



# บริษัทภิบาลในธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ปีที่แล้วเราพูดถึงเรื่องบริษัทภิบาลในแวดวงของตลาดทุนหรือแวดวงของตลาดหลักทรัพย์เป็นหลักใหญ่ เราชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการกำกับดูแลที่ดีของกิจการหรือของบริษัทจดทะเบียนซึ่งมีหน้าที่บริหารกิจการให้มีกำไรทำให้เงินลงทุนของชาวบ้านงอกเงยไม่สูญเสียชีวิตหรือที่เรียกว่าทุนไม่หาย ถ้าใครควรจะต้องเพิ่ม นอกจากนี้ต้องมีบริษัทภิบาลที่ดีเพื่อทำอะไรให้ถูกกฎหมาย มีคุณธรรม และความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน ชุมชน สังคม และผู้ถือหุ้น ผลกระทบของการขาดบริษัทภิบาลที่ดี ทำให้ผู้ถือหุ้นเสียหาย ความเชื่อมั่นในการลงทุนในตลาดทุนลดลง การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศซึ่งต้องอาศัยเงินทุนระยะยาวจากตลาดทุนก็มีปัญหาตามไปด้วย ผู้เล่นหลักจึงเป็นบริษัทจดทะเบียนที่ระดมเงินออมจากชาวบ้านมาร่วมลงทุน จึงถูกกำกับดูแลโดยตรงจากทางการ ส่วนบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลตนเองอยู่ที่คณะกรรมการและผู้บริหารแต่ละบริษัท

## ผู้มีเงินออมหรือนักลงทุนในตลาดเงิน

ปีนี้ขอเปิดศักราชใหม่ด้วยบริษัทภิบาลในตลาดเงิน ในตลาดเงินก็มีผู้มีเงินออมนำเงินไปให้ธุรกิจประกอบกิจการเช่นเดียวกัน ธุรกิจที่ว่านี้คือ ร้านค้า ห้างร้าน และบริษัทที่ทั้งจดทะเบียนและไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งมีจำนวนนับล้านราย มากมายกว่าบริษัทจดทะเบียนซึ่งมีเพียง 500 กว่าราย ผู้มีเงินออมก็มีจำนวนมหาศาลถึงหลายสิบล้านรายเปรียบเทียบกับผู้มีเงินออมที่ไปลงทุนผ่านกองทุนรวมและผู้เปิดบัญชีซื้อขายหุ้นกับบริษัทหลักทรัพย์ซึ่งมีเพียงประมาณ 2 ล้านราย (ไม่รวมกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ) โดยเฉพาะผู้เปิดบัญชีซื้อขายหุ้นกับบริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ไม่น่าจะเกิน 300,000 ราย จุดแตกต่างที่สำคัญในตลาดเงินและตลาดทุนคือผู้มีเงินออมในตลาดเงินนำเงินไปลงทุนโดยการฝากเงินกับธนาคารพาณิชย์แล้วให้ธนาคารพาณิชย์ไปปล่อยกู้ให้ธุรกิจไปประกอบกิจการ ส่วนตลาดทุนผู้มีเงินออมนำเงินไปลงทุนในธุรกิจโดยตรงด้วยวิธีการถือหุ้น ผู้รับผิดชอบเงินออมชาวบ้านในตลาดเงิน

จึงเป็นธนาคารพาณิชย์ ส่วนผู้รับผิดชอบในตลาดทุนคือบริษัทจดทะเบียน

## ความสำคัญของธนาคารพาณิชย์ในตลาดเงิน

โดยที่ธนาคารพาณิชย์เป็นผู้ดูแลรักษาเงินออมของประชาชน การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์ให้มีความมั่นคงและยั่งยืนจึงเป็นหน้าที่หลัก ปัจจุบันมีผู้ประกอบการธุรกิจกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์ไปประกอบกิจการทั้งระบบสูงถึงประมาณ 6 ล้านล้านบาท บทบาทธนาคารพาณิชย์จึงมิใช่เพียงดูแลรักษาเงินและหาผลตอบแทนให้ผู้มีเงินออมเท่านั้น ธนาคารพาณิชย์ยังมีส่วนรับผิดชอบในความมั่นคงของระบบเศรษฐกิจและระบบสถาบันการเงินอีกด้วย ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงใช้ธนาคารพาณิชย์เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดำเนินนโยบายการเงิน ใช้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนหรือลดความร้อนแรงของเศรษฐกิจ

หากผู้มีเงินออมขาดความเชื่อถือในธนาคาร ถอนเงินฝากออกจากธนาคารมากๆ ธนาคารอาจขาดสภาพคล่อง ขาดเงินทุนหมุนเวียน จนต้องหยุดหรือลดการให้สินเชื่อ ผู้ประกอบธุรกิจที่กู้ยืมเงินจากธนาคารก็จะได้รับผลกระทบด้วยและจะมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ถึงธนาคารพาณิชย์อื่นๆ เพราะผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้สินเชื่อหลายธนาคาร หากถูกระงับสินเชื่อโดยธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง อาจทำให้ขาดสภาพคล่องและกลายเป็นหนี้มีปัญหาอีกธนาคารพาณิชย์หนึ่งหรือหลายธนาคาร คราวนี้จะเกิดการขาดความเชื่อถือของทั้งระบบธนาคารพาณิชย์จนกลายเป็นวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดกับสถาบันการเงินในปี 2540

## การกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย จึงมีหน่วยงานกำกับดูแลทั้งธนาคารแห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



แตกต่างจากบริษัทจดทะเบียนอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธนาคารแห่งประเทศไทย

กฎเกณฑ์ข้อบังคับและข้อแนะนำให้พึงปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทภิบาลจึงมีของธนาคารแห่งประเทศไทยอีกหน่วยงานหนึ่งซึ่งมีประเด็นเพิ่มจากบริษัทจดทะเบียนทั่วไปคือ

1. การแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารสูงสุดของธนาคารพาณิชย์ต้องได้รับความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย ขณะที่บริษัทจดทะเบียนทั่วไปได้รับอนุมัติจากผู้ถือหุ้นเท่านั้น

2. ธนาคารแห่งประเทศไทยบังคับให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) บริษัทจดทะเบียนทั่วไปได้รับคำแนะนำให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีและเหมาะสม ส่วนจะมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจ ไม่ได้บังคับ

3. ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดกฎเกณฑ์มากมายให้ธนาคารพาณิชย์ต้องปฏิบัติเพื่อป้องกันความเสี่ยงและสร้างสินทรัพย์ เช่น ลูกหนี้และเงินลงทุนที่มีคุณภาพ บริษัทจดทะเบียนทั่วไปมีเพียงคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้กำกับดูแล

4. บริษัทจดทะเบียนทั่วไปมีผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระภายนอกทำหน้าที่ตรวจสอบรายงานทางการเงิน แต่ธนาคารพาณิชย์จะต้องถูกตรวจสอบการดำเนินงานโดยธนาคารแห่งประเทศไทยด้วย นอกจากนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยยังมีอำนาจสั่งการให้ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงการเสนอให้เปรียบเทียบปรับหรือดำเนินคดีด้วย

ยังมีประเด็น กฎข้อบังคับอื่นๆ แต่เนื้อหายังเป็นไปตามหลักการบรรษัทภิบาลที่ดีที่แนะนำให้บริษัทจดทะเบียนทั่วไปยึดถือปฏิบัติ โดยที่ธนาคารพาณิชย์เป็นผู้ดูแลรักษาเงินทั้งของผู้ฝากเงิน ผู้ถือหุ้น และมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ การกำกับดูแลโดยทางการจึงมีความเข้มข้นกว่าบริษัทจดทะเบียนทั่วไป

นอกจากนี้คณะกรรมการธนาคารต้องมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารสถาบันการเงิน เพราะบทบาทในการกำกับดูแลมีความยากและซับซ้อนกว่าบริษัทจดทะเบียนทั่วไป เพราะโครงสร้างธุรกิจของธนาคารมีองค์ประกอบของความเสี่ยงสูงกว่าธุรกิจทั่วไป มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูงมีโอกาสเกิดโครงสร้างหนี้สินและทรัพย์สินไม่สอดคล้องกัน (Asset-Liabilities Mismatched) เป็นต้น

## บรรษัทภิบาลของลูกค้าสินเชื่อของธนาคาร

สินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งไม่ต่ำกว่า 70 % เป็นลูกหนี้สินเชื่อ คุณภาพของสินเชื่อเป็นเป้าหมายสำคัญที่ธนาคารต้องสร้างและบริหารความมั่นคงยั่งยืนของธุรกิจที่เป็นลูกค้าสินเชื่อของธนาคาร จึงเป็นสิ่งที่ทุกธนาคารคาดหวัง การมีบรรษัทภิบาลที่ดีช่วยให้ลูกหนี้สินเชื่อเหล่านี้เติบโตอย่างยั่งยืนได้ ทุกวันนี้ธนาคารพาณิชย์สร้างคุณภาพลูกหนี้โดยการวิเคราะห์หลักเกณฑ์การปล่อยสินเชื่อด้วยเครื่องมือ วิธีการที่ทันสมัยขึ้น รอบคอบมากขึ้น มีกระบวนการบริหารพอร์ตสินเชื่อที่รัดกุม มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังไม่สามารถมีบทบาทไปกำกับดูแลประเด็นต่างๆ ในเรื่องบรรษัทภิบาลที่ดีของลูกหนี้ได้ ธนาคารแห่งประเทศไทยก็ไม่สามารถยื่นมือเข้าไปกำกับหรือแม้กระทั่งช่วยพัฒนาโดยตรงได้

ในอดีต ศาสตร์และวิธีการวิเคราะห์สินเชื่อมุ่งเน้นดูที่อุปนิสัย ความซื่อสัตย์สุจริต และปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดความสามารถชำระหนี้ เช่น ความสามารถผู้บริหาร การผลิต การตลาด การเงิน เป็นต้น แต่ปัจจุบันกระบวนการเหล่านี้ไม่มาเพียงพอ ต้องดูถึงโครงสร้างและกระบวนการกำกับดูแลหรือดูแลบรรษัทภิบาลของลูกหนี้ด้วย ยอมรับว่าไม่ใช่เรื่องง่ายแต่มีความสำคัญยิ่ง เพราะความซับซ้อน การเปลี่ยนแปลง การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันที่รวดเร็ว เข้มข้นมากขึ้น การบริหารธุรกิจให้มีกำไร เติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ผมคิดว่าทั้งธนาคารพาณิชย์และธนาคารแห่งประเทศไทยก็คาดหวังอยากให้สินเชื่อทั้งระบบมีคุณภาพ ปัญหาสำคัญอยู่ที่ลูกหนี้สินเชื่อซึ่งไม่ใช่บริษัทมหาชน ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน กลไกในการพัฒนาบรรษัทภิบาลที่ดีจะทำได้อย่างไร?

## อนาคตที่อยากเห็น

ปัจจุบันเรามีธนาคารแห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยเป็นองค์กรหลัก ในการส่งเสริมและพัฒนาบรรษัทภิบาลที่ดีให้แก่ธนาคารพาณิชย์และบริษัทจดทะเบียน แต่ลูกค้าสินเชื่อหรือผู้ประกอบการธุรกิจทั่วไปซึ่งส่วนใหญ่ก็ใช้บริการด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ยังไม่มีองค์กรและกลไกที่ไปช่วยส่งเสริมและพัฒนา

ที่ผ่านมาทางสภาอุตสาหกรรมและหอการค้าไทยมีการจัดสัมมนาให้ความรู้เป็นครั้งคราว ทำให้รู้สึกว่ามีไม่เพียงพอ ไม่ต่อเนื่อง บางธนาคารพาณิชย์ที่มีพอร์ตสินเชื่อ SME มาก พยายามดำเนินการในเรื่องนี้จริงจังขึ้น แต่ก็มีขอบเขตจำกัด ไม่เพียงพอ ถ้ามองในเชิงระบบแล้ว ยังมองไม่ออกว่าหน่วยงานหรือองค์กรใดควรจะเป็นเจ้าภาพหลักในการพัฒนาและส่งเสริมเรื่องเหล่านี้ จึงอยากฝากและเชิญชวนช่วยกันคิดว่า จะสร้างกลไกและองค์กรใดให้ส่งเสริมและพัฒนาเรื่องเหล่านี้ได้อย่างจริงจัง

ผมมั่นใจว่าถ้าทำได้จะมีประโยชน์มหาศาลกับทุกฝ่ายทั้งระบบเศรษฐกิจ หน่วยงานทางการ ผู้ประกอบการธุรกิจที่เป็นลูกค้าสินเชื่อของธนาคาร ผู้ฝากเงิน ผู้ถือหุ้น รวมถึงประชาชนทั่วไปด้วย ขออนุญาตเชียร์สุดๆ และเอาใจช่วยเต็มที่ครับ **M&W**