



บทที่ 2

กรณีศึกษา

เป็นการศึกษาอย่างกว้าง ๆ ถึงสาเหตุที่ทำให้ธนาคารเอเซียทริสท์ จำกัด และธนาคาร  
มหานคร จำกัด ต้องประสบปัญหา เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการวิเคราะห์บทที่ 4 ต่อไป

ธนาคารเอเซียทริสท์ จำกัด จดทะเบียนในประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 9 กันยายน  
พ.ศ. 2508 ด้วยทุนจดทะเบียน 40 ล้านบาท กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่เมื่อเริ่มก่อตั้งคือตระกูลชาวมิชกุล  
และตระกูลจิตรานนท์

ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ชุดแรก ประกอบด้วย

"1. นายสุสัทธี วิจิตรานนท์	1,000	หุ้น
2. นายสุวิทย์ ไพโรสานท์กุล	1,000	หุ้น
3. นายทินกร เชื้อเจริญกรุง	1,100	หุ้น
4. นายมนู วรรณพานิช	1,000	หุ้น
5. นายวัลลภ ชาวมิชกุล	4,555	หุ้น
6. นางลลิตทิพย์ ชาวมิชกุล	4,300	หุ้น
7. นายทินกร ชาวมิชกุล	1,000	หุ้น
8. บริษัทชาวมิช จำกัด	3,594	หุ้น
9. นายอดิศักดิ์ สตาปนกุล	1,250	หุ้น
10. นายสุกิจ จิตติวรรณนท์	3,000	หุ้น" <sup>20</sup>

<sup>20</sup> \_\_\_\_\_, "19 ปีของเอเซียทริสท์," ดอกเบี๋ย 3 (กันยายน 2527) :

ธนาคารเอเซียทริสต์ จำกัด เดิมเป็นบริษัท เงินทุนหลักทริสต์เอเซียทริสต์ จำกัด โดยมี นายชิน โสภณพนิช และนายวัลลภ ชารวณิชกุล ร่วมกันก่อตั้งกิจการนี้ และต่อมาเมื่อ นายชิน โสภณพนิช เข้าไปเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ทำให้มีภารกิจรัดตัวมากและประกอบไปด้วยในเวลาต่อมาต้องหลบภัยทางการเมืองเพิ่มอีกกรณีหนึ่ง ทำให้ภาระหน้าที่ในการบริหารงานบริษัท เงินทุนหลักทริสต์เอเซียทริสต์ จำกัด ตกอยู่กับนายวัลลภ ชารวณิชกุล ซึ่งคนส่วนใหญ่มักจะเรียกว่า "จอห์นนี่ มา" แต่เพียงผู้เดียว จอห์นนี่ มา เป็นคนที่มีความสามารถมากในเรื่องค้าเงินตรา สัมรสกับคณบดีจุฬาลงกรณ์ ซึ่งมีนามสกุลเดิมคือ วิจิตรานนท์ ตระกูลวิจิตรานนท์นี้เป็นตระกูลของเจ้าขุนมูลนายเก่าที่มีรากฐานมานานแล้ว ซึ่งนอกจากมีทรัพย์สินดั้งเดิมมากแล้วยังมีสายโยงใยกับกลุ่มผู้มีอำนาจอีกด้วย ทำให้จอห์นนี่ มา มองเห็นว่าบริษัท เงินทุนหลักทริสต์เอเซียทริสต์ จำกัด ถึงเวลาแล้วที่จะต้องเป็นธนาคาร และเผชิญทางตระกูลวิจิตรานนท์ก็สนิทกับคนที่เข้าออกออกในจอมพลถนอม กิตติขจร และพลเอกประภาส จารุเสถียร (ยศขณะนั้น) ได้ คนนั้นคือ พลโท ม.ร.ว.ลาก หัสตินทร บริษัท เงินทุนหลักทริสต์เอเซียทริสต์ จำกัด ก็เลยกลายเป็นธนาคารขึ้นมา

ธนาคารเอเซียทริสต์ จำกัดนี้ประกอบธุรกิจส่วนใหญ่ด้านการค้าต่างประเทศ รวมตลอดถึงนำเงินจากต่างประเทศมาให้กู้ยืมภายในประเทศด้วย โดยให้กู้ยืมแก่ธุรกิจทั่วไปและบริษัทในเครือของกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ กล่าวคือหลังจากที่ตั้งธนาคารได้ไม่กี่ปี จอห์นนี่ มา ก็เริ่มเอาธนาคารเอเซียทริสต์ จำกัด เข้าไปหนุนกิจการที่ตัวเองและครอบครัวเข้าไปมีส่วนด้วยทันที เช่น

กิจการแรกคือบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ผู้ได้สิทธิในการดำเนินการโทรทัศน์ช่อง 3 โดยร่วมกับตระกูลมาสินนท์ ในลักษณะของผู้ร่วมลงทุน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มของเอเซียทริสต์ถือหุ้นประมาณ 49% คือ

"คณบดีจุฬาลงกรณ์" ชารวณิชกุล	5.9%
บริษัท ชารวณิช จำกัด	8.4%
บริษัท ทินวัล จำกัด	8.4%
ทินกร ชารวณิชกุล	2.1%
สุสุมย์ วิจิตรานนท์	1.67%
สุกิจ วิจิตรานนท์	8.4%
นิรันดร์ วิจิตรานนท์	1.67%
วัลลภ ชารวณิชกุล	2.1%
บริษัท ไทยเจนเนอราจ อีควิปเมนท์ จำกัด	8.4%



(โดยนายนิรันดร์ วิจิตรานนท์ เป็นผู้แทน)<sup>21</sup>

"บริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด มีทุนจดทะเบียนเพียง 12 ล้านบาท แต่ต้องมีรายจ่ายในการสร้างสถานีส่งโทรทัศน์ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานผสมกับเงินใต้โต๊ะที่ต้องให้กับผู้มีอำนาจ รวม ๆ แล้วเป็นร้อยล้านบาทได้ก็ต้องมาเอากับเอเชียทรีส์"<sup>22</sup> ซึ่งในช่วง 5 ปีแรกการดำเนินงานกิจการโทรทัศน์ช่อง 3 ก็ยังคงขาดทุนอยู่ ฉะนั้นเงินหมุนเวียนจึงเป็นการพึ่งพาจากธนาคารเอเชียทรีส์ จำกัด เป็นส่วนใหญ่ และนั่นก็หมายถึงเงินที่จมลงไปกับอเนกหนึ่ง

ในปี พ.ศ. 2516 จอห์นนี่ มา ก็ได้รับใบอนุญาตให้เปิดบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ชื่อ "เอเชียไฟแนนซ์ แอนด์ทรีส์" โดยธนาคารเอเชียทรีส์ จำกัด มีส่วนถือหุ้นอยู่ 10% บริษัททิววัล จำกัด (ลิลลิทวิทย์ + วัลลภ) 20% และจากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์นี้ จอห์นนี่ มา ก็ได้ใช้เป็นฐานทางการเงินออกไปสู่ประเทศฮ่องกงในชื่อบริษัท เอเชียไฟแนนซ์ จำกัด เพื่อไปลงทุนบางอย่างในต่างประเทศ ซึ่งเป็นทางหนึ่งในการถ่ายเทเงินออกไปยังต่างประเทศด้วย

พร้อมกับการตั้งบริษัท เอเชียไฟแนนซ์ แอนด์ทรีส์ จำกัด กลุ่มเอเชียทรีส์ก็ร่วมกับกลุ่มมาลีเนทเข้าทำกิจการที่ดินและบ้านจัดสรร โดยเข้าเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่อยู่ในบริษัท เทพารักษ์และที่ดิน จำกัด ร่วมกับกลุ่มของนายสุระ จันทรศรีชวาลา โดยทางกลุ่มจอห์นนี่ มา และวิจิตรานนท์ ถือหุ้นใหญ่ที่สุดจำนวน 62.5% คือ

"ทินกร ชารวมิชกุล	16.25%
นิรันดร์ วิจิตรานนท์	6.25%
คุณหญิงลิลลิทวิทย์ ชารวมิชกุล	10.0%
วราวุธ วงศ์วิเศษ (บุตรชาย)	3.75%
นุช วงศ์วิเศษ (บุตรสาว)	6.25%

<sup>21</sup> \_\_\_\_\_, "เอเชียทรีส์ : หมดยุคเก่าแล้ว," ผู้จัดการ 1 (สิงหาคม 2527) :

22.

<sup>22</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 21.



เมทนี ธารวณิชกุล

20.0%"<sup>23</sup>

ซึ่งการกว้านซื้อที่ดินไว้มากก็เป็นภาระดอกเบี้ยที่สูง และก็เป็นภาระที่ธนาคารต้อง  
ระดับพระองค์ไว้อย่างหนักด้วย เนื่องจากการขายที่ดินในช่วงนั้นยังไม่ได้เพราะถนนหนทาง  
ไม่สะดวกเหมือนปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2518 จอห์นนี่ มา และตระกูลวิจิตรวาทน์ได้ตั้งทรัสต์ขึ้นมาอีกแห่งหนึ่งชื่อ  
"บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ที่ทอง จำกัด" ทุนจดทะเบียน 60 ล้านบาท มีพวกมาลีเน่เข้ามาร่วม  
โดยใช้บริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (โทรทัศน์ช่อง 3) และบริษัท เทพารักษ์และที่ดิน  
จำกัด เข้ามาถือหุ้น

ในปี พ.ศ. 2520 จอห์นนี่ มา ก็ได้ตั้งทรัสต์ขึ้นมาอีกแห่งชื่อ "บริษัท เงินทุนชินเซียทรัสต์  
จำกัด" โดยเป็นการร่วมทุนกันระหว่างนายวิชัย มาลีเน่, บริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์  
จำกัด (โทรทัศน์ช่อง 3), บริษัท เทพารักษ์และที่ดิน จำกัด และกลุ่มจอห์นนี่ มา

และในปี พ.ศ. 2521 กลุ่มเอเชียทรัสต์ได้เข้าซื้อหุ้นในบริษัท ชลประทานซิเมนต์ จำกัด  
โดยซื้อจากบริษัทอเมริกันที่ชื่อบริษัท ไกเซอร์ ซีเมนต์แอนด์อิซิปซ์มัตคอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 25.88%  
เป็นจำนวนหุ้นประมาณ 700,000 หุ้น ซึ่งตกหุ้นละประมาณ 350 บาท หรือเป็นเงินประมาณ  
300 ล้านบาทที่กลุ่มเอเชียทรัสต์ต้องจัดสรรเงินมาจ่ายเป็นค่าหุ้น

นอกจากนี้ยังมีธุรกิจต่าง ๆ อีกมากมายเช่นบริษัทประกันภัย โรงงานน้ำตาล เป็นต้น ที่  
กลุ่มเอเชียทรัสต์ได้เข้าไปร่วมลงทุน ตั้งแต่มีการก่อตั้งธนาคารจนถึง พ.ศ. 2522 สินทรัพย์ เงินฝาก  
และสินเชื่อ ของธนาคารล้วนขยายตัว 20% ต่อปีอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อการขยายตัวของเงินฝาก  
ชะงักงัน แต่อัตราการเพิ่มของสินเชื่อสูงกว่าอัตราการเพิ่มของเงินฝาก ธนาคารก็จำเป็นต้องพึ่งพา  
เงินกู้ต่างประเทศมากขึ้นกว่าเดิมที่กู้ยืมเป็นจำนวนมากอยู่แล้ว

"จำนวนเงินที่ธนาคารเอเชียทรัสต์ ต้องยืมมาใช้ทั้งในประเทศและจากต่างประเทศนั้น  
กระโดดเพิ่มขึ้นจาก 312 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2521 เป็น 1,567 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2522 หรือ

<sup>23</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 31.



เพิ่มขึ้นถึง 500 กว่า% และในปี พ.ศ.2524 ก็เพิ่มขึ้นเป็น 2,123 ล้านบาท"<sup>24</sup>

เมื่อเกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจตั้งแต่ปี พ.ศ.2522 เป็นต้นมา รัฐบาลได้ใช้มาตรการเศรษฐกิจที่เข้มงวดเพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศเอาไว้ มีการปรับค่าเงินบาทหลายครั้ง จากความผันผวนทางเศรษฐกิจและการปรับค่าเงินบาทของรัฐบาลมีส่วนทำให้ธุรกิจได้รับความเสียหายเป็นจำนวนมาก เมื่อความเสียหายในการประกอบธุรกิจมีมากขึ้น และการฟื้นตัวของเศรษฐกิจเป็นไปอย่างเชื่องช้า บริษัทในเครือก็ได้รับความเสียหายด้วย ประกอบกับเงินส่วนใหญ่ที่ธนาคารนำมาปล่อยสินเชื่อ ก็เป็นเงินที่เอาเข้ามาจากต่างประเทศ เพราะการระดมเงินฝากในประเทศของธนาคารเอเชียทรัสท์ จำกัด นั้นน้อยมากจึงทำให้มีผลกระทบต่อฐานะของธนาคาร

ในปี พ.ศ.2525 ธนาคารแห่งประเทศไทยตรวจพบว่าการบริหารงานของธนาคารแห่งนี้มีข้อบกพร่องในเรื่องการให้สินเชื่อ เช่นมีการให้สินเชื่อในวงเงินที่สูงโดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันเพียงพอ อีกทั้งมีการให้สินเชื่อแก่กิจการในเครือที่กรรมการของธนาคารเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งเป็นกรณีศึกษาหมายธนาคารพาณิชย์ ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้ขอให้ธนาคารแก้ไขปรับปรุง ซึ่งธนาคารก็ได้ดำเนินการในบางเรื่องและบางเรื่องก็เพิกเฉย การเจรจาต่อรองให้แก้ไขดำเนินไปตลอดระยะเวลา 2 ปี และเมื่อธนาคารเอเชียทรัสท์ จำกัด ไม่สามารถจ่ายเงินชำระดอกเบี้ยที่ขาดได้และผู้ฝากเริ่มถอนเงินจากธนาคาร ในวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ.2527 จึงมีการเจรจาระหว่างผู้บริหารของธนาคารกับธนาคารแห่งประเทศไทย โดยทางการจะเข้าช่วยเหลือโดยมีเงื่อนไขให้ผู้ถือหุ้นใหญ่โอนหุ้นร้อยละ 51 ให้กับทางการโดยไม่คิดมูลค่า และโอนสิทธิในการออกเสียงอีก 24% ให้ด้วย ซึ่งจะทำให้ทางการสามารถบริหารธนาคารได้อย่างเต็มกำลัง นอกจากนี้ผู้บริหารธนาคารต้องจัดหาทรัพย์สินมาจำนองเป็นประกันหนี้ทั้งปวงของธุรกิจในเครือที่ได้ให้กู้ไปแล้ว และจัดหาทรัพย์สินจำนองมาประกันความรับผิดชอบของผู้บริหารสำหรับความเสียหายที่ก่อให้เกิดธนาคาร การเจรจาในครั้งนั้นล้มเหลวจึงได้มีการเจรจากันอีกหลายครั้งจนในที่สุดผู้บริหารธนาคารก็ยินยอมตามเงื่อนไขดังกล่าวในวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ.2527 ทางการจึงได้ส่งผู้บริหารชุดใหม่เข้าดำเนินการทันที

"ในช่วงที่ฐานะการเงินของธนาคารเริ่มทรุดหนักและไม่มีกำไรแก้ไขนั้น นายทุนเจ้าของธนาคารได้รู้ตัวก่อนธนาคารแห่งประเทศไทย ในขณะที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเริ่มเข้าไปดูแลนั้น

<sup>24</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 31.



นายทุนเจ้าของธนาคารได้หาทางฉ้อโกงธนาคารโดยการให้กู้ยืมแก่บริษัทในเครือของตนมากขึ้น และทำการโดยเงินไปลงทุนของธุรกิจอื่นในต่างประเทศ ได้ทำการกู้เงินแต่ไม่นำตัวเงินเข้ามา ในประเทศ รวมตลอดถึงการค้ำประกันและอวัลตัวเงินแก่บริษัทในเครือที่อยู่ในต่างประเทศ ซึ่ง ทำให้ธนาคารเอเชียทรัสต์ จำกัด ได้รับความเสียหายหลายพันล้านบาท"<sup>25</sup> จนไม่สามารถชำระหนี้ คืนให้แก่ผู้ฝากเงินและเจ้าหนี้ได้

สำหรับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคาร ณ วันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2527 มีดังนี้

"1. ตระกูลชาวมิชกุล	348,796	หุ้น
คุณหญิงลลิตาภรณ์ ชาวมิชกุล	121,963	หุ้น
นายวัลลภ ชาวมิชกุล	111,060	หุ้น
นายทินกร ชาวมิชกุล	44,323	หุ้น
นางวิภาวดี ชาวมิชกุล	4,178	หุ้น
เด็กชายต้น ชาวมิชกุล	4,178	หุ้น
เด็กหญิงสิลภา ชาวมิชกุล	3,471	หุ้น
นางนุช วงศ์วิเศษ (ลูก)	17,623	หุ้น
นายวรารุณ วงศ์วิเศษ (เชย)	6,000	หุ้น
นางเมทินี กุณธร (ลูก)	30,000	หุ้น
นายดัสกร กุณธร (เชย)	6,000	หุ้น
2. บริษัท เทพารักษ์และที่ดิน จำกัด	238,000	หุ้น
3. บริษัท ราชบุรีอุตสาหกรรม จำกัด	238,000	หุ้น
4. เอคิต อินเตอร์เนชั่นแนล ลิมิเต็ด	230,200	หุ้น
5. เอทีบี อินเตอร์เนชั่นแนลแบงก์ จำกัด	198,333	หุ้น
6. ตระกูลวิจิตรานนท์	197,346	หุ้น
นางจงกลณี วิจิตรานนท์	46,280	หุ้น
เด็กชายณพนธ์ วิจิตรานนท์	773	หุ้น
นายนิรันดร์ วิจิตรานนท์	5,868	หุ้น

<sup>25</sup> เกริกเกียรติ นิพนธ์เสรีธรรม, รายงานวิจัยเรื่อง "วิวัฒนาการของระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย," สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529, หน้า 5 - 52.



เด็กชายวิทย์ วิจิตรานนท์	326	หุ้น
นางสาวนิม วิจิตรานนท์	11,310	หุ้น
นายพจน์ วิจิตรานนท์	10,260	หุ้น
เด็กชายพชระ วิจิตรานนท์	1,000	หุ้น
นายศิริ วิจิตรานนท์	20,000	หุ้น
นายสุสัทธ์ วิจิตรานนท์	8,900	หุ้น
นางสมพรพร้อม วิจิตรานนท์	20,000	หุ้น
เด็กชายอรรถพร วิจิตรานนท์ -	773	หุ้น
นายเอ็จ วิจิตรานนท์	71,856	หุ้น
7. ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงเลื่อยจักรต้นชูเกียรติ	194,639	หุ้น
8. บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เอ.เอฟ.ที. จำกัด	187,600	หุ้น
9. บริษัทเงินทุน ชินเซียร์ทรีสต์ จำกัด	126,750	หุ้น
10. ห้างหุ้นส่วนจำกัด เฟิสท์ทิมเบอร์	120,416	หุ้น
11. นายสิริ วัฒนาภา	105,200	หุ้น
12. บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ นทีทอง จำกัด	72,220	หุ้น
13. บริษัท ที.ที. โฮลดิ้ง จำกัด	65,662	หุ้น
14. บริษัท เอเซียทรีสต์ประกันภัย จำกัด	58,838	หุ้น
15. นายพวงมุกข์ ฤทธิชาติ	50,000	หุ้น
16. บริษัท กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด	45,455	หุ้น
17. บริษัท ชารวมชนกุล จำกัด	37,205	หุ้น" <sup>26</sup>

ธนาคารเอเชียทรีสต์ จำกัด หลังจากที่มีการได้เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และส่งผู้บริหารชุดใหม่  
เข้าดำเนินการแทนแล้ว ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "ธนาคารสยาม จำกัด" และในปี พ.ศ. 2530 ทางกรม  
ได้เข้าควบคุมการดำเนินงานของธนาคารสยาม จำกัด โดยรวมเงินฝากและสินเชื่อในส่วนที่ยังดีอยู่  
เข้าไปดำเนินการกับธนาคารกรุงไทย จำกัด ส่วนตัวธนาคารสยาม จำกัด ให้ดำเนินการแต่เฉพาะ  
ติดตามเรียกหนี้สินที่เสียกลับคืนมา

จะเห็นได้ว่าจากการที่ธนาคารเอเชียทรีสต์ จำกัด เป็นระบบธนาคารในครอบครัวทั้ง

<sup>26</sup> \_\_\_\_\_, "19 ปีของเอเชียทรีสต์," ดอกเบ็ญ 3 (กันยายน 2527) : พิเศษ 6.



ทางด้านการศึกษาและด้านการบริหาร สามารถจะเอาเงินไปทำอะไรก็ได้ จึงได้มีการนำเงินของธนาคารไปลงทุนหรือปล่อยสินเชื่อในวงเงินที่สูงแก่กิจการในเครือที่กรรมการของธนาคารเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ตลอดถึงบริษัทของเพื่อนฝูงญาติพี่น้อง โดยมีหลักประกันค้ำประกัน ไม่เพียงพอและในบางครั้งก็ไม่มีหลักประกันด้วย ตลอดจนมีการโอนเงินไปลงทุนของธุรกิจนอกเครือของกรรมการในต่างประเทศ แต่ไม่มีการนำตัวเงินกลับเข้ามาในประเทศไทย ประกอบกับการลดค่าเงินบาท จึงเป็นเหตุสำคัญที่ทำให้ธนาคารเอเซียทรัสต์ จำกัด ต้องประสบปัญหา

ธนาคารมหานคร จำกัด เดิมชื่อ บริษัท แบงก์ตันเปงชุน จำกัด (The Tan Peng Choon Banking Co., Ltd.) จัดทะเบียนในประเทศไทย เริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2477 โดยผู้เริ่มก่อตั้งทั้งหมดเป็นชาวจีนในประเทศไทย กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่คือ นายตันฮองก็ นายตัน เกงคุณ นายตันฮึงฮวง และบุคคลในตระกูลตัน การดำเนินการงานส่วนใหญ่เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการค้าภายในและการค้าติดต่อกับต่างประเทศและมีการบริหารงานในรูปแบบของธุรกิจครอบครัว

ในปี พ.ศ. 2503 นักธุรกิจในกลุ่มของพลเอกกฤษ สีวะรา ได้ขอซื้อกิจการของธนาคาร และได้เปลี่ยนชื่อเป็น "ธนาคารไทยพัฒนา จำกัด" (Thai Development Bank Ltd.) เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2503 ธนาคารไทยพัฒนา จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจมาเรื่อยจนกระทั่งปี พ.ศ. 2513 ธนาคารก็ไม่สามารถที่จะจ่ายเงินให้แก่ลูกค้าที่มาถอนได้เพราะขาดสภาพคล่อง ทั้งนี้เนื่องจากการขาดการควบคุมคุณภาพสินเชื่อ มีการปล่อยสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันเพียงพอแก่กิจการในเครือ ตลอดจนมีการจัดโง่งในกิจการของธนาคาร เช่นมีการปล่อยกู้ให้ท่านองนาย ก. เช่นชื่อเอาไว้ 10 ล้าน 20 ล้าน แต่ไม่ทราบว่านาย ก. เป็นผู้ใด หาตัวไม่ได้, มีการจดทะเบียนจำนอง 40 ล้านบาท มีโฉนดอยู่จริงริมน้ำ แต่มีแต่โฉนด ที่ดินไม่มี เพราะเวลาที่ดินอยู่ในแม่น้ำไปหมดแล้ว หรือที่ดินราคาเพียง 5 ล้านบาท มีการปล่อยออกไป 20 ล้านบาท เป็นพวกที่ดินตาบอด ที่ไม่มี มีแต่หนองน้ำ ทางธนาคารไม่ได้อะไรเลย<sup>27</sup> เป็นต้น ทำให้กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย และสมาคมธนาคารไทยต้องเข้าช่วยเหลือเพื่อพยุงฐานะและแก้ไขปัญหาของธนาคาร สมาคมธนาคารไทยได้เข้าช่วยเหลือโดยการเข้าไปถือหุ้นตามส่วนเงินฝากของแต่ละธนาคาร กระทรวงการคลังขอให้รัฐวิสาหกิจนำเงินไปฝากเพื่อช่วยเหลือ โดยเสียดอกเบี้ยเงินฝากในอัตราปกติมิใช่ Soft Loan

<sup>27</sup> \_\_\_\_\_, "สัมภาษณ์พิเศษ ดร. สุนทร เสถียรไทย ประธานกรรมการธนาคารมหานคร," ดอกเบี๋ย 2 (สิงหาคม 2526) : 13.



มีการเพิ่มทุนและดำเนินการให้ ผู้ถือหุ้นเก่ายอมถอนตัว เพื่อให้ผู้ถือหุ้นใหม่เข้ามาดำเนินการ นอกจากนี้ทางธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้ขอยืมตัวนายสุนทร เสถียรไทย จากกระทรวงการคลังไปบริหารงานในตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร และธนาคารแห่งประเทศไทยได้ส่งนายคชภู สวัสดิ์-ชูโต เข้ามาเป็นกรรมการผู้จัดการ ตลอดจนสมาชิกสมาคมธนาคารได้ส่งผู้แทนเข้าไปเป็นกรรมการ เช่นนายสนอง ตูจินดา ผู้แทนของธนาคารไทยทนุ จำกัด, นายอภิวัฒน์ นันทากวีวัฒน์ ผู้แทนของธนาคารแหลมทอง จำกัด, นายคำรณ เตชะไพบูลย์ ผู้แทนของธนาคารศรีนคร จำกัด, นายเสนาะ อุณากร ผู้แทนของธนาคารกสิกรไทย จำกัด เป็นต้น เข้าร่วมในทีมผู้บริหารเพื่อ - กอบกู้ฐานะของธนาคารซึ่งนับได้ว่าประสบผลสำเร็จ กล่าวคือฐานะของธนาคารดีขึ้นมากและการดำเนินกิจการก็เป็นที่ไปตามธรรมชาติของธุรกิจ ซึ่งกลุ่มของตระกูลเตชะไพบูลย์จากธนาคารศรีนคร จำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้การนำของนายคำรณ เตชะไพบูลย์ได้เป็นกลุ่มผู้คุมกลไกบริหาร

ในเวลาต่อมา กลุ่มนายคำรณ เตชะไพบูลย์ เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญ และได้ขยายสัดส่วนการถือหุ้นโดยถือหุ้นใหญ่ไว้ได้ถึงร้อยละ 60 เป็นผู้คุมการบริหารกิจการธนาคาร และได้เปลี่ยนชื่อเป็น "ธนาคารมหานคร จำกัด" เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2520 ธนาคารได้ดำเนินการเรื่อยมาแบบระบบครอบครัวมีการเอาเงินฝากของประชาชนไปใช้ในกิจการส่วนตัวโดยมี นายคำรณ เตชะไพบูลย์ หรือที่รู้จักกันในนามว่า "โคโร" เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่เพียงผู้เดียว การปล่อยสินเชื่อ 20 ล้านบาท 50 ล้านบาท นายคำรณสามารถดำเนินการได้โดยลำพัง ไม่ต้องผ่านคณะกรรมการ<sup>28</sup>

ในปี พ.ศ. 2525 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ตรวจสอบพบว่า ธนาคารมหานคร จำกัด ได้ปล่อยสินเชื่อแก่กิจการส่วนตัวที่ย่องงของนายคำรณ เตชะไพบูลย์ กรรมการผู้จัดการของธนาคารเป็นเงินจำนวนกว่า 2,000 ล้านบาท และกิจการดังกล่าวประกอบด้วยไฟแนนซ์ 2 แห่ง คือ เฟิสท์บางกอกซิตีไฟแนนซ์ กับไทยเมอร์แคนไทล์ดีเวลลอปเม้นท์ ประสบปัญหาขาดทุนอย่างมาก นอกจากนี้ยังพบว่าธนาคารเสียหายจากการค้าเงินตราต่างประเทศอีกจำนวน 2,800 ล้านบาท สาเหตุเกิดจากการขาดทุนโดยกระทันหันเนื่องจากการเสียอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งการควบคุมทางฝ่าย

<sup>28</sup> \_\_\_\_\_, "สัมภาษณ์พิเศษ สนอง ตูจินดา รองประธานกรรมการ ธนาคารมหานคร เจ้าสำนักงาน สำนักงานนายความสนอง ตูจินดา," ดอกเบ็ญ 5 (กรกฎาคม 2529) :



ต่างประเทศไม่ทั่วถึงเพราะเกิดความไว้วางใจ โดยที่ธนาคารระยะนั้นเป็นที่เชื่อถือต่อต่างประเทศมาก จึงมีการซื้อขายเงินตราต่างประเทศมาก จึงทำให้ประสบการขาดทุนเพราะการเปลี่ยนแปลงค่าของสกุลเงินตราต่างประเทศ รวมเป็นความเสียหายถึง 5,000 ล้านบาท ซึ่งเมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2528 มีเพียง 1,481 ล้านบาท เท่ากับว่าใครที่ถือหุ้นของธนาคารไว้ ใบหุ้นไม่เพียงแต่จะกลายเป็นเศษกระดาษเปล่า ๆ เท่านั้น ยังต้องรับภาระการขาดทุนกันไปด้วย<sup>29</sup> ทำให้มีหนี้สูญและทรัพย์สินที่ไม่มีค่าเป็นเงินหลายพันล้านบาท ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้ส่งตัวแทนคือนายปรกรณ์ มาลากุล ณ อยุธยา เข้าไปเป็นรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และต่อมาเมื่อสถานการณ์ร้ายลงกว่าเดิม ก็ได้เปลี่ยนเป็นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่แทน

เมื่อตัวแทนธนาคารแห่งประเทศไทยเข้าไปดำเนินภารกิจก็พบว่า มีสินเชื่ออีกเป็นจำนวนไม่น้อยที่มีการค้าประกันไม่เพียงพอ จึงได้มีการเจรจาให้กรรมการผู้จัดการใหญ่คนเดิมรับผิดชอบ อีกทั้งยังมีการเจรจาทันทีในเรื่องต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงฐานะของธนาคารกับผู้บริหารชุดเดิม ในระหว่างนี้ก็มีนักธุรกิจบางกลุ่มประสงค์ที่จะเข้าดำเนินกิจการแทนแต่การเจรจาก็ไม่ประสบความสำเร็จ และเมื่อไม่สามารถหาผู้ร่วมทุนใหม่ได้และปัญหาภาระหนี้ของธนาคารหนักหน่วงขึ้นผู้บริหารธนาคารจึงขอให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเข้าช่วยเหลือดูแลฐานะของธนาคาร เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไป<sup>30</sup>

ในปี พ.ศ. 2529 ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้สั่งให้ธนาคารมหานคร จำกัด ลดทุนเหลือเพียงหุ้นละ 5 บาท (ซึ่งเป็นราคาต่ำสุดตามกฎหมาย) เพื่อนำเอาส่วนของผู้ถือหุ้นเดิมมาลบล้างการขาดทุน ในขณะที่เดี่ยวกั้นธนาคารแห่งประเทศไทยได้ให้เงินกู้แก่ธนาคารมหานคร จำกัด ด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำเป็นพิเศษ เพื่อให้ธนาคารสามารถฟื้นตัวได้และได้สั่งให้มีการเพิ่มทุนด้วยโดยให้สิทธิผู้ถือหุ้นเก่าซื้อก่อนแล้วจึงให้ผู้ถือหุ้นใหม่มีสิทธิซื้อได้ นอกจากนี้ธนาคารแห่งประเทศไทย

<sup>29</sup> \_\_\_\_\_, "เบื้องหลังแบงก์มหานครวินาศ 5,000 ล้านบาท!", ดอกเบี๋ย 5 (กรกฎาคม 2529) : 35.

<sup>30</sup> ดร. นริศ ชัยสูตร, ดร. วรากรณ์ สามโกเศศ และอาจารย์ชั้นฤทัย พรภัทรกุล, "โครงสร้างและปัญหาของสถาบันการเงินในระบบเศรษฐกิจไทย," เอกสารในการสัมมนาวิชาการ ปี 2530 เรื่องความมั่นคงของสถาบันการเงิน เสนอที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 19 กุมภาพันธ์ 2530, หน้า 1 - 125.



ยังได้เปลี่ยนแปลงผู้บริหารธนาคารโดยให้กรรมการผู้จัดการใหญ่มาจากภาคเอกชน แต่ประธานกรรมการยังคงเป็นผู้แทนจากธนาคารแห่งประเทศไทย สำหรับนายคำณ เตชะไพบูรณ์ ได้หลบไปอยู่ต่างประเทศ

จะเห็นได้ว่าจากการที่ธนาคารมหานคร จำกัด มีนายคำณ เตชะไพบูรณ์ เป็นผู้คุมการบริหารแต่เพียงผู้เดียว สามารถจะเอาเงินไปทำอะไรก็ได้ ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีส่วนทำให้ธนาคารมหานคร จำกัด ประสบปัญหาโดยการปล่อยสินเชื่อให้แก่กิจการส่วนตัวที่ย่องกงของนายคำณ เตชะไพบูรณ์ เป็นจำนวนมากซึ่งพอจะสันนิษฐานได้ว่ามีการนำเงินออกไปต่างประเทศโดยไม่ถูกต้อง ประกอบกับการค้าเงินตราต่างประเทศต้องประสบกับการลดค่าเงินบาท ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธนาคารขาดทุนจนต้องประสบปัญหา

ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย