

ธนาคารกรุงไทย : บนเส้นทางแห่งการแสวงหา

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

ในที่สุดคณะกรรมการบริหารธนาคารกรุงไทย จำกัด ในการประชุมเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2529 ก็มีมติแต่งตั้งนายเชียรชัย ศรีวิจิตร กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ให้ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการใหญ่แทนนายตามใจ ขำภโต ซึ่งพ้นจากตำแหน่งตั้งแต่วันที่ 20 มกราคม 2529 (มติชน ฉบับวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2529) และต่อมาคณะกรรมการบริหารในการประชุมเมื่อวันที่ 6 มีนาคม ศกเดียวกัน มีมติแต่งตั้งนายเริงชัย มะระกานนท์ เป็นกรรมการรองผู้จัดการใหญ่ ทั้งยัง แต่งตั้งนายประยูร ภูพัฒน์ นายประสิทธิ์ ถาวรารุช และนายรีน อินตะนง เป็นกรรมการผู้ช่วย ผู้จัดการใหญ่อีกด้วย (มติชน ฉบับวันที่ 7 มีนาคม 2529)

และแล้วกระบวนการสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด แทนนายตามใจ ขำภโต ก็จบสิ้นลงด้วยความทุลักทุเลพอสมควร

ก่อนจะถึงวันนี้

ธนาคารกรุงไทย จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 ด้วยการควบกิจการ ธนาคารพาณิชย์ 2 ธนาคารเข้าด้วยกัน อันได้แก่ ธนาคารมณฑล จำกัด และ ธนาคารเกษตร จำกัด ในขณะที่รัฐบาลดำเนินการควบธนาคารทั้งสองนั้น กิจการทั้งสองมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากรัฐบาลถือหุ้นมากกว่า 50% ของจำนวนหุ้นทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อมองย้อนหลัง ไปในอดีต เราจะพบว่า ในขณะที่ธนาคารมณฑล จำกัด มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง แต่ธนาคาร เกษตร จำกัดถือกำเนิดขึ้นเป็นธนาคารเอกชน หากแต่เส้นทางเดินหักเหกลับกลายเป็น รัฐวิสาหกิจในภายหลัง

เส้นทางเดินของธนาคาร มณฑล จำกัด

ธนาคารมณฑล จำกัด ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2485 โดยใช้ชื่อในขั้นแรกว่า บริษัท ธนาคารไทย จำกัด (Thai Bank Company Ltd.) จุดประสงค์ของการตั้งธนาคารไทย จำกัด นั้น ก็เพื่อประกอบธุรกิจธนาคารทดแทนสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ เพราะภายหลัง จากที่กองทัพญี่ปุ่นเดินทัพเข้าสู่ประเทศไทย เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2484 และต่อมา รัฐบาลไทย ประกาศสงครามกับฝ่ายสัมพันธมิตร เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2485 บรรดาสาขาธนาคารพาณิชย์ ต่างประเทศในประเทศไทย ก็ต้องหยุดการดำเนินกิจการ ซึ่งยังผลกระทบกระเทือนต่อการค้า

ระหว่างประเทศอย่างมาก ธนาคารไทย จำกัด ถือกำเนิดมาเพื่อทำหน้าที่บางส่วนแทนสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อถือกิจการค้าข้าวของบริษัท ข้าวไทย จำกัด

ในระยะแรกเริ่ม ธนาคารไทย จำกัด มีทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท แบ่งเป็น 100,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท ถือโดยกระทรวงการคลัง 50,650 หุ้น และถือโดยบริษัท ข้าวไทย จำกัด 45,172 หุ้น แต่เนื่องจากบริษัทข้าวไทย จำกัดในระยะแรกเริ่มมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงเศรษฐกิจเป็นเจ้าของ ผลสุทธิก็คือ รัฐบาลถือหุ้นในธนาคารไทย จำกัด ถึงร้อยละ 95.8 ของจำนวนหุ้นทั้งสิ้น ภายหลังการรัฐประหารปี 2490 ฐานะทางบริษัทข้าวไทย จำกัดได้ตกต่ำลง และค่อยๆ แปรสภาพเป็นวิสาหกิจเอกชน กระนั้นก็ตาม ธนาคารไทย จำกัดก็ยังมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากกระทรวงการคลังถือหุ้นถึงร้อยละ 51 ของจำนวนหุ้นรวม

ต่อมาเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2488 ธนาคารไทย จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อเป็นธนาคาร มณฑล จำกัด (The Provincial Bank Ltd.) ทั้งนี้เพื่อมิให้ชื่อซ้ำซ้อนกับธนาคารชาติ ซึ่งได้เปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารแห่งประเทศไทย ขณะเดียวกันก็เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทใหม่ของธนาคารแห่งนี้ในด้านการสนับสนุนกิจการของบริษัทจังหวัดพาณิชย์ต่างๆ

ดังนี้ เราจะเห็นได้ว่า ธนาคารมณฑล จำกัด ถือกำเนิดขึ้นมาในฐานะที่เป็นเครื่องมือของนโยบายเศรษฐกิจชาตินิยมของรัฐบาลจอมพล ป. พิบูลสงคราม บรรดาผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการในธนาคารนี้ในระยะแรกเริ่มล้วนแต่มีความสัมพันธ์อันแนบแน่นกับ จอมพล ป. พิบูลสงครามทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นนายวนิช ปานะนนท์ นายแนบ พหลโยธิน พระยาเฉลิมอากาศ (สุณี สุวรรณประทีป) หรือนายมา บุณกุล

ภายหลังการรัฐประหารในปี 2490 กลุ่มชอวยราชครูได้พยายามคืบคลานเข้าไปยึดกุมธนาคารแห่งนี้ในฐานะเศรษฐกิจ และประสบความสำเร็จในปี 2495 พล.ต.ต. ลม้าย อุทยานานนท์ ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการธนาคารมณฑล จำกัด สืบต่อจากพระยาโกมารกุลมนตรี (ชื่น โกมารกุล ณ นคร) อย่างไรก็ตาม เมื่อจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ทำรัฐประหารโค่นรัฐบาลจอมพล ป. พิบูลสงครามในปี 2500 กระทรวงการคลังก็ประกาศศึกดา โดยส่ง ดร.เสริม วินิจฉัยกุล ขึ้นดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการแทน พล.ต.ต. ลม้าย อุทยานานนท์

ธนาคารมณฑลจำกัดเป็นตัวอย่างของสถาบันการเงินในระบบทุนนิยมขุนนาง (bureaucratic capitalism) แม้ว่าธนาคารแห่งนี้จะจัดตั้งขึ้นโดยอาศัยเงินของแผ่นดินเป็นสำคัญ แต่ขุนนางผู้ยึดกุมอำนาจรัฐได้ใช้สถาบันการเงินแห่งนี้ในฐานะเศรษฐกิจในการหล่อเลี้ยงและขยายอำนาจและอิทธิพลทางการเมือง ตลอดช่วงเวลาระหว่างปี 2490-2500 ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง

ผู้จัดการธนาคารมณฑล จำกัด ล้วนแต่เป็นขุนนาง โดยพระยาบุรณศิริพงศ์ (ประโมทย์ บุรณศิริ) ดำรงตำแหน่งนี้จนถึงปี 2494 และ พ.อ. ชวง เซวงศักดิ์สงคราม รับตำแหน่งต่อจนถึงปี 2500 ภายหลังการรัฐประหารในปี 2500 ตำแหน่งนี้ตกแก่นายอดิศร โสมวิณฑะ

เมื่อเริ่มก่อตั้ง ธนาคารมณฑล จำกัด ในปี 2485 นั้น ธนาคารฯได้บุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถในธุรกิจการเงินการธนาคารมาร่วมงานจำนวนมาก คนเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เคยเป็นพนักงานเก่าของธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ ธนาคารชาร์เตอร์ด และธนาคารเมอร์แคนไทล์ ธนาคารหนึ่งธนาคารใด แต่สงครามโลกครั้งที่สองทำให้ธนาคารทั้งสามต้องหยุดกิจการชั่วคราว ความรู้และประสบการณ์ของคนเหล่านี้ได้ช่วยวางรากฐานให้แก่ธนาคารอย่างสำคัญ แต่รากฐานดังกล่าวนี้เกือบหาประโยชน์อันใดมิได้ ในเมื่อชนชั้นปกครองได้ใช้ธนาคารฯเป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนบุคคล

ดังได้กล่าวแล้วว่า ธนาคารมณฑล จำกัด มีความสัมพันธ์กับบริษัทข้าวไทย จำกัด อย่างแน่นแฟ้น ในยุคสมัยที่บริษัทข้าวไทย จำกัด ยังมีอำนาจผูกขาดในการค้าข้าว ธนาคารมณฑล จำกัด ก็เจริญรุ่งเรือง แต่เมื่อฐานะของบริษัทข้าวไทย จำกัด ทрудโทรมลง ธนาคารก็มีอาจอ้างความรุ่งเรืองไว้ได้ และโดยที่ผู้มีอำนาจทางการเมืองพากันรุมทิ้งธนาคารแห่งนี้ จึงมิใช่เรื่องน่าประหลาดใจที่ธนาคารฯ มีฐานะอันง่อนแง่น

ฐานะอันทรุดโทรมของธนาคารมณฑล จำกัด ถูกซ่อนเร้นอำพรางไว้เป็นเวลานาน จวบจนกระทั่งพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 มีผลบังคับใช้ ความง่อนแง่นก็ปรากฏโฉมโดยชัดเจน ตามกฎหมายดังกล่าวนี้ บรรดาธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายจักต้องมีวินัยทางการเงิน โดยธนาคารแห่งประเทศไทยจะคอยควบคุมดูแลให้ธนาคารพาณิชย์ประพฤติปฏิบัติตามวินัย ดังกล่าวนี้ วินัยทางการเงินที่สำคัญ ได้แก่ การถือเงินสดสำรองตามกฎหมาย และการรักษาอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงให้ได้ระดับที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้

การบังคับใช้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ.2505 ทำให้ธนาคารมณฑล จำกัด เริ่มประสบภาวะขาดทุน โดยในปี 2505 ขาดทุนถึง 5,826,792 บาท และในปี 2506 ขาดทุน 3,940,263 บาท ก่อนหน้านั้นธนาคารฯ มีกำไรมาโดยตลอด ในปีที่ผลการดำเนินงานของธนาคารฯ ตกต่ำมากๆ ดังเช่นปี 2498 และ 2502 ธนาคารฯก็ยังมีกำไร แม้จะต่ำกว่าแนวโน้มปกติก็ตาม

ในปี 2505 ธนาคารมณฑล จำกัด ได้เพิ่มทุนประกอบการจาก 10 ล้านบาท เป็น 30 ล้านบาท (300,000 หุ้น) โดยกระทรวงการคลังอัดฉีดเงินเข้าไปอีก เพื่อมิให้ธนาคารฯ ล้ม

ผลของการอัดฉีดเงินครั้งนี้ทำให้กระทรวงการคลังถือหุ้นถึง 246,890 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 82.3 ของจำนวนหุ้นทั้งสิ้น โดยที่บริษัทข้าวไทย จำกัด มิได้มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจอีกต่อไป

การอัดฉีดเงินของรัฐบาลเข้าไปในธนาคารมณฑล จำกัด ช่วยกู้สถานการณ์ได้ไม่มากนัก เพราะมะเร็งร้ายได้เกาะกินสถาบันการเงินแห่งนี้เสียแล้ว จนในที่สุดรัฐบาลจึงได้ตัดสินใจรวมธนาคารมณฑล จำกัด เข้ากับธนาคารเกษตร จำกัดในปี 2509

เส้นทางเดินของธนาคาร เกษตร จำกัด

ธนาคารเกษตร จำกัด (Agricultural Bank Ltd.) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2493 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บริการแก่ลูกค้าที่เป็นเกษตรกรและผู้ค้าพืชผลการเกษตรทั้งหลายทุนจดทะเบียนในชั้นแรกมีเพียง 10 ล้านบาท แบ่งเป็น 10,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1,000 บาท

จากการศึกษาเอกสารในกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ ทำให้เข้าใจว่า นายวิลาส โอสถานนท์ เป็นหัวแรงสำคัญในการจัดตั้งธนาคารแห่งนี้ และในขณะที่จัดตั้งก็ไม่ปรากฏแน่ชัดว่า ใครเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เพราะมีการกระจายหุ้นอย่างกว้างขวางระหว่างขุนนางและพ่อค้าไทยกับพ่อค้าชาวจีน อย่างไรก็ตาม การณ์ปรากฏต่อมาว่า นายสุรียณ ไรวา เป็นผู้ถือหุ้นรายสำคัญของธนาคารนี้

แม้ในช่วงแรกเริ่มจะไม่ปรากฏแน่ชัดว่า ธนาคารเกษตร จำกัด เป็นฐานเศรษฐกิจของกลุ่มการเมืองกลุ่มใด ดังจะเห็นได้ว่า นายดิเรก ชัยนาม ซึ่งเป็นคนสนิทคนหนึ่งของนายปรีดี พนมยงค์ ก็มีชื่อเป็นผู้เริ่มก่อตั้งธนาคารแห่งนี้ ขุนนางหลายต่อหลายคนได้เข้ารับตำแหน่งผู้จัดการ ดังเช่นนายวิลาส โอสถานนท์ พระช่วงเกษตรศิลปการ (ช่วง โลจายะ) และพระยาบุรณศิริพงศ์ (ประโมทย์ บุรณศิริ) แต่ในกาลต่อมา ธนาคารเกษตร จำกัด ก็ใคร่เข้าสู่อาณาจักรเศรษฐกิจของกลุ่มชอยราชครู จอมพลผิน ชุณหวันเข้ารับตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหารสืบต่อจากพระยาศรีวิสารวาจา (เทียนเลี้ยง สุนทระกุล) ในปลายยุคจอมพล ป. พิบูลสงคราม

การนำเงินฝากของประชาชนไปปรนเปรอขุนศึกกลุ่มชอยราชครู และเกื้อหนุนธุรกิจส่วนบุคคลของผู้บริหารธนาคารฯ ทำให้ธนาคารแห่งนี้มีฐานะอันอ่อนแอ ความมั่งคั่งดังกล่าวนี้อาจปรากฏแก่สายตาสาธารณชนอย่างแจ่มชัดภายหลังการรัฐประหารในปี 2500 ซึ่งทำให้กลุ่มชอยราชครูสิ้นศักดิ์ไปพร้อมกับจอมพล ป. พิบูลสงคราม ในระหว่างปี 2500-2501 ธนาคารเกษตร จำกัด ต้องเผชิญกับวิกฤติการณ์แห่งศรัทธาครั้งร้ายแรงจนถึงขั้นประชาชนแห่กันไปถอนเงินแล้วธนาคารฯ ไม่มีเงินจ่ายคืนให้

ในที่สุด กระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย ต้องเข้าไประดับประคองฐานะของธนาคาร วิธีการสำคัญ ก็คือ การอัดฉีดเงินเข้าไป จนในที่สุด ธนาคารเกษตร จำกัด ซึ่งเดิมเป็นวิสาหกิจเอกชน แปรสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ ในเดือนมิถุนายน 2502 กระทรวงการคลังถือหุ้นของธนาคารฯ ถึง 5,050 หุ้น และกระทรวงเกษตรมี 1,000 หุ้น รวมหุ้นที่รัฐบาลถือไว้ทั้งสิ้น 6,050 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 60.50 ของจำนวนหุ้นทั้งสิ้น

แต่ดูเหมือนว่า การอัดฉีดเงินของกระทรวงการคลังในครั้งแรกนี้จะยังไม่เพียงพอฐานะของธนาคารเกษตร จำกัด กระทั่งขึ้นไม่มากนัก ในปี 2505 ธนาคารฯจึงเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 10 ล้านบาทเป็น 45 ล้านบาท และต่อมาเพิ่มเป็น 50 ล้านบาท และ 75 ล้านบาทในปี 2507 และ 2508 ตามลำดับ ทุกครั้งที่มีการเพิ่มทุนจดทะเบียน กระทรวงการคลังต้องอัดฉีดเงินเข้าไปทุกครั้งไป การเพิ่มทุนจดทะเบียนดังกล่าวนี้ ส่วนหนึ่งก็เพื่อเสริมฐานะของธนาคารให้มั่นคงแข็งแรงขึ้น อีกส่วนหนึ่งก็เพื่อปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ.2505 ในการดำรงอัตราส่วนระหว่างเงินกองทุนกับสินทรัพย์เสี่ยง

แม้ว่าทุนจดทะเบียนของธนาคารเกษตร จำกัด จะเพิ่มขึ้นเป็น 75 ล้านบาท ในปี 2508 แต่ทุนที่ชำระแล้วมีเพียง 51.418 ล้านบาท ในจำนวนนี้ ถือโดยรัฐบาล 47,382 หุ้น (เท่ากับ 92.15%) และเอกชน 4,036 หุ้น

ผลการอัดฉีดเงินของกระทรวงการคลังช่วยให้ฐานะของธนาคารเกษตร จำกัด มั่นคงขึ้นเป็นอันมาก กระทรวงการคลังเองเริ่มเข้าไปยึดกุมการบริหารภายในธนาคารแห่งนี้ โดยส่ง ม.จ. ทองประเทาศรี ทองใหญ่ เข้าดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหาร และแต่งตั้ง นายจำรัส จตุรภัทร นักการธนาคารมืออาชีพ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ

กำเนิดธนาคารกรุงไทย จำกัด

เมื่อมองย้อนกลับไปในปี 2508 เราจะเห็นได้ว่า ในขณะนั้นรัฐบาลมีธนาคารพาณิชย์ที่เป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ถึง 2 ธนาคาร คือ ธนาคารมณฑล จำกัด และธนาคารเกษตร จำกัด ธนาคารทั้งสองมีภูมิหลังที่คล้ายคลึงกันในเรื่องที่ว่าต่างก็เป็นเครื่องมือของระบบทุนนิยมขุนนางในการสร้างฐานอำนาจของกลุ่มชอยราชครู ครั้นเมื่อกลุ่มชอยราชครูสิ้นอำนาจไป หลังการรัฐประหารในเดือนกันยายน 2500 ความฉ้อฉลภายในธนาคารทั้งสองก็ปรากฏตัวอย่างแจ่มชัดต่างกันแต่เพียงว่า ธนาคารเกษตร จำกัด ต้องเผชิญกับวิกฤติการณ์ในทันทีที่กลุ่มชอยราชครูสิ้นอำนาจ แต่การอัดฉีดเงินของกระทรวงการคลังในเวลาต่อมาได้ช่วยรื้อฟื้นฐานะของธนาคารให้กลับมีความมั่นคงใน ปี 2508 ในขณะที่ธนาคารมณฑล จำกัด นั้น แม้จะประคองตัวอยู่รอดได้เมื่อแรกที่กลุ่มชอยราชครูสิ้นอำนาจ แต่กลับต้องเผชิญวิกฤติการณ์หลังปี 2505

รัฐบาลในเวลานั้นมองไม่เห็นมีความจำเป็นที่จะต้องมีธนาคารพาณิชย์ของรัฐถึง 2 ธนาคาร ด้วยเหตุนี้เอง คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2508 จึงมีมติว่า รัฐบาลต้องการให้มีธนาคารพาณิชย์ที่รัฐบาลถือหุ้นใหญ่เพียงธนาคารเดียว คณะกรรมการบริหารธนาคารทั้งสองจึงเรียกประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อสนองรับมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวนี้ แม้มติของคณะกรรมการบริหารธนาคารทั้งสองจะออกมาตามที่รัฐบาลต้องการเนื่องจากรัฐบาลถือหุ้นเกินกว่า 50% ทั้งสองธนาคาร แต่ดูเหมือนว่า ผู้ถือหุ้นฝ่ายเอกชนในธนาคารเกษตร จำกัด ไม่สู้ยินดีนักที่ต้องไปรวมกิจการกับธนาคารมณฑล จำกัด ซึ่งในขณะนั้นเป็นเรือที่กำลังร่วมในการประชุมวิสามัญ ครั้งที่ 1/2508 ของผู้ถือหุ้น บริษัท ธนาคารเกษตร จำกัด เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2508 ผู้ถือหุ้นคนหนึ่ง (คุณสุภัทรา สิงหลหกะ) ถึงกับกล่าวว่า

“... เป็นที่ทราบกันดีอยู่ในขณะนี้แล้วว่า ธนาคารเกษตร จำกัด อยู่ในฐานะมั่นคง และกิจการกำลังเจริญก้าวหน้า แต่ธนาคารมณฑล จำกัด ฐานะไม่ดี การที่จะควบกิจการของทั้งสองธนาคารนี้เข้าด้วยกันจะทำให้ฐานะของธนาคารเกษตร จำกัด ทรุดลง อันจะเป็นผลให้บรรดาผู้ถือหุ้นที่เป็นเอกชนเสียประโยชน์...” (เอกสารกรมทะเบียนการค้ากระทรวงพาณิชย์)

อย่างไรก็ตาม กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ยินกรานที่จะรวมธนาคารพาณิชย์ทั้งสองเข้าด้วยกัน โดยที่ผู้ถือหุ้นฝ่ายเอกชนมีอาจทัดทานได้ จึงในที่สุด ธนาคารกรุงไทย จำกัด ก็ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509

เมื่อแรกเริ่มก่อตั้ง ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีสินทรัพย์ 4,582.13 ล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นของธนาคารเกษตร จำกัด 3,295.64 ล้านบาท (71.9%) มีสาขารวม 79 สาขา โดยรับโอนจากธนาคารเกษตร จำกัด 59 สาขา (74.7%) และจากธนาคารมณฑล จำกัด 20 สาขา (25.3%) และมีพนักงานรวมทั้งสิ้น 1,247 คน โดยรับโอนจากธนาคารเกษตร จำกัด 870 คน (69.8%) และจากธนาคารมณฑล จำกัด 377 คน (30.2%) ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 1

ดังได้กล่าวแล้วว่า ในขณะที่รวมตัวกันเป็นธนาคารกรุงไทย จำกัดนั้น ธนาคารเกษตร จำกัด มีฐานะค่อนข้างมั่นคง แต่ธนาคารมณฑล จำกัด กลับมีฐานะอ่อนแอ ปัญหาหนี้สูญของธนาคารมณฑล จำกัด ได้ตกเป็นมรดกถึงธนาคารกรุงไทย จำกัด และสร้างปัญหาแก่ธนาคารฯ ในระยะแรกไม่น้อย อย่างไรก็ตาม ด้วยความสามารถของนายจรัส จตุรภัทร ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการคนแรก ธนาคารกรุงไทย จำกัด ก็มีฐานะอันมั่นคงและเจริญรุ่งเรืองขึ้นตามลำดับ

ในระยะแรกเริ่มที่ก่อตั้ง ธนาคารกรุงไทย จำกัดนั้น ธนาคารฯ มีทุนจดทะเบียน 105 ล้านบาท แบ่งเป็น 1,050,000 หุ้น ในจำนวนนี้ถือโดยกระทรวงการคลัง 922,970 หุ้น คิดเป็น

ร้อยละ 87.90 ของหุ้นทั้งสิ้น ในปี 2529 ธนาคารฯมีทุนจดทะเบียน 1,200 ล้านบาท ถือโดยส่วนราชการ 11,256,634 หุ้น (93.80%)ของหุ้นรวม และรัฐวิสาหกิจต่างๆ 300,000 หุ้น (2.50% ของหุ้นรวม) นอกนั้นถือโดยเอกชน

การเติบโตของธนาคารกรุงไทย จำกัด

ในปี 2510 ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีเงินฝากของประชาชน 4,333 ล้านบาท ปริมาณเงินฝากได้เพิ่มขึ้นเป็น 71,949 ล้านบาท เมื่อสิ้นปี 2528 แสดงให้เห็นว่า ในช่วงเวลาประมาณ 18 ปี ปริมาณเงินฝากของประชาชนในธนาคารแห่งนี้ได้เพิ่มขึ้นเกือบ 17 เท่าตัว (ดูตารางที่ 2)

ในปี 2510 ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีสินทรัพย์ 5,100 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 92,875 ล้านบาทเมื่อสิ้นปี 2528 แสดงให้เห็นว่า สินทรัพย์ได้เพิ่มขึ้นมากกว่า 18 เท่าตัว (ดูตารางที่ 2)

ไม่เพียงแต่ปริมาณเงินฝากและสินทรัพย์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด จะเพิ่มขึ้นเท่านั้น หากทว่าจำนวนพนักงานก็ได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วด้วย ในปี 2509 ธนาคารกรุงไทย จำกัด รับโอนพนักงานจากธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัด รวม 1,247 คน ในปี 2525 จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นเป็น 8,541 คน และในปี 2529 มีพนักงานมากกว่า 10,000 คน

เมื่อแรกเริ่มที่ก่อตั้ง ธนาคารกรุงไทย จำกัด ในปี 2509 นั้น ธนาคารฯมีสาขาเพียง 81 แห่ง เพิ่มขึ้นเป็น 112 แห่งในปี 2516 ซึ่งนับเป็นครั้งแรกที่ธนาคารฯ มีสาขาคอบ 72 จังหวัด ในปี 2529 ธนาคารฯ มีสาขา 216 แห่ง เป็นสาขาในกรุงเทพ 38 แห่ง (17.6%) และต่างจังหวัด 178 แห่ง (82.4%) ทั้งยังมีสาขาต่างประเทศ ณ นครนิวยอร์ก ซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่เดือนกันยายน 2525 อีกด้วย

แต่การพิจารณาการเติบโตของธนาคารกรุงไทย จำกัดแต่โดยลำพัง ย่อมไม่เป็นการเพียงพอ ประเด็นที่พึงพิจารณา ก็คือ ธนาคารฯมีผลปฏิบัติการเช่นไร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เป็นธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน

หากพิจารณาจากการเติบโตของเงินฝาก เราจะเห็นได้ว่า อัตราการเติบโตของเงินฝากในธนาคารกรุงไทย จำกัด ต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุด 3 อันดับแรก (อันดับแรก ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด และธนาคารกสิกรไทย จำกัด) ในทุกช่วงเวลา และแม้เมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ

การเติบโตของเงินฝากในธนาคารกรุงไทย จำกัด ก็ยังแข็งแกร่งกว่าในช่วงเวลาส่วนใหญ่ (ดูตารางที่ 3)

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการเติบโตของสินทรัพย์ ก็เช่นเดียวกับการเติบโตของเงินฝาก กล่าวคือ อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด ต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุด 3 ธนาคาร ในทุกช่วงเวลา ยกเว้นช่วงปี 2520-2525 ที่อัตราการเติบโตของธนาคารกรุงไทย จำกัด เมื่อพิจารณาจากสินทรัพย์ มีอัตราต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ ยกเว้นช่วงปี 2520-2525 ที่มีอัตราการเติบโตสูงกว่า (ดูตารางที่ 3)

ยักษ์หลับแห่งกรุงไทย

เมื่อแรกก่อตั้ง ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีฐานะเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่เป็นอันดับสอง รองจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด ไม่ว่าจะขนาดของธนาคารจะพิจารณาจากปริมาณเงินฝากหรือมูลค่าของสินทรัพย์ แต่ในช่วงเวลาประมาณ 18 ปีที่ผ่านมา ฐานะของธนาคารกลับตกต่ำลง ธนาคารกรุงไทย จำกัด ร่วงผลอยอยู่อันดับสาม โดยถูกธนาคารกสิกรไทย จำกัด ช่วงชิงอันดับสองไป

หากพิจารณาจากปริมาณเงินฝาก ในปี 2510 สัดส่วนเงินฝากของประชาชนในธนาคารกรุงไทย จำกัด มีถึงร้อยละ 22.2 ของปริมาณเงินฝากในธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งหมด นับเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีเงินฝากมากเป็นอันดับสอง รองจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดถึง 23.6% แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า สัดส่วนของเงินฝากประชาชนในธนาคารกรุงไทย จำกัด มีแนวโน้มลดลงโดยตลอด จนเหลือเพียง 13.1% เมื่อสิ้นปี 2528 ในขณะที่ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด สามารถช่วงชิงตำแหน่งยักษ์ใหญ่อันดับสองจากธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้สำเร็จ (ดูตารางที่ 4)

หากพิจารณาจากสินทรัพย์ ในปี 2510 สินทรัพย์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด มีมูลค่าคิดเป็นร้อยละ 20.0 ของสินทรัพย์ธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ นับเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่เป็นอันดับสอง รองจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด ซึ่งมีสินทรัพย์มูลค่าร้อยละ 27.4 ของสินทรัพย์ไทยทั้งระบบ ในขณะที่ธนาคารยักษ์ใหญ่อันดับสาม คือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด มีสัดส่วนสินทรัพย์เพียง 6.0% เท่านั้น ธนาคารกรุงไทย จำกัด จึงมีสินทรัพย์มากกว่า ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ถึง 3.3 เท่า (5,100 ล้านบาทเทียบกับ 1,545 ล้านบาท) แต่สถิติเมื่อสิ้นปี 2528 กลับปรากฏว่า ธนาคารกสิกรไทย จำกัด สามารถช่วงชิงอันดับสองไปครองได้ โดยที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด

ตกไปอยู่อันดับสาม (104,509 ล้านบาทเทียบกับ 92,875 ล้านบาท) ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 5

หากประพฤติกรรม (conduct) และผลปฏิบัติการ (performance) ยังคงเป็นไปตามแนวโน้มในอดีต ภายในระยะเวลา 5 ปี ธนาคารกรุงไทย จำกัด อาจร่วงผลอยไปอยู่อันดับที่ดี โดยถูกธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ช่งชิงอันดับสามไปครองโดยไม่ยากลำบากนัก

คำถามพื้นฐานมีอยู่ว่า เหตุใด ธนาคารกรุงไทย จำกัด จึงกลายเป็นยักษ์หลักที่ไร้ประสิทธิภาพเช่นนี้ ?

วิสาหกิจไร้เจ้าของ วิสาหกิจไร้วิญญาณ

ธนาคารกรุงไทย จำกัด ก็ดุจดังรัฐวิสาหกิจทั้งหลายที่มีปัญหาอันเกิดจากการแบ่งแยกระหว่างความเป็นเจ้าของ (ownership) กับการควบคุมจัดการ (control) ในวิสาหกิจเอกชนส่วนใหญ่ เจ้าของมักจะมีอำนาจในการควบคุมจัดการวิสาหกิจนั้น วิญญาณแห่งการแข่งขันจึงมีอยู่โดยธรรมชาติ พลังการแข่งขันในตลาดย่อมผลักดันให้วิสาหกิจเอกชนต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ไม่เพียงแต่เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจเท่านั้น หากยังเพื่อความเติบโตในอนาคตอีกด้วย การเติบโตใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด และธนาคารกสิกรไทย จำกัด นับเป็นอุทาหรณ์ของความซ่อนี้

แต่ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีลักษณะแตกต่างจากธนาคารพาณิชย์เอกชนโดยนิตินัย ประชาชนชาวไทยเป็นเจ้าของธนาคารแห่งนี้ บรรดาพนักงานระดับผู้บริหารก็ล้วนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วย หากแต่คนเหล่านี้ไร้จิตสำนึกในความเป็นเจ้าของ ดังนั้น จึงมิได้ใส่ใจเท่าที่ควรต่อผลปฏิบัติงานของธนาคาร มีหน้าซำการสรรหากรรมการผู้จัดการ และตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอื่นๆ ก็เป็นกระบวนการทางการเมือง ซึ่งประชากรราษฎรไม่เพียงแต่มิได้มีส่วนร่วมเท่านั้น หากยังไม่มีสิทธิในการกำกับอีกด้วย

ในสถานะที่พนักงานระดับผู้บริหารไร้จิตสำนึกในความเป็นเจ้าของและไร้จิตสำนึกในการเห็นแก่ผลประโยชน์ของสาธารณชน จึงมิใช่เรื่องน่าประหลาดใจที่ว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีประพฤติกรรมอันไม่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์เอกชนโดยทั่วไปในข้อที่เป็น *ปลิงดูดเลือดสังคมไทย* เหมือนกัน

ประการแรก ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีบทบาทในการดูดซับเงินออมของประชาชนจากส่วนภูมิภาคเข้ามาหล่อเลี้ยงการเติบโตของกรุงเทพมหานคร โดยมีได้สนใจจัดสรรเงินให้แก่ส่วนภูมิภาค คำถามพื้นฐานมีอยู่ว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีประพฤติกรรมอันแตกต่าง

จากธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไปหรือไม่ คำตอบก็คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด หาได้มีนโยบายอันเด่นชัดในเรื่องนี้ และมีประพฤติกรรมอันไม่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์เอกชนแต่ประการใด

ประการที่สอง ธนาคารพาณิชย์เอกชนจัดสรรเงินให้กู้โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของเอกชน (private benefits) เป็นสำคัญ โดยมีได้ให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของสังคม (social benefits) ด้วยเหตุนี้เอง เงินให้กู้ที่จัดสรรให้แก่กิจการด้านการเกษตรจึงมีอยู่เพียงน้อยนิดซึ่งมีส่วนทำให้การจำเลยเติบโตทางเศรษฐกิจจะห่างภาคเกษตรกรรมกับภาคเศรษฐกิจอื่นแตกต่างกันมากขึ้น หากจะถามว่า ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มีประพฤติกรรมอันแตกต่างจากธนาคารพาณิชย์เอกชนในข้อที่ช่วยผลักดันการเติบโตของภาคเกษตรกรรมเป็นพิเศษหรือไม่ เราก็จะพบคำตอบอันน่าผิดหวังเฉกเช่นเดียวกัน

ประการที่สาม ธนาคารพาณิชย์เอกชนมักจะจัดสรรเงินให้กู้แก่กิจการที่นายธนาคารมีผลประโยชน์ร่วมด้วยหรือมีส่วนเป็นเจ้าของเป็นพิเศษ ในยามที่ธุรกิจส่วนบุคคลเหล่านี้ยังมีฐานะอันมั่นคง ธนาคารก็ยังมีเสถียรภาพอยู่ได้ แต่เมื่อธุรกิจของนายธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญมรสุมเศรษฐกิจ ฐานะของธนาคารพาณิชย์นั้นๆ ก็พลอยสั่นคลอนไปด้วย กรณีดังกล่าวนี้ได้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า ดังกรณีธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัด ในช่วงระหว่างปี 2500-2508 กรณีธนาคารไทยพัฒนา จำกัด ในช่วงปี 2510-2515 และกรณีธนาคารเอเชียทรัสต์ จำกัด ในช่วงหลังปี 2525 เป็นต้น แต่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ก็หาได้อยู่นอกวงวนแห่งความซบเซาดังกล่าวนี้ไม่ ทั้งนี้ปรากฏว่า ผู้บริหารธนาคารของรัฐแห่งนี้ ได้จัดสรรเงินให้กู้แก่ธุรกิจบางกลุ่มบางเหล่ามาเป็นพิเศษโดยไม่สมควร จนสร้างปัญหาแก่ฐานะและความมั่นคงของธนาคารในปัจจุบัน

ในเมื่อธนาคารกรุงเทพ จำกัด มิได้มีประพฤติกรรมอันแตกต่างจากปลิงดูดเลือดสังคมโดยทั่วไป เราก็น่าจะพบว่า ธนาคารแห่งนี้มีผลปฏิบัติการอันไม่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป แต่การันหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ ผลปฏิบัติการโดยทั่วไปของธนาคารต่ำกว่าระดับเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ และเทียบไม่ได้เลยกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ดังเช่นธนาคารกรุงเทพ จำกัด และธนาคารกสิกรไทย จำกัด ไม่ว่าจะพิจารณาจากการเติบโตของเงินฝากหรือการเติบโตของสินทรัพย์

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มีข้อได้เปรียบธนาคารพาณิชย์เอกชนทั่วไป ในข้อที่สามารถรับเงินฝากของส่วนราชการต่างๆ ได้ ในขณะที่ทางราชการได้วางระเบียบมิให้ส่วนราชการฝากเงินกับสถาบันการเงินเอกชน แม้จะไม่มีข้อมูลสถิติอันแน่ชัด แต่เป็นที่เชื่อกันว่า เงินฝากของส่วนราชการที่มีอยู่ในธนาคารกรุงเทพ จำกัด นั้น มีอยู่หาไม่น้อย แต่แทนที่ธนาคารจะใช้ข้อ

ได้เปรียบดังกล่าวนี้ในการสร้างความรุ่งเรือง กลับยึดเกาะแต่เงินฝากของส่วนราชการ โดยไม่ชวนขยายในการแสวงหาเงินฝากเท่าที่ควร ในขณะที่ปริมาณเงินฝากในธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบเพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ย 21.0% ต่อปี แต่เงินฝากในธนาคารกรุงไทย จำกัด เพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยปีละ 17.5% ในระหว่างปี 2510-2528 โดยที่ในระยะเวลาดียวกัน อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินฝากในธนาคารกรุงเทพ จำกัด และธนาคารกสิกรไทย จำกัด ตกปีละ 23.1% และ 26.4% ตามลำดับ ความไม่สนใจแสวงหาเงินฝากย่อมบ่งชี้ให้เห็นถึงความไร้ประสิทธิภาพในการทำงานของสถาบันการเงินของรัฐแห่งนี้ได้เป็นอย่างดี

แต่ธนาคารกรุงไทย จำกัด ก็มีข้อเสียเปรียบธนาคารพาณิชย์เอกชน ทั้งนี้เพราะเหตุที่ธนาคารฯ ต้องเป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบายการเงินของรัฐบาล อีกทั้งยังตกอยู่ภายใต้กรอบระเบียบราชการต่างๆ ซ้ำดจำกัดในการบริหารจึงมีอยู่มากกว่า ข้อจำกัดที่สำคัญ ก็คือ การที่ธนาคารฯ ต้องปล่อยเงินกู้แก่รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงิน โดยที่รัฐวิสาหกิจที่เป็นลูกหนี้บางแห่ง ไม่เพียงแต่จะไม่สามารถชำระคืนเงินต้นเท่านั้น หากยังไม่สามารถชำระดอกเบี้ยอีกด้วย ดังกรณีขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เป็นอาทิ ข้อจำกัดเหล่านี้ย่อมทำให้ ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีอัตราผลตอบแทนจากการประกอบการต่ำกว่าที่ควร แต่การดำเนินงานอย่างไร้วิญญานแห่งความเป็นเจ้าของและอย่างไร้ประสิทธิภาพ ยังผลให้อัตรากำไรยิ่งต่ำลงไปอีก

ด้วยเหตุนี้เอง จึงมิใช่เรื่องน่าประหลาดใจที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด สามารถนำกำไรส่งรัฐด้วยจำนวนอันน้อยนิด ในปีงบประมาณ 2510 กำไรที่นำส่งรัฐมีเพียง 3.096 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 13.459 และ 69.176 ล้านบาทในปีงบประมาณ 2515 และ 2520 ตามลำดับ และตกประมาณปีละ 100 ล้านบาทในปัจจุบัน

ชายคนนั้นชื่อตามใจ

นับตั้งแต่ปี 2509 เป็นต้นมาธนาคารกรุงไทย จำกัด มีกรรมการผู้จัดการมาแล้วรวม 3 คน คือ

(1) นายจำรัส จตุรภัทร เดิมเป็นกรรมการผู้จัดการของธนาคารเกษตร จำกัด ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการฟื้นฟูฐานะของธนาคารแห่งนั้น และดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการของธนาคารกรุงไทย จำกัด ตั้งแต่วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2509 ในขณะที่เตรียมการก่อตั้ง จนถึงวันที่ 1 มกราคม 2518

(2) นายเกื้อ สวามิภักดิ์ ดำรงตำแหน่งตั้งแต่วันที่ 21 มีนาคม 2518 ถึงวันที่ 15 กันยายน 2518

(3) นายตามใจ ขำภโต ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ปี 2518 จนถึงกลางเดือนมกราคม 2529

ดังได้กล่าวแล้วว่า การสรรหากรรมการผู้จัดการ ธนาคารกรุงไทย จำกัด เป็นกระบวนการทางการเมือง การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการของนายตามใจ ขำภโต ก็โดยผ่านกระบวนการทางการเมืองดังกล่าวนี้ ทั้งนี้ด้วยการผลักดันของนายบุญชู โรจนเสถียร ซึ่งดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังในปี 2518 การจากไปของนายตามใจในเดือนมกราคม 2529 ก็ด้วยกระบวนการทางการเมืองเช่นเดียวกัน

รายงานข่าวจากกระทรวงการคลัง แจ้งว่า นับตั้งแต่ปี 2525 เป็นต้นมา กระทรวงการคลังเริ่มรู้สึกไม่พึงพอใจในผลงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด มากขึ้นตามลำดับ จนถึงขั้นที่จะพิจารณาเปลี่ยนตัวกรรมการผู้จัดการ แต่ทุกครั้งที่กระทรวงการคลังจะเดินเครื่องในการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งแทนนายตามใจ ขำภโต พลันระงับไม่ไว้วางใจรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังก็ถูกยื่นเข้าสู่ที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎรโดยกลุ่มสยามประชาธิปไตยทุกครั้งไป มีหน้าซ้ำในบางโอกาสก็มีโทรศัพท์จากผู้นำทหารระดับสูง ร้องขอให้นายตามใจ อยู่ในตำแหน่งต่อไป

ความไร้ประสิทธิภาพในการประกอบกิจการของธนาคารกรุงไทย จำกัด ภายใต้การนำของนายตามใจ ได้ปรากฏโฉมอย่างชัดเจน เมื่อธนาคารฯ ถูกบริษัทพิพัตร์ประกันภัย จำกัด ยื่นฟ้อง แล้วแพ้วความตามคำตัดสินของศาลชั้นต้น เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2526 แต่ธนาคารฯ ได้ละเลยการดำเนินจนเป็นเหตุให้สาขานครปฐมของธนาคารฯถูกเจ้าหน้าที่บังคับคดีเข้ายึดทรัพย์ เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2527 ผลการดำเนินคดีในเวลาต่อมา ปรากฏว่า ธนาคารฯ แพ้วความทั้งในศาลอุทธรณ์และศาลฎีกา (มติชน ฉบับวันที่ 19 ธันวาคม 2528) กรณีดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นถึงความไร้ประสิทธิภาพอย่างถึงที่สุดของธนาคารกรุงไทย จำกัด ในประวัติศาสตร์การธนาคารไทย ยังไม่เคยปรากฏการณ์ที่ธนาคารของรัฐถูกเจ้าหน้าที่บังคับคดียึดทรัพย์สินดังเช่นกรณีที่เกิดขึ้นนี้

อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของกระทรวงการคลังไม่พอใจผลงานของนายตามใจ ก็คือ การที่ธนาคารกรุงไทย จำกัดจัดสรรเงินให้กู้กระจุกอยู่เฉพาะกลุ่มธุรกิจเพียง 3 กลุ่มมากจนเกินไป กลุ่มธุรกิจทั้งสามนี้ ได้แก่ กลุ่มศรีกรุงวัฒนาของนายสว่าง เลหาทัย กลุ่มธุรกิจของพันเอกพล เริงประเสริฐวิทย์ และกลุ่มธุรกิจของนายสุระ จันทรศรีชวาลา ทั้งนี้ไม่ปรากฏแน่ชัดว่าเงินกู้ที่ให้แก่งกลุ่มธุรกิจทั้งสามนี้มีจำนวนมากน้อยเพียงใด เจ้าหน้าที่ระดับสูงของธนาคารแห่งประเทศไทยกล่าวว่า อยู่ระหว่าง 6,000 ถึง 10,000 ล้านบาท หากเงินกู้จำนวนนี้ต้องกลายเป็นหนี้สูญ ย่อมจะมีผลกระทบต่อฐานะความมั่นคงของธนาคารกรุงไทย จำกัดอย่างมาก

ประเด็นที่พึงพิจารณา ก็คือ อำนาจในการให้เงินกู้ของกรรมการผู้จัดการนั้นมืออยู่ โดยจำกัด หากนายตามใจอนุมัติเงินให้กู้เกินกว่าอำนาจที่ตนมีอยู่ ก็น่าที่กระทรวงการคลังชอบที่จะดำเนินการตามกฎหมาย เพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างต่อไป รายงานข่าวจากกระทรวงการคลัง แจ้งว่า การเอาผิดนายตามใจทางกฎหมายนั้นทำได้ยาก เนื่องจากการอนุมัติเงินให้กู้แก่กลุ่มธุรกิจ ทั้งสามนั้นได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการธนาคารทั้งสิ้น หากนายตามใจมีความผิดในเรื่องนี้ คณะกรรมการก็ควรที่จะมีความผิดร่วมด้วย แต่โดยเหตุที่กรรมการส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับผู้บริหารจากหน่วยราชการต่างๆ ดังเช่นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระทรวงการคลัง คนเหล่านี้ไม่เคยแสดงความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานอันผิดพลาดของธนาคารกรุงไทย จำกัด และจะยังไม่รับผิดชอบต่อไปในอนาคต

โดยเหตุที่มีปัญหาอันสั่นคลอนฐานะและความมั่นคงของธนาคารกรุงไทย จำกัด ดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ บรรดาผู้ที่นายสมหมาย สุนทระกุล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง หมายตาให้รับตำแหน่งแทนนายตามใจ ข้ากโต ต่างก็พากันปฏิเสธ ซึ่งทำให้กระบวนการสรรหา เป็นไปด้วยความทุลักทุเลยิ่งและต้องกินเวลามากกว่าที่ควร (โปรดดูรายงานข่าวเรื่อง “ยุทธการ หมายเก้าอี้ในเบงก์กรุงไทย” มติชนสุดสัปดาห์ ฉบับวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2529) ทั้งๆ ที่ตำแหน่งนี้มีใช้ตำแหน่งหมาเมิน

การตัดสินใจแต่งตั้งนายเจริญชัย ศรีวิจิตร ซึ่งเป็นพนักงานระดับอาวุโสของธนาคารกรุงไทย จำกัด ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ พร้อมกันนั้นก็ดึงพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย 2 คน มายึดกุมตำแหน่งสำคัญ คือ นายเจริญชัย มะระกานนท์ ดำรงตำแหน่ง กรรมการรองผู้จัดการ และนายประยูร ภูพัฒน์ ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ นับเป็นการตระเตรียมเพื่อถ่ายเทอำนาจอย่างเหมาะสม ในด้านหนึ่งนั้นการที่ลูกหม้ออย่างนายเจริญชัย ศรีวิจิตร ได้รับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการนั้น ย่อมเป็นการดับเพลิงแต่ต้นลม เพราะช่วยปรางเสียงคัดค้านจากพนักงานภายในธนาคารได้โดยราบคาบ โดยที่ในอีกด้านหนึ่ง การแต่งตั้งนายเจริญชัย มะระกานนท์ ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการนั้น ไม่เพียงแต่เป็นการปูทางให้นายเจริญชัย เดินไปสู่ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการในอนาคตเท่านั้น หากทว่ากระทรวงการคลังยังสามารถยื่นมือเข้าไปกำกับการบริหารภายในธนาคารฯ ได้มากขึ้นอีกด้วย

บนเส้นทางแห่งการแสวงหา

แต่การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารธนาคารกรุงไทย จำกัด เพียงโสดเดียว ย่อมไม่เป็นการเพียงพอที่จะทำให้สถาบันการเงินของรัฐแห่งนี้มีบทบาทที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมไทยส่วนรวม

ประพัตติกรรมของธนาคารแห่งนี้จะไม่แปรเปลี่ยนไปจากเดิม หากยังไม่แปรเปลี่ยนปรัชญาพื้นฐานในการดำเนินงาน

บัดนี้รัฐบาลโดยกระทรวงการคลังจักต้องตอบคำถามพื้นฐานให้ได้ว่า รัฐบาลต้องการธนาคารพาณิชย์แห่งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ประการใด ทั้งนี้รัฐบาลมีทางเลือกอย่างน้อย 3 ทาง กล่าวคือ

(1) หากรัฐบาลต้องการธนาคารพาณิชย์ไว้เพียงเพื่อเป็นเครื่องมือหารายได้ รัฐบาลก็ต้องคอยกำกับให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีพฤติกรรมเหมือนหนึ่งธนาคารพาณิชย์เอกชน คอยกระตุ้นให้ผู้บริหารธนาคารมีสำนึกและวิญญูณแห่งความเป็นเจ้าของ และอุดหนุนรั้วไหล ต่างๆ แท้ที่จริงนั้น หากรัฐบาลต้องการเพียงรายได้เข้าคลังแผ่นดิน รัฐบาลไม่มีความจำเป็นในการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ด้วยตนเองให้เป็นที่ยุ่งยาก รัฐบาลอาจหารายได้ด้วยการเก็บภาษีกิจการธนาคารพาณิชย์เป็นการพิเศษโดยเฉพาะ หรือรัฐบาลอาจให้สัมปทานแก่เอกชนในการประกอบธุรกิจธนาคารกรุงไทย จำกัด โดยมีรายได้ในรูปค่าสัมปทานและค่าเช่า ยิ่งรัฐบาลใช้วิธีการประมูลในการให้สัมปทาน ดังที่ใช้ในกรณีโรงงานสุรา ก็จะมีรายได้มากยิ่งขึ้นกว่าที่ได้รับจากธนาคารกรุงไทย จำกัด ในปัจจุบันหลายเท่าตัว

(2) หากรัฐบาลต้องการ ธนาคารกรุงไทย จำกัด ไว้เพียงเพื่อเป็นแหล่งเงินทุน ในการค้าจุนบรรดารัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงิน วิธีการค้าจุนดังกล่าวนี้ก็มีผลไม่แตกต่างจากการนำรายได้จากภาษีอากรมาเจือจุนการขาดทุนของรัฐวิสาหกิจเหล่านี้ เพราะภาระการค้าจุนในที่สุดแล้วก็ตกแก่ประชาราษฎร์เหมือนกัน คำถามพื้นฐานมีอยู่แต่เพียงว่า เหตุใดรัฐจึงต้องมีธนาคารพาณิชย์ของตนเองเพียงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือประคับประคองบรรดารัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาการเงิน เหตุไฉนรัฐบาลจึงไม่แก้ปัญหาที่ต้นตอ คือ การลดหรือขจัดการขาดทุนของรัฐวิสาหกิจเหล่านั้นเสีย

(3) หากรัฐบาลต้องการธนาคารพาณิชย์ของตนเองเพื่อให้มีบทบาทในกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รัฐบาลจะต้องเปลี่ยนแปลงพื้นฐานการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ดังกล่าวนี้ ธนาคารกรุงไทย จำกัด จักต้องดำเนินการดูดซับเงินออมจากกรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปจัดสรรหล่อเลี้ยงการลงทุนในส่วนภูมิภาค การจัดสรรเงินให้กู้จักต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคมโดยส่วนรวมเป็นสำคัญ สินเชื่อการเกษตรจักต้องมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น และมีมากกว่าการจัดสรรของธนาคารพาณิชย์เอกชนอย่างเห็นได้ชัด ธนาคารฯจักต้องเป็นเครื่องมือของรัฐในการแก้ปัญหาความยากจน ปัญหาความไม่เป็นธรรมในการกระจายรายได้ และปัญหาความไม่สมดุลของการจำเรียดเติบโตทางเศรษฐกิจ การประเมินความสำเร็จของธนาคารฯมิได้ถึงพิจารณาจากอัตรากำไรที่ได้หรือจำนวนกำไรที่สามารถนำส่งคลังแผ่นดิน หากแต่พิจารณาจากบทบาทของธนาคารในการแก้ปัญหาของสังคมเศรษฐกิจโดยส่วนรวมดังกล่าวนี้

รัฐบาลโดยกระทรวงการคลัง และพนักงานระดับผู้บริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด จำกัดต้องตัดสินใจโดยแจ่มชัดว่า ในบรรดาทางเลือกอย่างน้อย 3 เส้นทางที่กล่าวข้างต้นนี้ จะเลือกเส้นทางใด ? ช่วงเวลาหนึ่งปีข้างหน้าจะเป็นยุคแห่งการแสวงหาของธนาคารกรุงไทย จำกัด โดยแท้

ตารางที่ 1

การควบธนาคารเกษตร จำกัด เข้ากับธนาคารมณฑล จำกัด เป็น ธนาคารกรุงไทย จำกัด
เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509

	ธนาคารเกษตร จำกัด	ธนาคาร มณฑล จำกัด	รวมเป็นธนาคารกรุงไทย จำกัด
1. สินทรัพย์ (ล้านบาท)	3,295.64	1,286.49	4,582.13
2. จำนวนสาขา (แห่ง)	59	20	79
3. จำนวนพนักงาน (คน)	870	377	1,247

ที่มา หนังสือที่ระลึกในโอกาสเปิดอาคารสำนักงานใหญ่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (26 พฤศจิกายน 2525)

ตารางที่ 2

เงินฝากในและสินทรัพย์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด

สิ้นปี	เงินฝาก (ล้านบาท)	สินทรัพย์ (ล้านบาท)	ดัชนี (ปี 2510 = 100)	
			เงินฝาก	สินทรัพย์
2510	4,333	5,100	100	100
2515	8,637	9,925	199	195
2520	21,593	25,343	498	497
2525	52,469	68,818	1,211	1,349
2528	71,949	92,875	1,660	1,821

ที่มา ธนาคารกรุงไทย จำกัด

ตารางที่ 3

อัตราการเติบโตถัวเฉลี่ยต่อปี ของเงินฝากและสินทรัพย์ในธนาคารพาณิชย์ไทย
(%)

	กรุงเทพฯ	ธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุด 3 ธนาคาร	ธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งหมด
1. อัตราการเติบโตของเงินฝาก			
2510-2515	14.8	23.9	21.2
2515-2520	20.1	23.9	22.8
2520-2525	19.4	21.3	19.2
2525-2528	14.7	16.4	20.7
2. อัตราการเติบโตของสินทรัพย์			
2510-2515	14.2	21.5	19.6
2515-2520	20.6	25.4	23.9
2520-2525	22.1	22.1	21.1
2525-2528	10.5	14.6	17.3

ที่มา ธนาคารแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ ธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุด 3 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด และธนาคารกสิกรไทย จำกัด

ตารางที่ 4

เงินฝากในธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุด 3 ธนาคารแรก
 เทียบเป็นร้อยละของเงินฝากในธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งหมด
 ปี 2510 - 2528
 (%)

ธนาคาร	2510	2515	2520	2525	2528
1. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	23.6	33.2	37.7	37.2	32.4
2. ธนาคารกรุงไทย จำกัด	22.2	16.9	15.1	15.3	13.1
3. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด	6.4	8.1	11.1	13.9	14.1
4. ธนาคารอื่น ๆ	47.8	41.8	39.1	33.6	40.4
5. รวมธนาคารพาณิชย์ไทย	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

ที่มา ธนาคารแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ สถิติเมื่อสิ้นปีปฏิทิน

ตารางที่ 5

สินทรัพย์รวมของธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุด 3 ธนาคารแรก
เทียบเป็นร้อยละของสินทรัพย์รวมในธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งหมด

ปี 2510 - 2528

(%)

ธนาคาร	2510	2515	2520	2525	2528
1. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	27.4	33.9	37.1	36.9	33.9
2. ธนาคารกรุงไทย จำกัด	20.0	15.8	13.9	14.4	12.1
3. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด	6.0	7.9	10.2	12.6	13.6
4. ธนาคารอื่นๆ	46.6	42.4	38.8	36.1	40.4
5. รวมธนาคารพาณิชย์ไทย	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

ที่มา ธนาคารแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ สถิติเมื่อสิ้นปีปฏิทิน