเนินการจัดตั้งบริษัทใช้ชื่อว่าบริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด กรรมการฝ่ายบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ประกอบด้วย

นายโอสถ โกศิน

นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา

นายสบสันติ์ เกตุสุวรรณ

และนายสามารถ ธรรมวิทย์

จากความสำเร็จในโครงการที่ร่วมมือกับ Toyota ข้างต้น นำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่มากขึ้น เชื่อมโยงไปถึงบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์อื่น ๆ โดยเฉพาะบริษัทนวโลหะไทย จำกัด และบริษัททวิศวไทย จำกัด

> "บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะซื้อหุ้นร้อยละ 10 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด แลกเปลี่ยนกับการขายหุ้นบริษัทนวโลหะไทย จำกัด และบริษัททวิศวไทย จำกัด บริษัทละ 10 % ให้ Toyota การซื้อขายหุ้นทั้ง 3 บริษัทนี้ จะใช้ราคาร้อยละ 70 ของมูลค่าทางบัญชี ณ วันที่ซื้อขาย ที่ประชุมคณะกรรมการได้รับฟังคำชี้แจงต่าง ๆ เป็นที่เข้าใจดีแล้วมีมติอนุมัติตามที่เสนอ"
>
> (รายงานการประชุม ครั้งที่ 139 วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2530)

รายงานประจำปี พ.ศ.2529 ซึ่งแถลงโดยรองประธานกรรมการซึ่งรักษาการประธานกรรมการ (นายสัญญา ธรรมศักดิ์) ระบุสั้น ๆ ว่า

> "มีการตกลงร่วมลงทุนกับ Toyota ซึ่งเป็นผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำรายหนึ่งของโลกในโครงการผลิตเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์"

4) เข้าสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ (2)

ความร่วมมือกับ Michelin

> วันหนึ่งคุณชุมพลก็มาบอกผมว่า "ไปทำยางดีกว่า" เราไปซื้อหุ้นมาแล้ว รู้เรื่องอะไรเกี่ยวกับยางไหม ผมก็ตอบว่าไม่รู้ คุณชุมพลก็ว่า ไม่รู้ก็ไปดูงานซิ ผมก็ไป ไม่มีพิธีรีตรองอะไร ตอนหลังก็รู้ว่าประมาณปี พ.ศ.2526 ตอนนั้นอเมริกาแพ้เวียดนามและมีความรู้สึกว่าแถวนี้คงไม่มีอนาคต และอเมริกาเป็นหุ้นใหญ่ของ Firestone วันดี คืนดี เขาอยากลดหุ้นลง ตอนนั้นสำนักงานทรัพย์สินฯ มีหุ้นอยู่บ้างแล้ว ทรัพย์สินฯ กสิกรไทย หุ้นน้อย เขาจะขาย แล้วที่ทราบคือทางทรัพย์สินฯ ถามคุณชุมพลมาว่า เขาจะขายและมีคนที่จะซื้อแล้วคือ Siam Darby ของมาเลเซีย มีเวลาให้เราคิดแค่ 3-5 วัน ว่าปูนซิเมนต์จะเอาไหม ก็นั่นแหละเห็นว่าน่าสนใจก็ซื้อ"
>
> นายชลาลักษณ์ บุนนาค
>
> VDO กรณีซื้อกิจการ Firestone - นายชลาลักษณ์ บุนนาค

การเข้าสู่อุตสาหกรรมยานยนต์แขนงใหญ่อีกแขนงหนึ่ง นั่นคืออุตสาหกรรมยางรถยนต์ จะเรียกว่าเป็นบังเอิญก็คงไม่ได้ หรือจะเรียกว่าตั้งใจจะเข้าสู่อุตสาหกรรมที่เป็นภาพใหญ่อย่างแน่ชัดก็ไม่เชิง เพราะเรื่องราวตอนนี้เกิดขึ้นระหว่างที่โครงการผลิตเครื่องยนต์กับ Toyota ยังไม่ได้ข้อสรุปที่แน่ชัด

การเข้าสู่อุตสาหกรรมยางรถยนต์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นเรื่องแปลกและซับซ้อนพอสมควร เริ่มต้นด้วยความพยายามร่วมมือกับเจ้าของเทคโนโลยีและแบรนด์จากสหรัฐอเมริกา ไปสู่ความพยายามสร้างแบรนด์ของไทยเอง สุดท้ายก็ค้นพบว่าสินค้ายางรถยนต์ที่ต้องการเทคโนโลยีระดับโลกนั้น ต้องมีแบรนด์ในระดับโลกด้วย นำมาซึ่งความพยายามร่วมมือกับบริษัทครอบครัวในประเทศฝรั่งเศส ซึ่งถือเป็นบทเรียนในเชิงบริหารที่ประสบความสำเร็จที่ดีทีเดียว แต่ในทางยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ กลับเป็นอีกเรื่องหนึ่ง

Firestone Tire & Rubber

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กล่าวถึงความพยายามเข้าซื้อหุ้น Firestone Tire & Rubber Co., Ltd ในราวต้นปี พ.ศ.2525

> "ให้สัตยาบันในเรื่องที่ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการไปแล้วโดยทำหนังสือลงวันที่ 3 เมษายน พ.ศ.2525 ยืนยันความประสงค์ในการซื้อหุ้น โดยกำหนดราคาที่รับซื้อไว้หุ้นละ 800 บาท ชำระเป็นเงินสด และอนุมัติให้ส่งผู้แทนไปเจรจากับ Firestone (U.S.A.)"
>
> (รายงานการประชุมครั้งที่ 76 วันที่ 23 เมษายน พ.ศ.2525)

จากนั้นประมาณหนึ่งเดือน หลังจากนายชุมพล ณ ลำเลียง ในฐานะผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายการเงิน เดินทางไปเจรจาซื้อหุ้นบริษัท Firestone (Thailand) ที่สหรัฐอเมริกาประสบผลสำเร็จ โดยมีการลงนามในสัญญาการซื้อขายหุ้นเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ.2525 เป็นจำนวน 1,350,000 หุ้นหรือเท่ากับร้อยละ 30 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดในราคาหุ้นละ 102 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 137.7 ล้านบาท ที่ประชุมคณะกรรมการก็ให้สัตยาบันทันที (รายงานการประชุมครั้งที่ 77 วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2525)

รายละเอียดโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถือหุ้น 30% โดยมีธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และสหธนาคาร ถือหุ้นรวมกับอีก 5% โดย Firestone Rubber (U.S.A.) ถือหุ้นอยู่ 20% และเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น "บริษัทยางสยาม จำกัด" (Siam Tire Co., Ltd.) และมีมติให้นายจรัส ชูโต นายชุมพล ณ ลำเลียง และนายอมเรศ ศิลาอ่อน เข้าเป็นกรรมการในบริษัทยางสยาม จำกัด ตามสิทธิ์จะมีกรรมการได้ 3 นาย (อ่านรายละเอียดเรื่องนี้ใน รายงานการประชุมครั้งที่ 77 วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2525 และ รายงานการประชุมครั้งที่ 78 วันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ.2525)

รายงานประจำปี พ.ศ.2525 คำแถลงของนายพูนเพิ่ม ไกรฤกษ์ ประธานกรรมการระบุเรื่องนี้ไว้ "บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ยังได้เข้าถือหุ้นจำนวนร้อยละ 30 ของหุ้นทั้งหมดในบริษัทยางไฟร์สโตน (ประเทศไทย) จำกัด ทำให้บริษัทเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทนี้ ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น "บริษัทยางสยาม จำกัด"

รายงานประจำปี พ.ศ.2526 รายงานเรื่องนี้ในเชิงการบริหารว่า

> "บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้เข้าถือหุ้นร้อยละ 30 ของหุ้นทั้งหมดในบริษัทยางไฟร์สโตน (ประเทศไทย) จำกัด ในปี พ.ศ.2525 ทำให้บริษัทเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทนี้ และต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทยางสยาม จำกัด สำหรับในปี พ.ศ.2526 ที่ผ่านมา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้เริ่มส่งพนักงานบริหารระดับสูงเข้าไปมีส่วนในการบริหารงานร่วมกับผู้บริหารชุดเดิมของบริษัทยางไฟร์สโตน (ประเทศไทย) จำกัด"

ผู้บริหารระดับสูงที่เข้าไปร่วมบริหารนั้น หมายถึง นายชลาลักษณ์ บุนนาค ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด โดยเริ่มงานในตำแหน่ง Marketing Division Manager (ธันวาคม พ.ศ.2526) ต่อมาดูแลการขายด้วย จนกระทั่งปลายปี

พ.ศ.2529 ก็ดำรงตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม ก่อนจะดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัทยางสยาม จำกัด (มหาชน) ในเดือนมีนาคม พ.ศ.2530 (อ่าน ประวัติของนายชลาลักษณ์ บุนนาค)

ในระหว่างนั้นเอง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ดำเนินการสองเรื่องในเวลาเดียวกัน คือ พยายามซื้อหุ้นของ Firestone Rubber (U.S.A.) ซึ่งถือหุ้นในบริษัทยางสยามฯ อยู่ 20% โดยอ้างไว้ในที่ประชุมคณะกรรมการว่าเป็น "ปัญหาความไม่สะดวกในการร่วมงานกับบริษัทไฟร์สโตน (สหรัฐ)" (รายงานการประชุมครั้งที่ 139 วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2530)

> "Firestone ค่อย ๆ ถอนหุ้นไปเรื่อย ๆ" นายชลาลักษณ์ บุนนาค อธิบายสั้น ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในขณะที่นายสบสันต์ เกตุสุวรรณ ผู้ช่วยผู้จัดการที่ดูแลสายงานนี้ และมีบทบาทในการเจรจาซื้อหุ้นล็อตสุดท้ายกล่าวไว้ว่า " Firestone นี่ ไปดูแล้ว Technology ก็คือคล้าย ๆ จะแผ่วลงแล้ว เราก็คิดว่าน่าจะหารายอื่นที่เรียกว่า Top มาแทน แล้วเขาก็จะถอนตัวด้วย"
>
> (VDO กรณี Firestone - นายสบสันต์ เกตุสุวรรณ)

"การซื้อหุ้นบริษัทยางสยามฯ จากบริษัท Firestone, U.S.A. นายชุมพล ณ ลำเลียง ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส รายงานให้ที่ประชุมทราบว่า ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการให้ร่วมกับนายสบสันติ์ เกตุสุวรรณ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ เดินทางไปเจรจาขอซื้อหุ้นบริษัทยางสยาม จำกัด จำนวน 900,000 หุ้น (20%) จากบริษัท Firestone, U.S.A. แล้วนั้น ผลของการเจรจาสามารถตกลงกันได้ในราคาหุ้นละ 6.80 ดอลลาร์สหรัฐ หรือหุ้นละ 175 บาท รวมเป็นเงิน 157.5 ล้านบาท (ราคาหุ้นบริษัทยางสยามจำกัดในตลาดหลักทรัพย์ฯ ณ วันที่ 2 กันยายน พ.ศ.2530 ซึ่งเป็นวันเจรจาตกลงซื้อขายกับ Firestone, U.S.A. หุ้นละ 200 บาท และในวันที่ 28 กันยายน หุ้นละ 296 บาท) ที่ประชุมรับทราบในความสำเร็จของการเจรจา ซึ่งเป็นประโยชน์แก่บริษัทเป็นอย่างมากและเมื่อได้หารือกันแล้ว ที่ประชุมได้มีมติดังนี้

- อนุมัติการซื้อหุ้นบริษัทยางสยาม จำกัด จำนวน 900,000 หุ้นจากบริษัท Firestone, U.S.A. ในราคาหุ้นละ 6.80 ดอลลาร์สหรัฐ
- อนุมัติให้นายชุมพล ณ ลำเลียง และ/หรือ นายสบสันติ์ เกตุสุวรรณ เป็นผู้มีอำนาจลงนามในสัญญาซื้อขายบริษัท Firestone, U.S.A. ซึ่งกำหนดในวันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ.2530
- อนุมัติการเสนอให้ นายเทียน อัชกุล และนายชุมพล ณ ลำเลียง เป็นกรรมการบริษัทยางสยาม จำกัด ในตำแหน่งที่ว่างลงแทนกรรมการจากบริษัท Firestone, U.S.A. ซึ่งจะลาออกไป"

(รายงานการประชุมครั้งที่ 142 วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ.2530)

ในการประชุมครั้งเดียวกันนั้นได้มีการกล่าวถึงแนวทางการร่วมทุนกับ Michelin ด้วย

Michelin

"เป็นจุดหักเหของเราเพราะว่าเราแข่งกับ Bridgestone อยู่เต็มที่ พวกเราโดยเฉพาะคุณชุมพลฯ เห็นว่าถ้าเราจะทำต่อในระยะยาว น่าจะหาเทคโนโลยีซึ่งหนักแน่นมากกว่านี้ ซึ่งในโลกก็คือ Michelin แต่ก็ไม่รู้เขาจะเอากับเราหรือเปล่า

เพราะเรามันเล็กนิดเดียว พอดี Lafarge ซึ่งเป็นของฝรั่งเศสอยู่สายนี้มีปูนซีเมนต์มีอะไรคล้าย ๆ เรา และเผอิญผู้ถือหุ้นผู้ใหญ่ คนหนึ่งเป็นญาติใกล้ชิดกับตระกูล Michelin เราก็ขอให้เขาช่วยนัดพบให้ ตอนนั้นผมจำไม่ได้ว่าคุณพารณฯ หรือ ดร.เชาวน์ แต่คุณชุมพลฯ นี่แน่นอนที่ไปพบกับ Mr. Michelin พ่อของ Edward คือ Froncois Michelin เขาให้เวลา 15-20 นาที คือเขาคงคิดว่าเมื่อคนเกรงใจกันติดต่อมาก็ให้พบหน่อย แต่ได้ข่าวว่าคุยอยู่กับคุณชุมพลฯ ตั้งเป็นครึ่งค่อนชั่วโมง ก็เป็นจุดเริ่มต้นของการทำ Study กันมา ก็ทำอยู่สัก 1-2 ปี ผมก็เริ่มเกี่ยวข้องตั้งแต่นั้นมา ในที่สุดก็ตกลงเซ็นสัญญาร่วมทุนกัน ตั้งบริษัทใหม่ ที่เรามีอยู่ เขาบอกว่าเขาไม่สนใจเพราะ Know How ไม่ถึง ร่วมทุนกันไปตั้ง Michelin Siam ที่แหลมฉบัง หลังจากสัญญาร่วมทุนไม่ถึง 3 เดือน ก็ประกาศออกมาว่า Bridgestone ได้ซื้อ Firestone แล้ว ขืนเราไม่มีอันนี้ ตอนนี้เราก็คงเลิกไปนานแล้ว"

(VDO ร่วมทุนกับ Michelin - นายชลาลักษณ์ บุนนาค)

ประมาณสองเดือนภายหลังซื้อหุ้นจาก Firestone ทั้งหมด แผนการร่วมทุนระหว่างบริษัทยางสยามกับ Michelin ก็ลงตัว รายละเอียดของโครงการนี้น่าศึกษาเป็นโมเดลหนึ่งของการร่วมทุน ซึ่งเป็นครั้งแรกที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีประสบการณ์กับกิจการในยุโรป เป็นที่แน่ชัดว่ามีความแตกต่างจากประเทศญี่ปุ่นพอสมควร รายงานการประชุมครั้งที่ 144 วันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ.2530 ให้รายละเอียดโมเดลนี้ไว้โดยคณะกรรมการได้พิจารณาอนุมัติตามที่เสนอทั้งหมด

การร่วมทุนกับ Michelin

ตามที่คณะกรรมการได้อนุมัติให้ฝ่ายจัดการเจรจาร่วมทุนกับ Michelin ใคร่ขอสรุปผลการเจรจาดังนี้

1. จัดตั้ง Holding Company ระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับ Michelin เพื่อให้มีการร่วมงานกันโดยตรงระหว่างทั้งสองบริษัท โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นดังนี้ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 49% Michelin 49.5% บุคคลที่ 3 (ไทย, หุ้นบุริมสิทธิ์) 1.5% คิดเป็นทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท สำหรับหุ้นบุริมสิทธิ์ออกเสียงเพียง 5 หุ้น ต่อ 1 เสียง

2. จัดตั้งบริษัทร่วมทุนผลิตยาง Michelin ระหว่างบริษัทยางสยาม Michelin และ Holding Company ในข้อ 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

<u>สัดส่วนการถือหุ้น</u>

Michelin 49%

ยางสยาม 49%

Holding Company 2%

คิดเป็นทุนจดทะเบียน 250 ล้านบาท โดยมีเงินลงทุนรวม 1,433 ล้านบาท

<u>เครื่องจักรและการผลิต :</u> บริษัทร่วมทุนซื้อเครื่องจักรจากต่างประเทศบางส่วน และจากบริษัทยางสยามบางส่วนเพื่อผลิตยาง Radial สำหรับบริษัทยางสยาม จำกัด จะยังคงผลิตยาง Firestone ต่อไปอีกระยะหนึ่ง (5 ปี) ซึ่งคาดว่ายาง BIAS จะหมดความสำคัญลง ตลอดจนเครื่องจักรล้าสมัย

<u>การจำหน่าย :</u> บริษัทร่วมทุนจะเป็นผู้จำหน่ายยางสำหรับตลาดทั่วไปตลอดจนส่งออก ส่วนบริษัทยางสยาม จำกัด จะเป็นผู้จำหน่ายยางสำหรับตลาดทั่วประเทศจนกว่าจะเลิกผลิตยาง Firestone (5 ปี)

ในที่สุดโครงการนี้ก็ดำเนินไป โดยใช้เวลา 3 ปีในการก่อสร้างโรงงาน

> "มีพิธีเปิดโรงงานเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 22 มีนาคม พ.ศ.2533 โดยความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับสูงของบริษัทและของบริษัทมิชลิน ประเทศฝรั่งเศส กับเจ้าหน้าที่ของทางราชการในจังหวัดชลบุรีได้มาร่วมงานด้วย ในตอนค่ำวันเดียวกันได้จัดงานเลี้ยงรับรองที่โรงแรมรีเจ้นท์ กรุงเทพฯ โดยเชิญสื่อมวลชน ลูกค้า และ Supplier มาร่วมงาน คาดว่าสินค้าซึ่งจะออกสู่ตลาดได้ในปลายเดือนเมษายนนี้ ได้แก่ ยางรถยนต์นั่ง และยางรถบรรทุกเล็ก"
>
> (รายงานการประชุมครั้งที่ 172 วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ.2533)

บริษัทยางสยาม จำกัด เกิดขึ้นจากการที่เครือซิเมนต์ไทยซื้อหุ้นมาจาก Firestone ในที่สุดเมื่อ Firestone ถูกเทคโอเวอร์โดย Bridgestone แห่งประเทศญี่ปุ่น สัญญาการใช้แบรนด์เนมนี้ก็ต้องหมดอายุไป บริษัทยางสยาม จำกัด ได้ทดลองค้นคิดแบรนด์เนมของตนเองขึ้นมาทดสอบตลาดในประเทศไทย ขณะเดียวกันก็ร่วมทุนกับ Michelin อุตสาหกรรมยางรถยนต์ยักษ์ใหญ่แห่งประเทศฝรั่งเศส ผลิตยางรถยนต์

คุณภาพดีขึ้นมาขาย กิจการยางรถยนต์ขยายไปมาก มีกิจการหลายบริษัท มีโรงงานกระจายไปทั้งที่สมุทรปราการ สระบุรี ชลบุรี รวมทั้งร่วมทุนผลิตวัสดุต่อเนื่องลงลึกไปอีก อาทิเช่น กะทะล้อรถยนต์ เส้นลวดเสริมหน้ายาง และลวดขอบหน้ายาง เป็นต้น

> "สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดยางรถยนต์ จากร้อยละ 7.9 ในปี พ.ศ.2538 เป็นร้อยละ 19 ในปี พ.ศ.2539 ส่งผลให้ธุรกิจยางรถยนต์มียอดขายสุทธิสูงกว่าปี พ.ศ.2538 มาก"
>
> รายงานประจำปี พ.ศ.2540 ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ระบุไว้

บริษัทเอสบี แบตเตอรี่ เป็นอีกกรณีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดอุตสาหกรรมยานยนต์ข้างต้น (ลำดับเหตุการณ์โครงการแบตเตอรี่รถยนต์ และ VDO โครงการแบตเตอรี่รถยนต์ - นายสบสันติ์ เกตุสวรรณ) เกิดขึ้นจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ซื้อกิจการที่มีปัญหาการประกอบการมาฟื้นฟูขึ้นจนดีพอสมควร จากความสามารถในการจัดการ และซื้อเทคโนโลยีจาก Furukawa แห่งประเทศญี่ปุ่น ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทสยามฟูรูกาวา จำกัด โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถือหุ้นประมาณ 39% ก่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ที่สระบุรี ซึ่งเปิดดำเนินการในปี พ.ศ.2540 แนวความคิดเช่นนี้เกิดขึ้นในยุคเดียวกันกับที่รัฐบาลไทยมีนโยบายกำหนดให้รถยนต์ที่ประกอบภายในประเทศใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศมากขึ้น ๆ ตามลำดับ ด้วยความหวังและความเชื่อที่ว่าการพัฒนาไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่นั้น อาจจะจำเป็นต้องวางรากฐานอุตสาหกรรมยานยนต์ ดังเช่นประเทศที่พัฒนาเก่าและใหม่ เช่นจากยุโรป สหรัฐอเมริกา สู่ประเทศญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ความพยายามปรับโครงสร้างภาษีย่อมมีผลดีต่อภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ของเครือซิเมนต์ไทยไม่น้อย

เดือนสิงหาคม ปี พ.ศ.2539 นายชุมพล ณ ลำเลียง กรรมการผู้จัดการใหญ่เครือซิเมนต์ไทยได้แถลงข่าวกับสื่อมวลชน ได้ตอบคำถามเกี่ยวกับอนาคตธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทยไว้อย่างเชื่อมั่น นายชุมพลฯ มีความหวังกับอุตสาหกรรมยานยนต์มากทีเดียว โดยคาดการณ์ว่าใน 4–5 ปีข้างหน้า อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของเครือฯ จะเริ่มอิ่มตัวและลดความสำคัญลง ขณะที่อุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตสูงจนทำรายได้เป็นร้อยละ 10 ของรายได้ทั้งหมดแล้ว ในอนาคตเขาคาดไว้ว่าจะเพิ่มสัดส่วนเป็น 20–30%

รายงานประจำปี พ.ศ.2539 ก็เป็นจริงตามนั้น กลุ่มธุรกิจจักรกล ไฟฟ้า และอุปกรณ์ยานยนต์มียอดขายทะลุ 50,000 ล้านบาทเป็นปีแรก ซึ่งถือเป็นกลุ่มรายได้อันดับ 2 รองจากกลุ่มธุรกิจปูนซีเมนต์และวัสดุ

ก่อสร้าง ซึ่งมียอดขายประมาณ 70,000 ล้านบาท โดยอัตราการขยายตัวของกลุ่มแรกเติบโตกว่าอย่างเห็นได้ชัด

โครงการแบตเตอรี่รถยนต์

"บริษัทยุโรปนี่พอมาเจอเรื่องรถญี่ปุ่น เข้าไม่ได้ เพราะฉะนั้น บริษัทที่เกี่ยวกับอุปกรณ์ที่ใช้ในรถญี่ปุ่นอย่าง Michelin ที่เข้าบริษัทญี่ปุ่นที่เมืองไทยได้ เพราะว่าเขาต้องการ Supplier 2 รายไม่มีที่ญี่ปุ่นอีกเจ้าหนึ่ง มี Bridgestone ที่เดียว เขาก็กลัวเพราะ Bridgestone มีสไตร์คเป็นครั้งคราวเหมือนกัน ก็เลือก Michelin แทนที่จะเป็น Goodyear ญี่ปุ่นเขาไม่ทิ้ง Supplier สำหรับแบตเตอรี่ เป็นกรณีแตกต่างกัน แบตเตอรีมันมีทั้ง Yuasa ญี่ปุ่น มีทั้ง National มีทั้ง GS เขาไม่ Need Chloride เพราะฉะนั้น Chloride ก็จะถอนตัว เราเห็นว่าก็ In Line กับยางของเรา แล้วผมก็มีในใจว่าเราเอามาขาย Channel เดียวกันเพราะว่าในสหรัฐอเมริกาก็เป็นอย่างนั้น คือ ยาง แบตเตอรี่ และ Alloy Wheel จะขายที่เดียวกัน ก็ไปซื้อโรงงานที่นิคมอุตสาหกรรมบางชัน เดิมชื่อ ABM Associate Battery เราก็เปลี่ยนเป็นบริษัทสยามแบตเตอรี่ จำกัด เดี๋ยวนี้เปลี่ยนชื่ออีกทีแล้วเป็นบริษัทสยามฟูรูกาวา จำกัด"

(VDO โครงการแบตเตอรี่รถยนต์ - นายสบสันติ์ เกตุสุวรรณ)

รายงานการประชุมครั้งที่ 179 วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2533

อนุมัติโครงการร่วมทุนกับบริษัท Furukawa เพื่อผลิตแบตเตอรี่
โครงการร่วมทุนกับ Furukawa เพื่อผลิตแบตเตอรี่

1. ความเป็นมา

ตามที่ได้มีการขออนุมัติเพื่อเจรจาขายหุ้นใน บริษัทเอส บี สยามแบตเตอรี่ให้กับ Furukawa ไปเมื่อเดือนเมษายนแล้วนั้น Furukawa ได้ขอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ทำการแก้ไขสถานะทางบัญชีบริษัทสยามแบตเตอรี่ซึ่งมีตัวเลขขาดทุนสะสมอยู่เป็นจำนวนมากให้หมดไปก่อนการเข้ามาถือหุ้น ขณะนี้การเจรจาเพื่อหาแนวทาวทางปฏิบัติในการขายหุ้นได้สามารถหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจกับทั้งสองฝ่ายได้แล้ว

2. แนวทางการดำเนินการ

เพื่อให้สามารถแก้ไขตัวเลขขาดทุนสะสมจำนวนมากของบริษัทสยามแบตเตอรี่ จึงจะต้องจัดตั้งบริษัทใหม่ขึ้นมาเพื่อซื้อทรัพย์สินของบริษัทสยามแบตเตอรี่ จำกัด โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะถือหุ้นทั้งหมดในบริษัทใหม่ก่อน จากนั้นจึงค่อยเพิ่มทุนและให้ Furukawa ซื้อหุ้นเพิ่มทุนเหล่านั้น

3. เรื่องที่ขออนุมัติ

3.1 ซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นเดิมส่วนน้อยในบริษัทสยามแบตเตอรี่ในราคาพาร์ (5บาท) รวมเป็นเงิน 2.3 ล้านบาทเพื่อให้การดำเนินการขั้นต่อไปสะดวกขึ้น

3.2 ขายทรัพย์สินของบริษัทสยามแบตเตอรี่ในราคา 251.5 ล้านบาท

3.3 จัดตั้งบริษัทใหม่ร่วมทุนกับ Furukawa เพื่อซื้อทรัพย์สินของบริษัทสยามแบตเตอรี่ตามข้อ 2 โดยที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจะถือหุ้น 51- 60% และจะเจรจาให้ Furukawa ถือหุ้น 40 - 49%

รายงานการประชุมครั้งที่ 188 วันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ.2534

คณะกรรมการอนุมัติตามบันทึกเสนอ เรื่อง รายงานผลการเจรจาการตั้งบริษัทร่วมทุน

ความเป็นมา

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 179 (10/2533) เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2533 อนุมัติให้จัดตั้งบริษัทร่วมทุนใหม่กับ Furukawa โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะลงทุนในหุ้นสูงสุดไม่เกิน 60% วงเงิน 45 ล้านบาทเพื่อซื้อทรัพย์สินของบริษัท เอส.บี. สยามแบตเตอรรี่ จำกัด

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

1.จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทโดยมีรายละเอียดดังนี้

ชื่อบริษัท บริษัทสยามฟูรูกาวา แบตเตอรี่ จำกัด
SIAM FURUKAWA BATTERY CO., LTD.
ทุนจดทะเบียน 65 ล้านบาท

มูลค่าทรัพย์สิน 250 ล้านบาท

ผู้ถือหุ้น

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 60% (จำนวนเงินลงทุน 39 ล้านบาท)

Furukawa 40% (จำนวนเงินลงทุน 26 ล้านบาท)

ส่วนเกินมูลค่าหุ้น

1. จดทะเบียนก่อตั้งบริษัทโดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (ทุนจดทะเบียน 39 ล้านบาทชำระเต็มจำนวน)

2. เพิ่มทุนโดยขายหุ้นส่วนเพิ่มให้ Furukawa จำนวนเงิน 36 ล้านบาท (ส่วนของทุน 26 ล้านบาท ส่วนเกินมูลค่าหุ้น 10 ล้านบาท)

3. จำนวนและรายชื่อกรรมการ กรรมการมี 5 ท่าน

ฝ่ายบริษัทปูนซิเมนต์ไทย 3 ท่าน คือ

1.นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา

2.นายสบสันติ์ เกตุสุวรรณ

3.นายเมธี บรรจงศิลป์

ฝ่าย Furukawa 2 ท่าน

4. นายสบสันติ์ เกตุสุวรรณ เป็นผู้ได้รับมอบอำนาจในการลงนามในสัญญาร่วมทุน

Michelin

Michelin ถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ.2375 ในฐานะโรงงานผลิตอุปกรณ์ที่ใช้ในฟาร์ม ก่อตั้งเป็นรูปบริษัทในปี พ.ศ.2431 และในปี พ.ศ.2434 ได้เริ่มผลิตยางสำหรับรถจักรยานและต่อมาจึงได้ผลิตสำหรับรถยนต์

Michelin ได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มากมาย เช่น ยางสำหรับล้อเครื่องบิน ยางสำหรับรถไฟ หรือยางเสริมใยเหล็กที่ได้จดสิทธิบัตรในปี พ.ศ.2489 (ซึ่งต่อมารู้จักกันในนาม X-Tyre) นอกจากนี้ยังได้ลงทุนในธุรกิจนอกเหนือจากยาง เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ Citroen ระหว่างปี

พ.ศ.2477 และ 2519 ได้ขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จนมีโรงงานผลิตยาง 74 โรงงาน ใน 19 ประเทศทั่วโลก ในปี 2004 นับเป็นผู้ผลิตยางรายใหญ่เป็นอันดับ 1 ของโลก ด้วยยอดขาย 15,689 ล้านยูโร ครองส่วนแบ่งตลาด 20.1% (ผู้ผลิตอันดับ 2 ของโลกคือ Bridgestone ยอดขาย 14,362 ล้านยูโร ครองส่วนแบ่งตลาด 18.4%)

Firestone

Firestone Tire & Rubber Company ผู้ผลิตและจำหน่ายยางรถยนต์ Firestone จากประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2443 ที่รัฐ Ohio โดย Mr.Harvey S. Firestone ในระยะแรกได้ผลิตยางสำหรับล้อบรรทุก ต่อมาในปี พ.ศ.2450 Mr.Henry Ford ได้เลือกยาง Firestone เพื่อใช้สำหรับการผลิตรถยนต์ออกสู่ตลาดครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา

Firestone ได้เข้าร่วมการแข่งขันรถรายการ Indianapolis 500 และเป็นผู้ชนะรายการเป็นครั้งแรก นอกจากนี้ยังได้เข้าร่วมรณรงค์โครงการ “Good Roads” ซึ่งเป็นการสนับสนุนแก่ Lincoln Highway Association ในการก่อสร้างทางหลวงและได้ขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ อีกมากมาย อาทิ ธุรกิจปลูกต้นยาง ธุรกิจผลิตอุปกรณ์ล้อรถ ก่อนที่จะเผชิญกับวิกฤตที่เกิดจากการขายยางที่ไม่ได้มาตรฐานในปี พ.ศ.2521 เมื่อยางเสริมใยเหล็กจำนวนกว่า 14.8 ล้านเส้นถูกเรียกกลับ และนำมาซึ่งการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายอย่างมากมาย

ในปีต่อมา มีการเปลี่ยนผู้บริหารสูงสุด เป็น Mr.John Nevin อดีตผู้บริหารจาก Zenith Electronics เพื่อให้เข้ามาปรับปรุงสภาพธุรกิจ มีการขายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับยางออกไป ส่งผลให้ราคาหุ้นสูงขึ้น ก่อนที่จะขายหุ้นทั้งหมดให้กับ Bridgestone ผู้ผลิตยางรถยนต์จากประเทศญี่ปุ่นไปในที่สุด Bridgestone – Firestone กลายมาเป็นผู้ผลิตยางรถยนต์รายใหญ่ที่สุดของโลกด้วยยอดขาย 8 พันล้านเหรียญสหรัฐในปี พ.ศ.2546

5) ผลิตสินค้าทดแทนการนำเข้า

โครงการร่วมทุนกับญี่ปุ่น

โมเดลการร่วมทุนขนาดใหญ่ขึ้น ซึ่งมีลักษณะการร่วมทุนกับบริษัทระดับโลกที่มีสินค้าเป็นที่รู้จักในตลาดโลก รวมทั้งตลาดในประเทศไทยด้วย นับจากโครงการร่วมทุนครั้งแรกกับญี่ปุ่นของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(อ่าน พ.ศ.2521 Kubota บทเรียนการร่วมทุนกับธุรกิจต่างชาติ) ไปจนถึงโครงการร่วมทุนในการผลิตเครื่องยนต์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในมิติหนึ่งคือการผลิตทดแทนการนำเข้า โดยเฉพาะสินค้าจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งครองตลาดในประเทศไทย

ยุทธศาสตร์ความร่วมมือในครั้งนั้น มุ่งไปที่การพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตขั้นพื้นฐานของสังคมไทยโดยอาศัยเทคโนโลยีของประเทศญี่ปุ่น เพื่อผลิตสินค้าทดแทนการนำเข้าเป็นส่วนใหญ่ ในระดับกว้างตามแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมไทยเริ่มแนวทางพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมโดยเน้นที่อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งต่อมามีการเรียกโมเดลนี้ว่า East Asia Economic Model (EAEM)

> "EAEM เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ เงินลงทุนสูงและการพึ่งเงินลงทุนจากต่างประเทศโดยตรง ในแง่ของการค้ารวมทั้งสายสัมพันธ์ด้านการลงทุนที่มีกับตลาดโลก โดยประเทศในแถบเอเชีย-แปซิฟิก ส่วนใหญ่รวมทั้งประเทศไทยได้ยอมรับเอา EAEM มาปฏิบัติตามตั้งแต่ปลายทศวรรษ 2513 และต้นทศวรรษ 2523 จากการวิเคราะห์จึงสรุปได้ว่า EAEM แตกแขนง ออกเป็น 2 แนวทางดังนี้
>
> กลุ่มประเทศที่ดำเนินนโยบายพัฒนาประเทศโดยให้กิจการบริษัทในประเทศเป็นหัวหอก มีรัฐบาล ธนาคาร และกลุ่มธุรกิจในประเทศร่วมกันพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจ-อุตสาหกรรมร่วมในรูปแบบของคอมเพล็กซ์ขึ้นมา เพื่อเร่งการพัฒนาเศรษฐกิจ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือกลุ่มอุตสาหกรรมยักษ์ใหญ่ของประเทศเกาหลีใต้ที่เรียกว่า Chaebols และบรรดากิจการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของประเทศไต้หวัน

อีกกลุ่มประเทศหนึ่งใช้วิธีพัฒนาโดยพึ่งพากิจการบริษัทข้ามชาติ ด้วยการพึ่งการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ มีกิจการบริษัทข้ามชาติครอบงำภาคการผลิตและส่งออก หรือที่เรียกว่า FDI-MNC Led Development ตัวอย่างประเทศในกลุ่มนี้ได้แก่ สิงคโปร์ ฮ่องกง และกลุ่มประเทศอาเซียน"

(ผลงานวิจัยของ Morgan Stanley Dean Witter ในหัวข้อเรื่อง Asia/Pacific Economics โดย Daniel Lian เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ.2544)

"รัฐบาลต้องการที่จะให้มีอุตสาหกรรมนี้เกิดขึ้นในเมืองไทย เนื่องจากว่าเรานำเข้าโทรทัศน์ปีหนึ่งก็ประมาณเกือบ ๆ ล้านเครื่อง ก็เลยให้ส่งเสริมการลงทุน 2 ราย โดยไม่กำหนดว่ายี่ห้ออะไร เราก็เริ่มไปตั้งแต่หา Partner ผมเริ่มโครงการตั้งแต่ไปคุยกับทาง Sony, Toshiba, Mitsubishi, Hitachi ทำเรื่องออกแบบและหา Partner อยู่ประมาณ 1 ปี แต่คุณชุมพลฯ ก็ไปช่วยเวลาไปเจรจาครั้งสำคัญ ๆ คุณชุมพลฯ นั้นเป็นนักเจรจาชั้นดี เก่งมาก ๆ ตอนที่เรา Final ก็มี Toshiba, Mitsubishi Electric และก็ Phillip ในที่สุดเราก็เลือก Mitsubishi Electric เพราะว่าให้ข้อเสนอดีที่สุด โดยเป็นเครื่องจักรที่ผลิตจากประเทศญี่ปุ่นทั้งหมด ทางด้านการเงินก็ให้ Rate ที่ดีกว่า เหมาะสมกว่า"
(VDO ร่วมทุนกับ Mitsubishi ผลิตหลอดภาพ - นายบันลือ กัมปนาทแสนยากร)

โครงการอุตสาหกรรมเกี่ยวกับโทรทัศน์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นภาพที่สะท้อนชัดเจนในแนวคิดอุตสาหกรรมทดแทนการนำเข้า ซึ่งรัฐบาลก็สนับสนุนแนวคิดนี้อย่างเต็มที่ในวงจรนี้ เริ่มต้นจากผลิตหลอดภาพโทรทัศน์ซึ่งพยายามจะเป็นสินค้าของผลิตภัณฑ์โทรทัศน์ที่ผลิตในประเทศไทย ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นครอบครองตลาดไว้อย่างมั่นคง และขั้นต่อมาพยายามลงลึกไปในอุตสาหกรรมนี่คือหลอดแก้ว ซึ่งเป็นชิ้นส่วนของอุตสาหกรรมหลอดภาพของโทรทัศน์ จากนั้นก็เข้าสู่ธุรกิจประกอบและขายโทรทัศน์ เข้าสู่วงจรการแข่งขันที่ดุเดือด โดยใช้แบรนด์ซึ่งไม่เข้มแข็งในตลาดนัก

บทเรียนจาก Guardian

> "นี่คือที่มาเป็นจุดที่ว่าเป็นครั้งแรกที่ผมได้ไปทำงานในบริษัท Joint Venture บริษัทร่วมทุนระหว่างเรากับฝรั่ง คนละ 50-50 ถือว่าเป็นประสบการณ์ที่ลำบากยากเย็น เพราะว่าผู้จัดการคนเก่าเขาทนไม่ได้กับความกดดันที่เกิดขึ้นเพราะว่า 50-50 นี่ ถ้าเกิด Dead Lock ก็ไม่รู้จะตกลงกันอย่างไร ไม่เหมือน 60-40 หรือไม่ 55-45 มันเชือดเฉือนมากกว่า แต่ผมเชื่อว่า 50–50 นี่ถูกต้องแล้ว เพราะว่าฝรั่งนี่เขาเองก็มีเจ้าของเทคโนโลยี เราเองอยู่เมืองไทย ความเข้มแข็งเรื่องเครือข่ายเราดี ฉะนั้นมันต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นการมาทำในช่วงนี้ ผมก็ถือว่าเป็นโอกาสดีที่จะได้มาเริ่มเข้าใจถึงการผลิตที่แท้จริง ความเข้าใจถึงเรื่องความต่อเนื่อง ความเข้าใจว่าการไปทำงานใน Joint Venture เป็นอย่างไร"
>
> (VDO ร่วมทุนกับ Guardian - นายดุสิต นนทะนาคร)

โอกาสทางธุรกิจของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กว้างขวางขึ้นในโมเดลการร่วมทุนในอุตสาหกรรมทดแทนการนำเข้าที่เริ่มต้นจากบริษัทญี่ปุ่น ขยายไปสู่บริษัทระดับโลก โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา โครงการที่น่าสนใจที่ควรกล่าวถึงอย่างมาก คือโครงการผลิตกระจกกับ Guardian Industries Corp.โครงการร่วมทุนครั้งนี้ เท่าที่มีหลักฐานผู้ผลิตและเจ้าของเทคโนโลยีระดับโลกเสนอตัวเข้ามา ซึ่งมีรายละเอียดที่น่าสนใจอย่างน้อย 2 ประการ ความพยายามอย่างยิ่งในการเข้าตลาดไทยและภูมิภาคของบริษัทยักษ์ใหญ่ โดยอาศัยความร่วมมือกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด อีกประการหนึ่ง คือการบริหารบริษัทร่วมทุนที่ไม่ใช่เอเชียนด้วยกัน

> "โครงการผลิตกระจกร่วมกับบริษัท ฝ่ายจัดการรายงานให้ที่ประชุมทราบถึงความเป็นมาของโครงการผลิตกระจก ซึ่งมีผู้เสนอขอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เข้าร่วมทุน 2 ราย คือ Guardian Industries Corp., U.S.A. และจาก Asahi Glass Co., Ltd. โดยมีรายละเอียดของเงื่อนไขการร่วมทุนต่าง ๆ เรื่องนี้คณะกรรมการบริหารได้พิจารณาถึงข้อดีข้อเสียต่าง ๆ เปรียบเทียบกันแล้ว มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่าบริษัทควรจะเลือกเข้าร่วมทุนกับบริษัท Guardian Industries Corp."
>
> รายงานการประชุมครั้งที่ 159 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2532

ผลิตและขายโทรทัศน์สี NEC

รายงานการประชุมครั้งที่ 129 วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ.2529

ความเป็นมาของโครงการที่บริษัท NEC Corp. จากประเทศญี่ปุ่นจะร่วมลงทุนกับบริษัท International Engineering Co., Ltd. (IEC) ในบริษัท Home Electronics Co., Ltd. (HOME) และบริษัท Conception Industries Co., Ltd. (CIC) เพื่อผลิตและขายโทรทัศน์สี ปัจจุบัน NEC เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รายหนึ่งของบริษัททั้งสองอยู่แล้ว การร่วมทุนครั้งนี้นอกจากจะเป็นการกระชับความสัมพันธ์กับ NEC แล้ว ยังเป็นลู่ทางและพื้นฐานไปสู่การทำอุตสาหกรรม Electronics ในอนาคตอีกด้วย

โครงการผลิตกระจกกับ Guardian Industries Corp.

<u>เอกสารแนบ รายงานการประชุมครั้งที่ 159 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2532</u>

เงินลงทุนในทรัพย์สินถาวรประมาณ 2,640 ล้านบาท
เงินทุนหมุนเวียนเบื้องต้น 360 ล้านบาท
รวม 3,000 ล้านบาท

ผู้ลงทุน : บริษัทร่วมทุนที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ โดยมีทุนจดทะเบียน 1,200 ล้านบาท และ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถือหุ้น 49% Guardian Industries 49% และผู้ถือหุ้นไทยซึ่งเห็นชอบร่วมกัน 2% ของทุนจดทะเบียน

มูลเหตุจูงใจ : อุตสาหกรรมผลิตกระจกมีอนาคตแจ่มใส โครงการมีส่วนสนับสนุนกิจการวัสดุก่อสร้างของเครือฯ Guardian Industries เป็นบริษัทที่มีเทคโนโลยีชั้นนำ

รายละเอียดโครงการ :

กำลังผลิต : ประมาณ 131,000 ตัน / ปี (3 กะ / วัน 365 วัน /ปี)
กำลังพล : ประมาณ 300 คน คิดเป็นค่าใช้จ่ายด้านกำลังพลประมาณร้อยละ 2 ของต้นทุนรวม
ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ประมาณ 24 เดือนนับแต่วันที่ได้รับการตอบรับการส่งเสริมคาดว่าจะผลิตได้ประมาณกลางปี พ.ศ.2534
เทคโนโลยี/เครื่องจักร : Guardian Industries, สหรัฐอเมริกา
ช่องทางจำหน่าย : ขายในประเทศร้อยละ 50 และส่งออกร้อยละ 50 ของมูลค่ายอดขายในช่วง 3-4 ปีแรก
วัตถุดิบ : วัตถุดิบหลักคือทราย และ Soda Ash โดยมีมูลค่าวัตถุดิบคิดเป็นประมาณร้อยละ 36 ของต้นทุนผันแปร
สถานที่ตั้งโรงงาน : เช่าที่นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี
แหล่งสาธารณูปโภค : ใช้ร่วมกับการนิคมฯ
การเก็บสินค้าและการขนส่ง : สถานที่กองเก็บสินค้าได้รวมอยู่ในเงินลงทุนแล้ว
ผลตอบแทนด้านการเงิน : โครงการมียอดขายสุทธิประมาณ 2,000 ล้านบาท เมื่อเต็มกำลังผลิตโดยมีผลตอบแทนด้านการเงิน (IRR) ประมาณร้อยละ 21 ระยะคืนทุน 4 ปี 3 เดือน คิดอายุโครงการ 16 ปี เท่ากับ 2

รอบการใช้งานของเตา ในกรณีที่รัฐลดอัตราอากรขาเข้าผลิตภัณฑ์จากอัตราปัจจุบัน 50% เป็น 30% ของมูลค่า CIF เริ่มจากปีแรกของการดำเนินการ โครงการจะมียอดขายสุทธิประมาณ 1,800 ล้านบาท เมื่อเต็มกำลังผลิต และมีผลตอบแทนด้านการเงินประมาณร้อยละ 18 ระยะคืนทุน 4 ปี 9 เดือน

<u>รายงานการประชุมครั้งที่ 161 - 25 เมษายน พ.ศ.2532</u>

ความคืบหน้าโครงการผลิตกระจก รายงานว่าได้ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนไปแล้วและจะมีการลงนามใน Memorandum of Understanding ระหว่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และ Guardian Industries ในวันที่ 26 เมษายนนี้ Guadian Industries ได้ขอให้เอกอัครราชทูตอเมริกันไปพบเจ้าหน้าที่ระดับสูงของรัฐบาลไทยเพื่อขอให้ช่วยสนับสนุนโครงการ อย่างไรก็ดี ปัญหาประการหนึ่งที่เกิดขึ้นในขณะนี้ก็คือ ตัวเลขประมาณการความต้องการกระจกในประเทศ ซึ่งจัดทำโดยบริษัท Bangkok Float Glass (บริษัทในกลุ่มกระจกไทยอาซาฮี ซึ่งดำเนินการในประเทศไทยอยู่แล้ว เสนอความเห็นคัดค้านการเข้ามาของ Guardian Industries) ต่ำกว่าประมาณการของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มาก เนื่องจากใช้อัตราการเจริญเติบโตของความต้องการที่แตกต่างกัน โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ใช้ตัวเลขเฉลี่ยปีละ 20% ในขณะที่บริษัท Bangkok Float Glass ใช้ตัวเลขเฉลี่ยปีละ 7% ซึ่งเรื่องนี้จะต้องมีการศึกษาอย่างละเอียดต่อไป

<u>รายงานการประชุมครั้งที่ 163 - 27 มิถุนายน พ.ศ.2532</u>

รายงานความคืบหน้าว่า หลังจากที่ได้รายงานในครั้งที่แล้ว เครือฯ ได้ลดบทบาทลงไปมาก ไม่ไปติดตามเรื่องกับทางภาครัฐบาล ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของ Guardian Industries ที่จะดำเนินการเอง ทาง Guardian Industries ได้ส่ง Executive Vice President มาพบรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายกร ทัพพะรังสี) โดยมี อมเรศ ศิลาอ่อน ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ และทูตพาณิชย์ของสหรัฐร่วมไปด้วย ผลการพบสรุปได้ว่ารัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีจะนำรายละเอียดเพิ่มเติมที่ได้รับไปพิจารณาทบทวน โดยรับที่จะพิจารณาให้ความช่วยเหลือและเกิดความเป็นธรรมด้วยดี นอกจากนั้นยังได้แนะนำและจัดให้ไปพบรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมและเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนด้วย นอกจากนั้นคณะที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรีที่บ้านพิษณุโลกได้ติดต่อสอบถามเรื่องนี้มาด้วย

ในที่ประชุม นายอมเรศ ศิลาอ่อน ได้รายงานให้ที่ประชุมทราบเพิ่มเติมถึงบรรยากาศการเข้าพบรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายกร ทัพพะรังสี) ว่าดีมาก รัฐมนตรีรับที่จะดูแลอย่างดีที่สุดเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทูตพาณิชย์สหรัฐอเมริกาซึ่งในครั้งแรกเจตนาที่จะร่วมเข้าพบรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเท่านั้น

เนื่องจากมีความสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว ได้ถามว่าในการเข้าพบรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมและเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ตนควรจะร่วมไปด้วยหรือไม่ ได้รับคำแนะนำจากรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีว่าควรไปด้วย ดังนั้นจึงทำให้การเข้าพบทั้ง 2 ท่านในเวลาต่อมามีบรรยากาศในตอนแรกค่อนข้างจะเครียด แต่หลังจากที่ได้ชี้แจงทำความเข้าใจกันแล้วก็ทำให้หมดปัญหา

สรุปผลการเข้าพบ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมได้รับคำชี้แจงว่าประกาศของกระทรวงอุตสาหกรรมไม่ใช่เป็นกฎหมาย เป็นสิ่งที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ในภายหลัง กระทรวงอุตสาหกรรมพร้อมที่จะพิจารณาเรื่องนี้ ทางด้านเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนก็รับที่จะพิจารณาด้วยดีและได้ถามด้วยว่าในกรณีที่จะให้การส่งเสริมแก่ Guardian Industries โดยกำหนดเงื่อนไขส่งออก 80% เช่นเดียวกับผู้ที่ได้รับการส่งเสริมไปแล้วจะขัดข้องหรือไม่ ผู้แทนของ Guardian Industries ก็ได้ตอบแบ่งรับแบ่งสู้ไปแล้ว สรุปได้ว่าปัญหาต่าง ๆ คงจะคลี่คลายไปด้วยดี รัฐบาลกำลังพิจารณาหาทางออกให้ แต่คงต้องใช้เวลาพอสมควร

<u>รายงานการประชุมครั้งที่ 164 - 1 สิงหาคม พ.ศ.2532</u>

นายชุมพล ณ ลำเลียง รายงานความคืบหน้าว่าเมื่อต้นเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2532 ผู้แทน Guardian Industries ได้เดินทางจากสหรัฐอเมริกา มาพบเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนอีกครั้ง เพื่อชี้แจงรายละเอียดของโครงการเพิ่มเติมบางประการเท่าที่ได้รับฟังจากผู้แทนของ Guardian Industries ทราบว่าได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดี คาดว่าคงจะได้รับการส่งเสริมโดยมีเงื่อนไขตามแนวทางที่บริษัท Bangkok Float Glass ได้รับ

กรรมการผู้จัดการใหญ่รายงานว่า ได้รับหนังสือจากประธานคณะกรรมาธิการการเศรษฐกิจของสภาผู้แทนราษฎร (นายสมัคร สุนทรเวช) เชิญไปร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูลทางด้านการตลาดและปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการผลิตกระจก เนื่องจากคณะกรรมาธิการได้รับหนังสือร้องเรียนจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรซึ่งมีความเป็นห่วงว่าประกาศของกระทรวงอุตสาหกรรมที่ห้ามตั้งโรงงานผลิตหรือขยายกระจกแผ่น อาจจะก่อให้เกิดการผูกขาดและกระทบกระเทือนต่อภาพพจน์การลงทุนในประเทศ กรรมการผู้จัดการใหญ่ได้นำเสนอคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาเรื่องนี้แล้ว ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารได้ร่างหนังสือตอบปฏิเสธการไปให้ข้อมูล โดยชี้แจงว่า Guardian Industries เป็นผู้จัดทำข้อมูลทั้งหมดส่งให้คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแล้ว จึงขอให้คณะกรรมการธิการฯ ขอข้อมูลจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

รายงานการประชุมครั้งที่ 169 - 26 ธันวาคม พ.ศ.2532

นายชุมพล ณ ลำเลียง รายงานว่า รัฐมนตรีประจำสำนักนายกฯ (นายกร ทัพะรังสี) ได้เชิญไปพบเพื่อขอให้ช่วยชี้แจงแก่ Guardian Industries ว่ารัฐบาลกำลังพยายามหาทางผ่อนปรนเรื่องการห้ามตั้งโรงงานผลิตกระจกภายใน 5 ปี โดยได้แจ้งข้อเสนอของรัฐบาลให้ Guardian Industries ทราบแล้ว ปรากฏว่า Guardian Industries ไม่ยอมรับ และได้เดินทางมาเจรจากับรัฐมนตรีประจำสำนักนายกฯ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เองมีความหนักใจด้วยเกรงว่า ในการเจรจาครั้งนี้จะมีการโต้แย้งกัน จึงได้แจ้งไปยังรัฐมนตรีประจำสำนักงานนายกฯ ว่าจะไม่ร่วมไปด้วย ผู้แทน Guardian Industries จึงได้ไปเจรจาแต่ฝ่ายเดียวและกลับมารายงานให้ทราบในภายหลังว่า รัฐมนตรีประจำสำนักนายกฯ รับจะพิจารณาหาข้อยุติให้ภายในเดือนมกราคม พ.ศ.2533

กรรมการผู้จัดการใหญ่รายงานเพิ่มเติมว่า ได้ทราบว่า Guardian Industries ได้ว่าจ้างให้ TDRI ทำการศึกษาปริมาณความต้องการกระจกในประเทศ ซึ่งคาดว่าจะเกิดการขาดแคลน และได้ชวนให้เครือฯ ร่วมทุนในโครงการการนำเข้ากระจกด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการปูพื้นด้านการตลาดให้กับโครงการร่วมทุนผลิตกระจกระหว่าง Guardian Industries และเครือฯ ไว้ก่อน ขณะนี้ฝ่ายจัดการกำลังศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนำเข้ากระจกอยู่

อนึ่ง นายโอสถ โกศิน เสนอว่าในกรณีที่ผลการศึกษาปรากฏว่ามีทางเป็นไปได้ในอันที่จะตั้งบริษัทร่วมทุนเพื่อนำเข้ากระจกแล้ว ขอให้จัดทำหนังสือบริคณห์สนธิโดยมีข้อความที่ครอบคลุมถึงกิจการผลิตกระจกเอาไว้ด้วย ที่ประชุมเห็นชอบตามที่เสนอ

รายงานการประชุมครั้งที่ 170 - 30 มกราคม พ.ศ.2533

นายชุมพล ณ ลำเลียง รายงานความคืบหน้าซึ่งสรุปได้ว่า รัฐมนตรีประจำสำนักนายกฯ (นายกร ทัพพะรังสี) ประสงค์จะให้สถาบันอิสระจัดทำตัวเลขประมาณการความต้องการกระจกภายในประเทศ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่ง Guardian Industries ได้ว่าจ้าง TDRI เป็นผู้จัดทำให้ คาดว่าภายในเดือนกุมภาพันธ์หรือมีนาคมนี้ คงจะหาข้อยุติได้ สำหรับการนำเข้ากระจกโดยจะร่วมทุนกับ Guardian Industries นั้น ขณะนี้กำลังดำเนินการอยู่เนื่องจากเริ่มจะมีการขาดแคลนภายในประเทศแล้ว

รายงานการประชุมครั้งที่ 175 - 26 มิถุนายน พ.ศ.2533

รายงานความคืบหน้าของการร่วมทุนระหว่าง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และGuardian Industries ในโครงการผลิตกระจกแผ่นเรียบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ ได้รับทราบเป็นการภายในว่ารัฐบาลจะอนุญาตให้โครงการดังกล่าวดำเนินการได้ โดยให้ยื่นคำขอได้ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2533 เป็นต้นไป ทั้งนี้มีเงื่อนไขการได้รับส่งเสริมว่าจะต้องส่งออก 50% เท่ากับบริษัท Bangkok Float Glass หลังจากนั้นคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนจะระงับให้การส่งเสริมแก่โครงการใหม่ไว้ชั่วคราว ดังนั้น ในขั้นตอนต่อไป เมื่อโครงการร่วมทุนได้รับหนังสืออนุมัติให้การส่งเสริมแล้วจะนำไปประกอบการยื่นขอจองที่ดินที่แหลมฉบังต่อไป

โครงการผลิตหลอดภาพโทรทัศน์สี

<u>รายงานการประชุมครั้งที่ 121 วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ.2528</u>

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการผลิตหลอดภาพโทรทัศน์สีในประเทศไทย สรุปได้ว่ามีความเป็นไปได้หากมีผู้ผลิตเพียงรายเดียวและรัฐบาลห้ามการนำเข้า ในการนี้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้รับการทาบทามให้เป็นแกนนำในโครงการ จึงเข้าร่วมศึกษาความเป็นไปได้ในการพิจารณาการลงทุนผลิตหลอดภาพโทรทัศน์สีกับกลุ่มผู้ประกอบโทรทัศน์สีในประเทศต่อไป

<u>รายงานการประชุมครั้งที่ 123 วันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2529</u>

BOI เห็นชอบในหลักการส่งเสริมให้มีผู้ผลิตเพียงรายเดียว เป็นเวลา 5 ปี โดยมีผู้ประกอบโทรทัศน์สีอย่างน้อย 5 รายร่วมในการลงทุน พร้อมทั้งให้มีสูตรกำหนดราคาขายสูงสุดไว้ด้วย และจะไม่มีการห้ามนำเข้า แต่จะใช้มาตรการภาษีขาเข้าแทน เข้าใจว่าเมื่อมีประกาศออกมาอย่างเป็นทางการแล้ว

ผู้ประกอบโทรทัศน์สีประมาณ 5 ราย จะติดต่อมาให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นแกนนำในโครงการนี้

<u>รายงานการประชุมครั้งที่ 124 วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ.2529</u>

BOI ได้ออกประกาศที่ ป.2/2529 เรื่องการส่งเสริมกิจการผลิตหลอดภาพเครื่องรับโทรทัศน์สี ลงวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ.2529 และกลุ่มบริษัทผู้ประกอบเครื่องรับโทรทัศน์สีของสมาคมอุตสาหกรรมไทย 13 บริษัท ได้มีหนังสือขอให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นแกนกลางเพื่อดำเนินโครงการฯ เมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ.2529 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ดังนั้นการดำเนินงานขั้นต่อไปก็คือการทำ Feasibility Study ใช้เวลาประมาณ 3 เดือน และยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนร่วมกับผู้ประกอบโทรทัศน์สีในประเทศ และผู้ร่วมทุนต่างประเทศภายใน 6 เดือน นับจากวันประกาศให้การส่งเสริมฯ

<u>รายงานการประชุมครั้งที่ 128 วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ.2529</u>

ผลการศึกษาในเบื้องต้นได้เสร็จสิ้น

- งบโครงการเป็นเงินทั้งสิ้น 2,570 ล้านบาท (สินทรัพย์ถาวร 2,130 ล้านบาทและเงินทุนหมุนเวียน 440 ล้านบาท)

- จัดตั้งบริษัทร่วมทุนโดยมีทุนจดทะเบียนขั้นแรก 100 ล้านบาทและเพิ่มเป็น 640 ล้านบาท เมื่อดำเนินการผลิตเต็มโครงการ

- บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถือหุ้นในบริษัทร่วมทุนไม่ต่ำกว่า 40% ของทุนจดทะเบียน (ผู้ถือหุ้นอื่นได้แก่กลุ่มผู้ประกอบเครื่องรับโทรทัศน์รวมกันไม่เกิน 30% และผู้ถือหุ้นต่างประเทศไม่เกิน 30%)

- บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีสิทธิ์แต่งตั้งผู้แทน 4 นาย เป็นกรรมการในบริษัทร่วมทุน

<u>รายงานการประชุมครั้งที่ 130 วันที่ 30 กันยายน 1 พ.ศ.2529</u>

ได้มีการจัดตั้งบริษัทไทยซีอาร์ที จำกัด เมื่อกลางเดือนกันยายน พ.ศ.2529 มีทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 100 ล้านบาท เรียกชำระครั้งแรก 25% บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ถือหุ้น 40% คณะกรรมการบริษัทชุดแรกมีจำนวน 8 นาย เป็นผู้แทนจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด 5 คน ได้แก่

1. นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา
2. นายชุมพล ณ ลำเลียง
3. นายทวี บุตรสุนทร
4. นายอมเรศ ศิลาอ่อน
5. นายบันลือ กัมปนาทแสนยากร (กรรมการผู้จัดการ)

ส่วนหนึ่งที่สงวนไว้สำหรับผู้ถือหุ้นต่างประเทศผู้ให้เทคโนโลยีซึ่งยังไม่ได้ตกลงใจเลือกผู้ใดนั้น ยังไม่ได้จดทะเบียนจนกว่าได้เลือกผู้ให้เทคโนโลยีแล้ว

<u>รายงานการประชุมครั้งที่ 137 วันที่ 28 เมษายน พ.ศ.2530</u>

บริษัทไทยซีอาร์ที จำกัด นายชุมพล ณ ลำเลียง รายงานให้ทราบว่าตั้งแต่กลางเดือนเมษายน พ.ศ. 2530 ได้เริ่มทำ Proposal Clarification เพื่อคัดเลือกผู้ร่วมทุนต่างประเทศที่เสนอมา 3 บริษัท ส่วนสถานที่ตั้งโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ยังรอการเสนอราคาจากนิคมอุตสาหกรรมอย่างเป็นทางการ บริษัทไทยซีอาร์ที จำกัด ได้เรียกประชุมผู้ถือหุ้นเมื่อวันที่ 16 เมษายน พ.ศ.2530 เพื่อแจ้งความคืบหน้าและกำหนดจะเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 70 ล้านบาทเป็น 100 ล้านบาทภายในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2530

รายงานการประชุมครั้งที่ 139 วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2530

บริษัทไทยซีอาร์ที จำกัด ได้รับ Revised Final Proposal จากผู้สนใจเข้าร่วมทุน 3 ราย คาดว่าจะทราบผลการพิจารณาภายในต้นเดือนหน้า ซึ่งคงจะเป็นบริษัทญี่ปุ่นบริษัทใดบริษัทหนึ่งระหว่าง Toshiba หรือ Mitsubishi Electric

โครงการผลิตหลอดแก้วโทรทัศน์สี

รายงานการประชุมครั้งที่ 156 วันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ.2531

โครงการผลิตหลอดแก้วโทรทัศน์สี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ดำเนินการเจรจากับ Asahi Glass Co., Ltd. (AGC) เพื่อร่วมลงทุนในโครงการผลิตหลอดแก้วโทรทัศน์สี โดยยึดถือหลักการร่วมทุน 30 : 70 ในระหว่างการเจรจาร่วมทุนจะมีการจัดทำ Feasibility Study

รายงานการประชุมครั้งที่ 159 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2532

โครงการผลิตหลอดแก้วโทรทัศน์สี ที่ประชุมได้พิจารณาโครงการร่วมทุนกับบริษัท Asahi Glass Co., Ltd. (AGC) เพื่อผลิตหลอดแก้วโทรทัศน์สี โดยการตั้งบริษัทขึ้นใหม่ ชื่อบริษัทสยามอาซาฮีเทคโนกลาส จำกัด ทุนจดทะเบียนประมาณ 2,000 ล้านบาท AGC ถือหุ้นร้อยละ 70 และบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ร้อยละ 30

รายงานการประชุมครั้งที่ 165 วันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ.2532

เนื่องจาก Asahi Glass Co., Ltd (AGC) จากประเทศญี่ปุ่น ได้ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนโครงการผลิตหลอดแก้วโทรทัศน์สีที่กำลังผลิต Funnel 14 ล้านชิ้นต่อปีและ Panel 7.5 ล้านชิ้นต่อไป ใช้เงินลงทุนในทรัพย์สินถาวรประมาณ 7,800 ล้านบาท และเงินลงทุนหมุนเวียนเบื้องต้นประมาณ 1,500 ล้านบาท โดยกำหนดทุนจดทะเบียน 2,300 ล้านบาท และจะส่งออกผลิตภัณฑ์มากกว่าร้อยละ 80 ของยอดขาย

AGC ได้ทาบทามให้เครือฯ เข้าร่วมลงทุนในโครงการ โดยเสนอให้เครือฯ และผู้ถือหุ้นไทยรายอื่นถือหุ้นรวมกันร้อยละ 30 และ AGC ถือหุ้นร้อยละ 70 ของทุนจดทะเบียน

ที่ประชุมอนุมัติการศึกษาโครงการผลิตใยแก้วร่วมกับ Asahi Glass หากผลการศึกษาปรากฏว่าโครงการมีความเป็นไปได้แล้ว

รายงานประจำปี พ.ศ.2531

โครงการผลิตหลอดแก้วสำหรับหลอดภาพโทรทัศน์สี

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ร่วมทุนกับบริษัทอาซาฮีกลาสประเทศญี่ปุ่น เพื่อผลิตหลอดแก้วสำหรับหลอดภาพโทรทัศน์สีที่นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

เริ่มโครงการปี พ.ศ.2532 คาดว่าจะผลิตได้บางส่วนในปลายปี พ.ศ.2533

บริษัทสยามอาซาฮีเทคโนกลาส จำกัด

เงินลงทุน 8,000 ล้านบาท

Furukawa Battery Company Limited

ก่อตั้งในปี พ.ศ.2493 ผลิตและจัดจำหน่ายแบตเตอรี่สำหรับรถยนต์ รถจักรยานยนต์ รถไฟและอุปกรณ์ไฟฟ้าอื่น ๆ รวมถึงถ่านอัลคาไลน์ แหล่งกำเนิดพลังงานและอุปกรณ์ไฟฟ้า การดำเนินงานยังรวมถึงเครื่องจักรกลที่เกี่ยวกับยานยนต์ อุปกรณ์ทำความเย็นในรถยนต์ เซลพลังงานแสงอาทิตย์ และธุรกิจเช่าอสังหาริมทรัพย์

บริษัท Furukawa Electric เป็นบริษัทแม่ สำหรับ Furukawa Battery เองมีบริษัทในเครือ 14 บริษัทอยู่ในประเทศญี่ปุ่น 13 บริษัทและในประเทศไทยอีก 1 แห่งคือ บริษัทสยามฟูรูกาวา จำกัด

Kubota

Kubota Corporation ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2433 ที่เมืองโอซาก้า ประเทศญี่ปุ่น เป็นผู้ผลิตแทรคเตอร์และเครื่องกลหนักที่มีการดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติ ปัจจุบันมีสาขาและบริษัทลูกจำหน่ายสินค้าในกว่า 130 ประเทศทั่วโลก เป็นผู้ผลิตเครื่องจักรกลการเกษตรรายแรกของประเทศญี่ปุ่นที่ได้รับรางวัล Deming Award สาขาการผลิตยอดเยี่ยม ในปี พ.ศ.2535 Kubota Corporation ได้รับรางวัล Sankei Newspaper Award ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของ Global Environment Award เป็นผลของความพยายามปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อมที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

Kubota ผลิตสินค้าหลายประเภทรวมถึงแทรคเตอร์และเครื่องมือการเกษตร เครื่องยนต์ เครื่องมือก่อสร้าง เครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ ท่อ วาล์ว โลหะหล่อ ปั๊ม อุปกรณ์บำบัดน้ำเสียสิ่งปฏิกูล และอุปกรณ์ปรับอากาศ

ปีงบการเงินสิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ.2549 Kubota Corporation มียอดขายรวมทั้งสิ้น 5,927 ล้านเหรียญสหรัฐ มีพนักงานราว 23,000 คน