

## สภาพโดยรวมของธุรกิจประกันวินาศภัยและแนวคิดในการกำกับดูแลกิจการ

ในบทนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ในส่วนแรกเป็นส่วนของการศึกษาสภาพโดยรวมของธุรกิจประกันวินาศภัยไทย และในส่วนที่สองเป็นแนวคิดในการกำกับดูแลกิจการ

### 2.1 สภาพโดยรวมของธุรกิจประกันวินาศภัยไทย

การประกันภัย คือ การเฉลี่ยความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบุคคลหนึ่งไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ โดยมีบริษัทรับประกันภัยทำหน้าที่เป็นคนกลางคอยเฉลี่ยความเสียหายให้ วิธีการ คือ ให้ผู้ที่เต็มใจจะเข้าร่วมในโครงการการประกันภัยนี้จ่ายเงินซึ่งเป็นจำนวนไม่มากนักที่เรียกว่าเบี้ยประกันภัยให้กับบริษัทประกันภัย บริษัทประกันภัยจะทำหน้าที่รวบรวมไว้เป็นเงินกองกลาง เมื่อมีบุคคลใดในโครงการได้รับความเสียหายเดือดร้อนจากเหตุการณ์ที่เอาประกันภัยไว้ บริษัทประกันภัยก็จะนำเงินจากกองกลางนั้นไปชดใช้ให้ตามจำนวนที่ได้ตกลงกันได้ ซึ่งเงินจำนวนที่จ่ายให้นี้ เรียกว่าค่าสินไหมทดแทน (Claim)

ประกันภัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ประกันวินาศภัยและประกันชีวิต ประกันภัยทั้ง 2 ประเภทนี้มีความแตกต่างกันในลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ประกันชีวิตเป็นสัญญาใช้เงินจำนวนที่แน่นอนตามที่คู่สัญญาได้ตกลงกันกำหนดไว้ล่วงหน้า ส่วนประกันวินาศภัยเป็นสัญญาชดใช้ค่าเสียหายตามจำนวนเสียหายที่เกิดขึ้นจริงๆ แต่ไม่เกินกว่าจำนวนที่ตกลงกันได้

#### ขนาดของการขยายตัวของธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ในทศวรรษที่ผ่านมา ตลาดประกันวินาศภัยของไทยเติบโตอย่างรวดเร็วตามระดับการพัฒนาเศรษฐกิจ จากตารางที่ 2.1 แสดงว่า ในระหว่างปี 2531-2540 ตลาดประกันวินาศภัยโดยรวมของไทยมีการขยายตัวเกือบ 6.35 เท่าเมื่อวัดจากมูลค่าเบี้ยประกันภัยรับสุทธิ ซึ่งหมายถึงเบี้ยประกันที่ตกเป็นรายได้ของบริษัทประกันภัยหลังจากหักเบี้ยประกันภัยต่อแล้ว โดยมูลค่าเบี้ยประกันภัยรับสุทธิเพิ่มขึ้นจาก 9.5 พันล้านบาทในปี 2531 เป็น 60.3 พันล้านบาทในปี 2540 โดยมีอัตราการขยายตัวของเบี้ยประกันรับสุทธิโดยเฉลี่ยร้อยละ 22.8 ต่อปี ในขณะเดียวกัน มูลค่า

ทรัพย์สินของบริษัทประกันวินาศภัยเพิ่มขึ้น 9 เท่า จากมูลค่า 10.3 พันล้านบาทเป็น 93.2 พันล้านบาท โดยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 27.7 ต่อปี

ตารางที่ 2.1 การขยายตัวของธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทย

	2531	2533	2535	2536	2537	2538	2539	2540	การขยายตัวต่อปี (%)
1.ขนาดของธุรกิจประกันวินาศภัย									
จำนวนกรมธรรม์ (ล้านราย)	1.6	2.2	3.0	6.8	8.9	12.7	14.9	14.7	27.9
เบี้ยประกันภัยรับสุทธิ (พันล้านบาท)	9.5	17.0	24.9	35.9	44.4	53.1	61.2	60.3	22.8
ทรัพย์สินบัญชี (พันล้านบาท)	10.3	24.3	42.8	64.6	73.7	87.93	89.2	93.2	27.7
เงินกองทุน (พันล้านบาท)	2.4	9.8	20.9	32.9	33.9	39.0	39.3	41.2	37.1
2. จำนวนบริษัทประกันภัย									
บริษัทประกันชีวิต	7	7	7	7	7	7	8	20	
บริษัทประกันชีวิตและวินาศภัย	5	5	5	5	5	5	5	5	
บริษัทประกันวินาศภัย	62	62	62	62	62	62	62	75	
บริษัทประกันภัยต่อ	1	1	1	1	1	1	1	1	
รวม	75	75	75	75	75	75	76	101	

ที่มา: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, "การกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย"

### องค์ประกอบของตลาดประกันวินาศภัยไทย

ตลาดประกันวินาศภัยไทยประกอบไปด้วยตลาดย่อยหลายตลาดคือ ตลาดประกันอัคคีภัย ตลาดประกันภัยทางทะเลและขนส่ง ตลาดประกันภัยยานยนต์ และตลาดประกันภัยเบ็ดเตล็ด โดยเมื่อพิจารณาเบี้ยประกันภัยตามประเภทพบว่า

1. ประกันอัคคีภัย เบี้ยประกันภัยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีจากปี 2531 จำนวนเงิน 3,094.03 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 5,592.44 ล้านบาท ในปี 2535 และ 9,588 ล้านบาทในปี 2540
2. ประกันภัยทางทะเลและขนส่ง เบี้ยประกันภัยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี จากปี 2531 จำนวนเงิน 815.98 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 1,547.68 ล้านบาท ในปี 2535 แต่ลดลงเป็น 2,634 ล้านบาท ในปี 2540 เมื่อเทียบกับปี 2539 อันเป็นผลมาจากวิกฤติทางเศรษฐกิจ

3. ประกันภัยยานยนต์ เบี้ยประกันภัยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีและเป็นประกันภัยประเภทที่มีเบี้ยประกันภัยมากที่สุด โดยเฉพาะในปี 2535 เป็นต้นไป เนื่องจากรัฐบาลประกาศในพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถปี 2535 จากปี 2531 มีเบี้ยประกันภัย 4,031.09 ล้านบาทเพิ่มขึ้นเป็น 13,869.28 ล้านบาทในปี 2535 แต่ลดลงในปี 2540 เมื่อเทียบกับปี 2539 มาอยู่ ณ ระดับ 36,092 ล้านบาท อันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ
4. ประกันภัยเบ็ดเตล็ด เบี้ยประกันภัยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี จากปี 2531 จำนวนเงิน 1,373.62 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 4,134.76 ล้านบาทในปี 2535 และ 9,343 ล้านบาทในปี 2540

จากประกันภัยทั้ง 4 ประเภทนี้ จะเห็นได้ว่าโดยรวมแล้วประกันภัยทุกชนิดมีเบี้ยประกันภัยเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้เบี้ยประกันภัยรวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกๆปีเช่นกันพบว่า ในปี 2531 มีเบี้ยประกันภัยรวมเป็นจำนวนเงิน 9,314.72 ล้านบาท เป็น 25,144.17 ล้านบาท ในปี 2535 และ 57,657 ล้านบาทในปี 2540

ตารางที่ 2.2 เบี้ยประกันภัยรับโดยตรงของบริษัทประกันวินาศภัย ปี 2531-2540

ล้านบาท

ปี	อัครภัย	ภัยทางทะเลและขนส่ง	รถยนต์	เบ็ดเตล็ด	รวม
2531	3,094.03	815.98	4,031.09	1,373.62	9,314.72
	33.22	8.76	43.28	14.74	100.00
2532	3,660.61	1,013.16	6,159.85	1,682.25	12,515.88
	29.25	8.10	49.22	13.43	100.00
2533	4,308.75	1,246.76	9,217.21	2,324.65	17,097.37
	25.20	7.29	53.91	13.60	100
2534	5,038.99	1,416.13	10,585.49	3,301.34	20,341.94
	24.77	6.96	52.04	16.23	100.00
2535	5,592.44	1,547.68	13,869.28	4,134.76	25,144.17
	22.24	6.16	55.16	16.44	100.00
2536	6,408.80	1,745.35	22,680.10	5,112.17	35,946.42
	17.83	4.86	63.09	14.22	100.00
2537	7,351.50	2,119.22	28,210.34	6,742.79	44,423.84
	16.47	4.77	63.50	15.16	100.00
2538	8,260.49	2,542.87	34,638.34	7,637.71	53,079.40
	15.56	4.79	65.26	14.39	100.00
2539	9,318.00	2,753.00	40,441.00	8,673.00	61,185.00
	15.22	4.50	66.10	14.18	100.00
2540	9,588.00	2,634.00	36,092.00	9,343.00	57,657.00
	16.62	4.57	62.61	16.20	100.00

ที่มา: รายงานธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย ปี 2531-2540

โดยเมื่อพิจารณาค่าสินไหมทดแทนจ่ายของธุรกิจประกันวินาศภัย พบว่า

1. ประกันอัครภัย จะเห็นได้ว่าการรับประกันภัยขยายตัวเพิ่มขึ้น จำนวนค่าสินไหมทดแทนจ่ายจากการรับประกันภัยโดยตรง มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นตาม จากปี 2531 มีค่าสินไหมทดแทน 1,072.35 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 1,259.44 ล้านบาทในปี 2535 และ 2,766 ล้านบาทในปี 2540
2. การประกันภัยทางทะเลและการขนส่ง จำนวนค่าสินไหมทดแทนก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามการขยายตัวในการรับประกันภัย ในปี 2531 มีค่าสินไหมทดแทนจ่ายจากการรับประกันภัยโดย

ตรง จำนวน 201.81 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 850.36 ล้านบาทในปี 2535 และ 1,100 ล้านบาท ในปี 2540

3. ประกันภัยรถยนต์ เป็นประกันภัยประเภทที่มีการขยายตัวมากที่สุดโดยเฉพาะในปี 2535 เป็นต้นไป ทำให้จำนวนค่าสินไหมทดแทนจ่ายจากการรับประกันภัยโดยตรงเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก กล่าวคือ ในปี 2531 มีค่าสินไหมทดแทนจำนวน 2,079.97 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 7,257.39 ล้านบาทในปี 2535 และ 27,409 ล้านบาทในปี 2540
4. ประกันภัยเบ็ดเตล็ด จำนวนเงินค่าสินไหมทดแทนก็เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกันตามการขยายตัวของเบี้ยประกันภัย คือในปี 2531 มีค่าสินไหมทดแทนจ่ายจากการรับประกันภัยโดยตรงจำนวน 395.08 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 3,469.27 ล้านบาท ในปี 2535 และเป็น 4,507 ล้านบาทในปี 2540

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทุกประเภทกรรมธรรม์ เมื่อมีการขยายตัวทางด้านกรรับประกันภัยแล้ว ค่าสินไหมทดแทนจ่ายจากการรับประกันภัยโดยตรงก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย นั่นคือในปี 2531 มีค่าสินไหมทดแทนรวมทุกประเภท 3,749.21 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 12,836.46 ล้านบาทในปี 2535 และ 35,782.00 ล้านบาทในปี 2540

ตารางที่ 2.3 ค่าสินไหมทดแทนจ่ายจากการรับประกันภัยโดยตรง ปี 2531-2540

ล้านบาท

ปี	อัตรากำไร	ภัยทางทะเลและขนส่ง	รถยนต์	เบ็ดเตล็ด	รวม
2531	1,072.35	201.81	2,079.97	395.08	3,749.21
	28.60	5.38	55.48	10.54	100.00
2532	816.67	333.08	3,262.82	664.77	5,077.33
	16.08	6.56	64.26	13.10	100.00
2533	1,159.05	552.37	4,810.05	1,080.88	7,602.34
	15.25	7.27	63.27	14.21	100.00
2534	1,335.30	1,115.83	6,545.32	1,462.02	1,0458.47
	12.77	10.67	62.58	13.98	100.00
2535	1,259.44	850.36	7,257.39	3,469.27	12,836.46
	9.81	6.62	56.54	27.03	100.00
2536	2,026.85	826.21	9,620.89	2,048.53	14,522.48
	13.96	5.69	66.25	14.10	100.00
2537	2,140.40	661.55	14,551.22	2,241.09	19,594.27
	10.92	3.38	74.26	11.44	100.00
2538	2,332.47	935.96	20,069.90	3,965.85	27,304.18
	8.54	3.43	73.50	14.53	100.00
2539	4,052.00	1,047.00	25,475.00	4,227.00	34,801.00
	11.64	3.01	73.20	12.15	100.00
2540	2,766.00	1,100.00	27,409.00	4,507.00	35,782.00
	7.73	3.07	76.60	12.60	100.00

ที่มา: รายงานธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย ปี 2531-2540

โครงสร้างตลาดประกันวินาศภัย

ตลาดประกันวินาศภัยมีจำนวนผู้ประกอบการมากกว่าตลาดประกันชีวิต ในปี 2540 มีผู้ประกอบการธุรกิจประกันวินาศภัยทั้งสิ้น 75 บริษัท ในขณะที่บริษัทประกันชีวิตมีผู้ประกอบการรวม 25 ราย ตลาดดังกล่าวจึงมีส่วนแบ่งของเบี้ยประกันภัยกระจายตัวมากกว่าตลาดประกันชีวิต โดยบริษัทใหญ่ที่สุด 4 บริษัท มีส่วนแบ่งเพียงร้อยละ 36 แต่ก็ยังถือว่าเป็นธุรกิจที่มีการกระจุกตัวสูง ถือได้ว่าตลาดประกันวินาศภัยเป็นตลาดผู้ขายน้อยรายที่มีการแข่งขันกันพอสมควร (Loose Oligopoly) ลักษณะเฉพาะอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้ประกอบการไม่น้อยเป็นผู้ประกอบการรายเล็กที่บริหารในระบบครอบครัว

โดยสรุปธุรกิจประกันภัยในประเทศไทยได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วในทศวรรษที่ผ่านมา อันเป็นผลมาจากพัฒนาการทางเศรษฐกิจของประเทศซึ่งทำให้รายได้ประชาชาติต่อหัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และนโยบายของรัฐจากการออก พ.ร.บ. คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ เมื่อปี พ.ศ.2535 อย่างไรก็ตาม เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียนแล้ว ตลาดประกันภัยในประเทศไทยยังมีขนาดค่อนข้างเล็ก จึงเป็นตลาดที่มีโอกาสในการขยายตัวได้อีกมาก

เดือนเด่น สมเกียรติและนิพนธ์(2542) ทำการศึกษาถึงประสิทธิภาพและผลประกอบการของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย รวมถึงความมั่นคงทางการเงินของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอทางการเงินรวมถึงสภาพคล่องและความเสี่ยงของสินทรัพย์

### ผลประกอบการของธุรกิจประกันภัยไทย

ผลประกอบการของบริษัทประกันภัยสามารถดูได้จากดัชนีทางการเงินที่สำคัญ คือ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) อัตราผลตอบแทนจากการรับเสี่ยงภัย (Underwriting Profit) และดัชนีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (Return on Equity)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) เป็นสัดส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมของบริษัท ดัชนีนี้เป็นตัววัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้โดยรวมของธุรกิจประกันภัยทั้งจากการลงทุนและจากการรับเสี่ยงภัย

2. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) เป็นสัดส่วนของผลกำไรสุทธิจากการลงทุนต่อการลงทุนทั้งหมด (ทั้งเงินลงทุนจากส่วนผู้ถือหุ้น และจากเงินเบี้ยประกันภัย) ดัชนีนี้มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทประกันภัยจะมีรายได้ส่วนใหญ่จากการลงทุนมากกว่ารายได้จากการรับเสี่ยงภัย โดยเฉพาะในกรณีของธุรกิจประกันชีวิตซึ่งมีทรัพย์สินลงทุนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของทรัพย์สินรวม

3. อัตราผลตอบแทนจากการรับเสี่ยงภัย (Underwriting Profit) เป็นอัตราส่วนกำไรสุทธิจากการรับเสี่ยงภัย (ไม่รวมกำไรจากการลงทุน) ต่อเบี้ยประกันรับสุทธิของบริษัท ดัชนีนี้จึงเป็นเครื่องวัดความสามารถในการประกอบการของธุรกิจประกันภัยในการรับเสี่ยงภัย

4. ดัชนีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (Return on Equity) ดัชนีตัวนี้มีประโยชน์สำหรับบริษัทมหาชน หรือบริษัทต่างชาติที่ผู้ถือหุ้นจะใช้อัตราผลตอบแทนนี้เป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารบริษัท

โดยพบว่าผลประกอบการของธุรกิจประกันวินาศภัยในช่วงปี พ.ศ. 2533-2539 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม(ROA) ของบริษัทสาขาต่างชาติดี้อัตราดังกล่าวสูงกว่าบริษัทไทย

ในส่วนของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ของธุรกิจประกันวินาศภัยในระหว่างปี พ.ศ. 2533-2539 สูงที่สุดในปี พ.ศ. 2534 โดยสูงถึงร้อยละ 10.9 และต่ำสุดในปี พ.ศ.2536-2537 โดยอัตราดังกล่าวลดลงหรือต่ำกว่าร้อยละ 6 เนื่องจากในปีนั้นเป็นปีที่ตลาดหลักทรัพย์ขยายตัวสูงสุด บริษัทประกันวินาศภัยจึงลงทุนในรูปของหลักทรัพย์เพิ่มขึ้น และลดการลงทุนในรูปของเงินฝากธนาคารและพันธบัตรรัฐบาลลง ซึ่งทำให้ผลตอบแทนลดลง เนื่องจากผลตอบแทนของหลักทรัพย์ในที่นี้ไม่ได้รวมเอาผลกำไรที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ (Capital Gain)

เมื่อเปรียบเทียบผลตอบแทนจากการลงทุนระหว่างบริษัทประกันวินาศภัยไทยและบริษัทประกันวินาศภัยสาขาต่างชาติ จะพบว่าบริษัทประกันวินาศภัยสาขาต่างชาติดี้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงกว่าบริษัทไทย ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทสาขาต่างชาดลงทุนในตลาดหลักทรัพย์น้อยมาก สำหรับอัตราผลตอบแทนจากการรับเสี่ยงภัย (Underwriting Profit) ซึ่งเป็นรายได้หลักของธุรกิจประกันวินาศภัย พบว่าอัตราผลตอบแทนดังกล่าวของบริษัทสาขาต่างชาดสูงกว่าบริษัทไทยมาก

### ประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจของบริษัทประกันภัยในประเทศไทย

ดัชนีที่ใช้วัด คือ ดัชนีวัดด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งหมายความว่า ดัชนีเหล่านี้จะมีค่าน้อยเมื่อการประกอบธุรกิจประกันภัยมีประสิทธิภาพมาก โดยในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจประกันวินาศภัย ดัชนีชี้วัดที่มีความสำคัญได้แก่ อัตราส่วนค่าใช้จ่าย (Expense Ratio) อัตราส่วนค่าสินไหมทดแทน (Loss Ratio) และอัตราส่วนรวม (Combined Loss and Expense Ratio)<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> 1. อัตราส่วนค่าใช้จ่าย (Expense Ratio) ซึ่งเป็นสัดส่วนต้นทุนในการรับประกันภัยต่อเบี้ยประกันภัยรับสุทธิ โดยต้นทุนดังกล่าวประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายหรือค่าบำเหน็จตัวแทนและนายหน้าประกันภัย และค่าใช้จ่ายในการรับประกันความเสี่ยง (Underwriting Expense)

2. อัตราส่วนค่าสินไหมทดแทน (Loss Ratio) ซึ่งเป็นสัดส่วนของค่าสินไหมทดแทนที่เกิดระหว่างปีต่อเบี้ยประกันภัยที่ถือว่าเป็นรายได้ (Earned Premium) โดยทั่วไปแล้ว อัตราดังกล่าวไม่ควรสูงกว่าร้อยละ 60

3. อัตราส่วนรวม (Combined Loss and Expense Ratio) ซึ่งเป็นสัดส่วนผลรวมของค่าสินไหมทดแทนรวมกับค่าใช้จ่ายต่อเบี้ยประกันภัยรับสุทธิ โดยอัตราดังกล่าวไม่ควรสูงกว่าร้อยละ 100 มิฉะนั้นบริษัทประกันภัยจะอยู่ในสภาพขาดทุน



พบว่าบริษัทไทยขนาดเล็กเป็นกลุ่มที่มีอัตราค่าใช้จ่าย (Expense Ratio) สูงที่สุดมาโดยตลอด แม้ว่าอัตราส่วนดังกล่าวมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทในกลุ่มอื่นสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน ซึ่งแสดงว่าบริษัทประกันวินาศภัยไทยโดยรวมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เมื่อวิเคราะห์ดูอัตราค่าสินไหมทดแทน (Loss Ratio) จะพบว่า อัตราส่วนดังกล่าวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว สาเหตุที่อัตราส่วนดังกล่าวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของค่าสินไหมทดแทนในการประกันภัยรถยนต์ อัตราส่วนค่าสินไหมทดแทนของธุรกิจประกันภัยรถยนต์ในปัจจุบันอยู่ในระดับสูงกว่าของการประกันสุขภาพและอัคคีภัยมาก บริษัทประกันวินาศภัยที่เน้นธุรกิจประกันภัยรถยนต์จึงมีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายสูงกว่าบริษัทที่เน้นการประกันสุขภาพและการประกันอัคคีภัยมาก มีสาเหตุเนื่องมาจากธุรกิจประกันภัยรถยนต์มีความเสี่ยงจากการถูกฉ้อโกงโดยผู้เอาประกันภัยหรือคู่ช่อมรถยนต์มาก ดังนั้นบริษัทประกันภัยกลุ่มที่น่าเป็นห่วงที่สุดคือบริษัทที่มีสัดส่วนของธุรกิจประกันภัยรถยนต์มาก เนื่องจากการประกันภัยรถยนต์เป็นธุรกิจที่มีอัตราค่าสินไหมทดแทนสูง ทำให้ผลตอบแทนจากการรับเสี่ยงภัยค่อนข้างต่ำ จนผลตอบแทนดังกล่าวมีค่าติดลบในบางบริษัท

### ความมั่นคงทางการเงินของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย

บริษัทประกันภัยเป็นสถาบันการเงินที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับธนาคารในแง่ที่มีการระดมเงินออมของประชาชน ทั้งการระดมเงินออมในระยะสั้นในกรณีของบริษัทประกันวินาศภัย และการระดมเงินออมในระยะยาวในกรณีของบริษัทประกันชีวิต หนี้สินส่วนใหญ่ของบริษัทประกันภัยจึงมาจากภาระผูกพันที่มีต่อผู้เอาประกันภัย รัฐจึงต้องกำกับดูแลความมั่นคงทางการเงินของบริษัทประกันภัยเพื่อคุ้มครองผู้เอาประกันภัยให้มีความมั่นใจว่าบริษัทประกันภัยมีความมั่นคงทางการเงินเพียงพอที่จะจ่ายเงินประกันภัยตามภาระผูกพันได้

- ความเพียงพอทางการเงินของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย

ในการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินกองทุนและเงินสำรองประกันภัย พบว่าในช่วงก่อนการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2540 ธุรกิจประกันวินาศภัยโดยรวมในประเทศไทยมีความเพียงพอทางการเงินพอสมควร อย่างไรก็ตามหากวิเคราะห์ลงในรายบริษัทจะพบว่า บริษัทประกันวินาศภัยบางแห่งขาดความมั่นคงทางการเงินเนื่องมาจากมีเงินกองทุนติดลบหรือประสบ

ปัญหาการไร้ความสามารถในการชำระหนี้ (Insolvent) ในช่วงปี 2535-2539 โดยบริษัทประกันวินาศภัยที่ประสบปัญหาเงินกองทุนติดลบมักเป็นบริษัทเดิมๆ การที่บริษัทเหล่านั้นสามารถมีเงินกองทุนติดลบอย่างต่อเนื่องได้หลายปีแสดงให้เห็นปัญหาการขาดความเข้มงวดในการควบคุมความมั่นคงทางการเงินของกรมการประกันภัยอันเป็นสิ่งที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่ง

- สภาพคล่องและความเสี่ยงของสินทรัพย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย

พบว่าธุรกิจประกันวินาศภัยโดยรวมลงทุนในสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงในสัดส่วนค่อนข้างมาก คือ สูงกว่าร้อยละ 70 ของสินทรัพย์ที่มีรายได้ทั้งหมด ขณะที่สัดส่วนของการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 5 มาโดยตลอด ซึ่งชี้ว่า ปัญหาการขาดสภาพคล่องของธุรกิจประกันวินาศภัยในช่วงที่ประเทศไทยประสบวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจนั้น ไม่น่าจะเป็นผลกระทบที่เกิดจากการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำ แต่เกิดจากการที่บริษัทเงินทุนและเงินทุนหลักทรัพย์ 56 แห่งถูกปิดกิจการ ทำให้บริษัทประกันวินาศภัยไม่สามารถเบิกถอนเงินฝากของตนได้

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างสินทรัพย์ของบริษัทประกันวินาศภัยที่น่าเป็นห่วงประการหนึ่งคือ ในช่วงที่เกิดเศรษฐกิจฟองสบู่ บริษัทประกันวินาศภัยลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ค่อนข้างมาก ซึ่งการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงเช่นนี้ อาจทำให้บริษัทประกันวินาศภัยขาดความมั่นคงทางการเงิน เมื่อตลาดหลักทรัพย์อยู่ในสภาพตกต่ำ

กล่าวโดยรวม ความมั่นคงทางการเงินของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทยขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจภายนอก โดยเฉพาะการขยายตัวหรือหดตัวของเศรษฐกิจที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ รวมทั้งจุดอ่อนของภาครัฐในการกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยโดยเฉพาะธุรกิจประกันวินาศภัย ซึ่งเห็นได้จากการปล่อยให้บริษัทประกันวินาศภัยบางแห่งมีเงินกองทุนติดลบอย่างต่อเนื่องหลายปี หรือมีกฎเกณฑ์ในการลงทุนไม่เข้มงวดเพียงพอ ทำให้ธุรกิจประกันวินาศภัยลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงมากเกินไป

ธนชนม์ (2542) ได้ศึกษาถึงลักษณะโครงสร้างของธุรกิจประกันภัยไทย พบความสัมพันธ์ของธุรกิจประกันภัยกับธุรกิจธนาคารพาณิชย์และธุรกิจเงินทุนและเงินทุนหลักทรัพย์ สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.4 แสดงบริษัทประกันวินาศภัยในเครือของสถาบันการเงิน

สถาบันการเงิน	บริษัทประกันวินาศภัย
1. ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	1.1 บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) 1.2 บริษัท วิธสินประกันภัย จำกัด
2. ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	2.1 บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) 2.2 บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด
3. ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	3.1 บริษัท เทเวศประกันภัย จำกัด (มหาชน) 3.2 บริษัท สามัคคีประกันภัย จำกัด (มหาชน)
4. ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	4.1 บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน)	5.1 บริษัท ไทบุรุษประกันภัย จำกัด
6. ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	6.1 บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) 6.2 บริษัท กรุงไทยพานิชประกันภัย จำกัด
7. ธนาคาร นครธน จำกัด (มหาชน)	7.1 บริษัท นวกิจประกันภัย จำกัด (มหาชน)
8. ธนาคาร ไทยทูน จำกัด (มหาชน)	8.1 บริษัท ไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
9. ธนาคาร นครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)	9.1 บริษัท สยามชีวิตประกันภัย จำกัด
10. ธนาคาร กรุงเทพพาณิชย์การจำกัด (มหาชน)	10.1 บริษัท อินทประกันภัย จำกัด (มหาชน)
11. บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ธนาคารชาติ จำกัด (มหาชน)	11.1 บริษัท ธนาคารประกันภัย จำกัด
12. บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์มหาสมุทร จำกัด	12.1 บริษัท ไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย จำกัด
13. ธนาคาร แผลมทอง จำกัด (มหาชน)	13.1 บริษัท ไทยประสิทธิ์ประกันภัย จำกัด

ที่มา: ธนชนม์ โอภาเฉลิมพันธ์, "ความสามารถในการประกอบกิจการของบริษัทประกันวินาศภัย"

สอดคล้องกับที่ เกื้อกุล (2530) ศึกษาพบว่าธุรกิจประกันวินาศภัยถูกควบคุมการดำเนินการโดยธุรกิจประเภทสถาบันการเงินที่ดำเนินการโดยภาคเอกชน โดยเฉพาะภายใต้การควบคุมการบริหารของธุรกิจธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุน เนื่องจากเป็นการดำเนินธุรกิจที่อยู่ในสายงาน (Product Line) เดียวกัน การรวมตัวกันย่อมทำให้เกิดความประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ของการประกอบกิจการ

การประกันภัยเป็นกิจการที่ลูกค้าผู้เอาประกันภัยต้องจ่ายเงินค่าเบี้ยประกันภัยก่อน แล้วค่อยรับเงินชดเชยคืนภายหลังตามสัญญาที่ทำกันไว้ ดังนั้นความอยู่รอดของบริษัทจึงเป็นสิ่งแรกที่ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึง ความอยู่รอดหรือความล้มเหลวของบริษัทที่มีปัจจัยหลายประการ อานาจ (2536) ได้รวบรวมสาเหตุที่ทำให้บริษัทล้มละลาย โดยศึกษาของ Altman (1971) พบว่าในกลางทศวรรษ 1970 นั้น บริษัทที่ประกอบกิจการต่างๆในสหรัฐอเมริกาประสบความล้มเหลว

อย่างมากด้วย 2 สาเหตุ คือ เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไม่ดีนักและบริษัทขาดการบริหารงานที่ดี ส่วน Sinkey (1975) เชื่อว่าการที่ธนาคารพาณิชย์ในสหรัฐอเมริกาเกิดปัญหาจนกระทั่งล้มละลายนั้น มาจาก 2 สาเหตุ คือบริหารงานไม่ดี และมีการทุจริตเกิดขึ้นในธนาคาร Antoniadis และ Kouzlonis (1990) สรุปสาเหตุหลักของการที่บริษัทล้มละลาย ดังนี้คือ

1. การบริหารงานไม่ดีพอ บริษัทส่วนมากบริหารงานโดยเจ้าของบริษัทเองมิได้ใช้ผู้บริหารงานมืออาชีพ
2. การจัดองค์กรภายในบริษัทไม่ดีพอ ทำให้เกิดปัญหาขึ้นในทุกระดับการบริหาร
3. ระบบข้อมูลไม่สมบูรณ์ เพราะการจัดระบบบัญชีของบริษัทส่วนใหญ่ทำขึ้นเพื่อการเลี่ยงภาษี ฉะนั้นไม่อาจนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์เพื่อพัฒนาต่อไปได้
4. มีการลงทุนมากเกินไป เพราะระบบข้อมูลไม่ดีทำให้การตัดสินใจลงทุนผิดพลาด
5. ฟังพาดลาดภายนอกสูง
6. เกิดการทุจริต

Munch และ Smallwood (1980) ได้ศึกษาธุรกิจประกันวินาศภัย พบสาเหตุของการล้มละลายของบริษัทประกัน ว่ามีสาเหตุหลักมาจากความบังเอิญจากการเป็นผู้รับเสี่ยงภัย นั่นคือเกิดภัยมากกว่าที่บริษัทคาดไว้ สาเหตุรองอื่นๆได้แก่ เป็นบริษัทขนาดเล็กทำให้ทุนของบริษัทเล็กไปด้วย บริษัทที่ล้มละลายมักรับประกันภัยรถยนต์ซึ่งเป็นสาขาที่มีการแข่งขันสูง และลูกค้าส่วนใหญ่เอาประกันโดยไม่สมัครใจ และบริษัทที่ล้มละลายมักเป็นบริษัทลูกของกลุ่มบริษัทใหญ่ๆ ทำให้มีการโยกย้ายทุนออกได้ง่ายหากจะเกิดการล้มละลาย และไม่พบว่าการทุจริตเป็นเหตุให้เกิดการล้มละลาย นอกจากนี้ยังพบว่ากฎหมายการควบคุมฐานะการเงินของบริษัท (Solvency Regulation) ที่มีข้อกำหนดให้แต่ละบริษัทมีทุนจดทะเบียนขั้นต่ำ (Minimum Capital Requirement) ตามที่กำหนดมีผลทำให้บริษัทล้มละลายน้อยลง ทั้งนี้เพราะเงื่อนไขนี้ทำให้บริษัทที่จะเข้ามาประกอบธุรกิจขนาดเล็กตัดสินใจเข้าสู่ธุรกิจน้อยลง

ส่วน Bannister และ Pinnix สรุปว่าสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้บริษัทประกันภัยประสบปัญหาล้มละลาย มาจากหลายสาเหตุ ได้แก่

1. การดำเนินการในการรับประกันภัยไม่ดีพอ (Inferior Underwriting)
2. ค่าธรรมเนียมสำรองประกันภัยไม่เพียงพอ (Deficiency in Loss Reserve)

3. มีเงินกองทุนต่ำเกินไปเมื่อเทียบกับความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inadequate Surplus in Relation to Risk Assumed)
4. มีความเสี่ยงจากการประกันภัยต่อสูงเกินไป (Excessive Exposure to Reinsurances)
5. ขาดสภาพคล่อง (Inadequate Liquidity)

ดังนั้นเราอาจจำแนกสาเหตุที่จะทำให้หน่วยธุรกิจมีปัญหาหรือล้มละลายได้มาจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในบริษัทของหน่วยธุรกิจ ปัจจัยภายนอกได้แก่ สิ่งต่างๆที่หน่วยธุรกิจไม่อาจควบคุมได้ เช่น ภาวะความตกต่ำของเศรษฐกิจภายในประเทศ ภาวะเงินเฟ้อหรือการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่มีผลต่อธุรกิจโดยตรง เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายในหน่วยธุรกิจได้แก่ ปัจจัยต่างๆที่เป็นสาเหตุทำให้หน่วยธุรกิจตกต่ำจนล้มละลายได้ โดยผู้บริหารสามารถจะควบคุมปัจจัยนั้นได้ไม่มากนักน้อย เช่น การทุจริต การบริหารงานไม่ดี การจัดองค์กรภายในบริษัท ความรู้ความสามารถของบุคลากรตำแหน่งสำคัญ เป็นต้น โดยเฉพาะลักษณะของธุรกิจประกันภัยไทยมีลักษณะบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน อาจส่งผลให้การบริหารงานไม่ดี มีการทุจริตเกิดขึ้นในบริษัท นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจประกันภัยจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากธุรกิจอื่นคือ อาจมีภัยที่ถูกกระทำขึ้นด้วยความตั้งใจ (Moral Hazard<sup>3</sup>) ซึ่งคือ ภัยที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์เพื่อที่จะทำลายทรัพย์สินของตนเอง โดยหวังผลประโยชน์จากการประกันภัยซึ่งโดยหลักการแล้วภัยที่ถูกกระทำขึ้นด้วยความตั้งใจนี้บริษัทประกันภัยจะไม่รับผิดชอบ

---

<sup>3</sup> Moral hazard คือ การกระทำที่ผิดไปจากมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับ เป็นปัญหา Asymmetric information ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากที่บริษัทประกันภัยรับทำประกันภัยไปแล้ว ตัวอย่างเช่น เมื่อบริษัทประกันภัยรับทำประกันภัยแล้ว บริษัทย่อมต้องการให้ผู้เอาประกันภัยมีความเสี่ยงน้อย แต่ในความเป็นจริงบริษัทประกันภัยมักไม่รู้ข้อมูลเพียงพอว่าผู้เอาประกันภัยมีความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน ซึ่งในบางครั้งผู้เอาประกันภัยอาจทำลายทรัพย์สินของตนเองเพื่อหวังผลประโยชน์จากการทำประกันภัย

Adverse selection คือ การเลือกที่ผิดหรือไปเลือกสิ่งที่ไม่ดีแทนที่จะเลือกสิ่งที่ดี เป็นปัญหา Asymmetric information ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่บริษัทประกันภัยจะรับทำประกันภัย ตัวอย่างเช่น บริษัทประกันภัยยอมอยากรับทำประกันภัยกับบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือและมีความเสี่ยงต่ำ แต่ในความเป็นจริงบริษัทประกันภัยมักไม่รู้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เอาประกันภัยเพียงพอที่จะตัดสินใจว่าเขามีความน่าเชื่อถือหรือมีความเสี่ยงมากน้อยเพียงไร ทำให้เป็นไปได้ว่าผู้ที่มีความเสี่ยงสูงจะเป็นผู้เอาประกันภัย ซึ่งในส่วนนี้จะท่อนให้เห็นถึงปัญหาการรับเสี่ยงภัยของบริษัทประกันภัย

ในปัจจุบันตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์(ก.ล.ต.) ให้นำหลักการ Corporate Governance มาใช้กับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยมีความต้องการให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องดังกล่าวกับบริษัทต่างๆในประเทศ โดยที่บริษัทประกันภัยจำนวน 22 บริษัท ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ต้องจัดให้มีระบบการกำกับดูแลที่ดี ถือได้ว่าเป็นการเริ่มต้นใหม่ขององค์กรการจัดการ เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับบริษัทประกันภัยอื่นๆนอกตลาดหลักทรัพย์ยึดถือแนวปฏิบัติดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในบริษัทได้เร็วขึ้น มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ป้องกันการกระทำที่ไม่ชอบของเจ้าของกิจการและผู้ลงทุน รวมไปถึงเป็นการช่วยลดสาเหตุที่ทำให้บริษัทล้มละลายลงได้

## 2.2 แนวคิดในการกำกับดูแลกิจการ

### 2.2.1 การกำกับดูแลกิจการ

#### ความสำคัญ

การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง หลายประเทศที่พัฒนาแล้วได้ดำเนินการปฏิรูปในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการลงทุนในกิจการที่มีระบบจัดการที่มีคุณภาพ มีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสและมีผลปฏิบัติงานในมาตรฐานที่สูง แต่เมื่อพิจารณาดูสามารถกล่าวได้ว่าในปัจจุบันบริษัทของไทยมีการกำกับดูแลกิจการไม่ดีนัก เมื่อเทียบกับบริษัทในประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งการที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ไม่ดียังเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เป็นอยู่นี้ เนื่องจากบริษัทจำนวนมากขาดการควบคุมและขาดการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ทำให้นักลงทุนหรือแม้แต่ฝ่ายจัดการของบริษัทเองไม่สามารถประเมินความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะในส่วนของผู้บริหารสถาบันการเงิน ที่มักบริหารเงินอย่างไม่เหมาะสม เช่น นำเงินฝากของประชาชนหรือเงินทุนที่กู้มาจากแหล่งอื่นๆ ไปจัดสรรสินเชื่อให้กลุ่มธุรกิจที่ผู้บริหารมีผลประโยชน์อยู่โดยเรียกหลักทรัพย์ค้ำประกันไม่คุ้มหนี้ และจัดสรรสินเชื่ออย่างไม่เหมาะสมโดยปล่อยให้ธุรกิจเฉพาะบางกลุ่มมากเกินไป เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงการนำเงินของบริษัทไปใช้ในทางที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น การสร้างบ้านพักตากอากาศของบริษัทหรือการสร้างสำนักงานของบริษัทที่หรูหราเกินความจำเป็น นอกจากนี้การมีการกำกับดูแลกิจการที่ไม่ดี ยังทำให้ปัญหาทางเศรษฐกิจของไทยที่ประสบอยู่ร้ายแรงขึ้นและใช้เวลานานในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ เนื่องจากผู้ลงทุนภายนอกซึ่งมีศักยภาพเพียงพอที่จะช่วยแก้ไขปัญหาของบริษัทขาดความมั่นใจที่จะเข้าลงทุน ดังนั้น การปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการของบริษัทไทยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำประเทศให้พ้นจาก

ภาวะวิกฤตประกอบกับนโยบายของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ที่ต้องการให้มีการดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จึงทำให้การกำกับดูแลกิจการได้รับความนิยมและความสนใจเพิ่มขึ้น

การกำกับดูแลกิจการเปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญในการควบคุมดูแลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท โดยการพัฒนาให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นการยกระดับคุณภาพของบริษัทในประเทศไทย เพื่อให้เกิดการลงทุนเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้การลงทุนกระจายไปยังบริษัทต่างๆ มากขึ้น ลดการกระจุกตัวของการลงทุนในบริษัทที่มีคุณภาพและได้รับความนิยมไม่กี่บริษัท และยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศให้เป็นที่ยอมรับในสากล

### ความหมายของ Corporate Governance

Corporate Governance หรือที่ ก.ล.ต. และ ตลาดหลักทรัพย์ฯ ใช้คำว่า “การกำกับดูแลกิจการ” หรือในชื่อภาษาไทยอื่นๆ เช่น ธรรมรัฐ ธรรมภิบาล และบรรษัทภิบาล มาจากหลักการที่ว่า บริษัทเป็นนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นโดยมีผู้ถือหุ้นเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีวัตถุประสงค์จะแสวงหากำไรจากการประกอบธุรกิจแต่ผู้ถือหุ้นมิได้บริหารกิจการเอง แต่แต่งตั้งกรรมการให้เป็นผู้แทนในการบริหารกิจการ ดังนั้น Corporate Governance คือ ระบบในการบริหาร ควบคุมดูแลและตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อให้กิจการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของกิจการ ซึ่งหมายถึงการสร้าง ความมั่นใจว่าธุรกิจหรือองค์กรมีความสามารถในการดำรงอยู่โดยสร้างดุลยภาพแห่งอำนาจ เพื่อให้เกิดกลไกความรับผิดชอบต่อที่แท้จริง (Accountability) ระหว่างกลุ่มบุคคล 3 กลุ่ม อันได้แก่ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัท และฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

อำนาจสูงสุดของการเป็นเจ้าของ คือ เจ้าของแต่งตั้งกรรมการให้ดูแลสิทธิประโยชน์ของตนเอง  
อำนาจสูงสุดตามหน้าที่ของคณะกรรมการ คือ คณะกรรมการเลือกผู้จัดการเพื่อเพิ่มมูลค่าสิทธิประโยชน์ของเจ้าของ

หน้าที่ปฏิบัติตามของฝ่ายจัดการ คือ ผู้บริหารทำงานเน้นที่วัตถุประสงค์ที่คณะกรรมการกำหนดในนามของเจ้าของ

การมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะต้องมีระบบการทำงานตามหลักการดังต่อไปนี้

1. ผู้ถือหุ้นได้รับและสามารถใช้สิทธิที่ตนมีในฐานะเจ้าของกิจการได้อย่างเต็มตามสิทธิที่ตนพึงจะได้ สิทธิที่ว่านี้ เช่น สิทธิที่จะแต่งตั้งกรรมการเป็นผู้แทน สิทธิที่จะได้รับส่วนแบ่งในกำไรของกิจการ สิทธิที่จะตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารที่ตนแต่งตั้งเข้าไปบริหารงาน รวมทั้งสิทธิที่จะดำเนินการเพื่อทวงสิทธิที่ตนควรจะได้รับคืน เป็นต้น
2. ผู้ถือหุ้นแต่ละรายจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะในเรื่องผลตอบแทน ซึ่งผู้ถือหุ้นแต่ละรายควรได้รับส่วนแบ่งที่เป็นธรรมตามสัดส่วนการถือหุ้นของตน ไม่ใช่ผู้ถือหุ้นใหญ่ใช้ความได้เปรียบจากการเป็นผู้บริหารด้วยการผ่อนถ่ายกำไรที่ควรเป็นของกิจการและของผู้ถือหุ้นทุกคนไปเข้ากระเป๋าดตนเองก่อน ทำให้ผู้ถือหุ้นรายอื่นได้รับส่วนแบ่งจากกำไรไม่ครบตามที่ควรจะได้
3. กรรมการ ในฐานะที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ถือหุ้นให้เป็นผู้บริหารกิจการแทน ควรต้องบริหารกิจการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ระมัดระวัง และรับผิดชอบ สมกับที่ได้รับความไว้วางใจให้จัดการทรัพย์สินของผู้ถือหุ้นทั้งหมด ไม่ใช่ทรัพย์สินส่วนตัวกรรมการ
4. การบริหารงานควรมีความโปร่งใสและมีข้อมูลที่ถูกต้องเพียงพอให้ผู้ลงทุนตัดสินใจเข้าเป็นผู้ถือหุ้นและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

นอกจากหลักการข้างต้นแล้ว แนวความคิดปัจจุบันพบว่าความจริงแล้วบริษัทเป็นผู้บริโภคทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุด และเกี่ยวข้องกับคนรอบข้างจำนวนมาก ดังนั้น การดำเนินงานของบริษัทจึงควรต้องคำนึงถึงสังคมและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า เจ้าหนี้ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

### สภาพ Corporate Governance ในประเทศไทย

ในปัจจุบัน Corporate Governance ของไทยยังไม่ได้รับความเชื่อถือและมีปัญหาอยู่พอสมควร ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะของระบบธุรกิจของประเทศในด้านโครงสร้างบริษัท ทั้งในส่วนของผู้ถือหุ้นและการบริหารงาน ดังนี้



## โครงสร้างด้านผู้ถือหุ้น

เมื่อพิจารณาโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย ส่วนใหญ่มักจะเป็นบริษัทที่มีพื้นฐานมาจากบริษัทครอบครัว จึงทำให้การถือหุ้นและอำนาจการบริหารในบริษัทมักจะกระจุกตัวในสมาชิกของครอบครัว (Big Inside Shareholder) และการตัดสินใจเลือกลงทุนของผู้ลงทุนภายนอกมักจะเกิดจากความเชื่อมั่นในกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ จากลักษณะดังกล่าวมีข้อดีในด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน และผู้ถือหุ้นรายใหญ่มักจะมีความผูกพันกับบริษัท และมีแนวโน้มจะคำนึงถึงผลประโยชน์และความอยู่รอดของบริษัทในระยะยาว อย่างไรก็ตามโครงสร้างดังกล่าวก็เชื่อให้ผู้ถือหุ้นรายใหญ่สามารถดำเนินการในลักษณะเอาเปรียบผู้ลงทุนภายนอกได้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มตัวเองมากกว่าผู้ลงทุนภายนอก นอกจากนี้โครงสร้างการถือหุ้นระหว่างบริษัทกับบริษัทในกลุ่มจำนวนมากยังมีลักษณะการถือหุ้นไขว้กัน หรือการถือหุ้นผ่านตัวแทนหรือ Nominee ทำให้ผู้ลงทุนภายนอกไม่ทราบโครงสร้างการถือหุ้น และอำนาจการควบคุมของบริษัทและบริษัทในกลุ่มอย่างชัดเจน

สำหรับ Outside Investor ซึ่งได้แก่ เจ้าหนี้ ผู้ลงทุนประเภทสถาบัน และผู้ลงทุนรายย่อย ส่วนมากมักเป็น Passive Investor จึงมักจะไม่สามารถรวมตัวกันเพื่อคานอำนาจผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ประกอบกับที่ผ่านมามีผู้ลงทุนเหล่านี้มักจะเน้นการลงทุนในระยะสั้น จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับสภาพพื้นฐานของบริษัท และการติดตามการดำเนินงานของบริษัทเท่าที่ควร เมื่อพบการกระทำมิชอบของบริษัทผู้ลงทุนเหล่านี้ก็มักเลือกขายหุ้นมากกว่าดำเนินการฟ้องร้องค่าเสียหายกับบริษัทหรือผู้บริหาร ดังนั้นการที่ทางการกำหนดให้การดำเนินการในบางเรื่องที่สำคัญ คณะกรรมการบริษัทต้องขอมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นนั้น จึงไม่ค่อยมีผลนัก เพราะในทางปฏิบัติผู้ถือหุ้นรายย่อยมักไม่ไปเข้าร่วมประชุม

## โครงสร้างด้านการบริหารงาน

สืบเนื่องมาจากโครงสร้างการถือหุ้นมีลักษณะเป็นครอบครัว กรรมการและผู้จัดการของบริษัทส่วนใหญ่จึงมักเป็นบุคคลในกลุ่มเดียวกันและเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ โครงสร้างในลักษณะนี้ ทำให้ผู้ถือหุ้นรายใหญ่สามารถทำหน้าที่ทั้งด้านการกำหนดนโยบายและควบคุมการดำเนินงานของบริษัท โดยไม่มีระบบการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจที่ดี ในกรณีที่มีการแต่งตั้งกรรมการที่มีใจตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มักกระทำเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของทางการ หรือเป็นการให้เกียรติ หรือสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ได้รับแต่งตั้งมากกว่าการแต่งตั้งเพื่อบุคคล

นั้นทำหน้าที่ช่วยเหลือ หรือตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัทอย่างแท้จริง นอกจากนี้ในกรณีที่มีความขัดแย้งในการบริหารงานบริษัทเกิดขึ้น กรรมการอิสระควรปฏิบัติหน้าที่ของตนตามหลักการเรื่องความระมัดระวังและคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น แต่ในทางปฏิบัติกรรมการอิสระมักจะดำเนินการในลักษณะประนีประนอมเพื่อผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หากมีเรื่องให้เห็นว่าไม่ถูกต้องบ้าง ก็อาจจะไม่ได้แสดงความเห็นคัดค้านอย่างจริงจัง หรืออาจจะเลือกถลาออกมากว่าพยายามที่จะระงับการกระทำนั้น ดังนั้นกรรมการอิสระจึงอาจจะไม่สามารถทำหน้าที่ของตนในคณะกรรมการบริษัท เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายย่อยได้เท่าที่ควร

นอกจากนี้แม้ว่าปัจจุบันกฎหมายที่ควบคุมบริษัทมหาชนและบริษัทจดทะเบียนจะกำหนดให้กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นทุกราย แต่ก็ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการกำหนดว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมีขอบเขตของการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ปัจจุบันการควบคุมดูแลให้กรรมการปฏิบัติตามเรื่องดังกล่าวยังไม่เข้มงวดเพียงพอ ไม่ว่าจะเป็นโดยผู้ถือหุ้นเอง หรือโดยทางการ และอาจจะมีบทบัญญัติของกฎหมายบางประการที่ทำให้กรรมการ หรือผู้บริหารสามารถใช้เป็นช่องโหว่เพื่อประโยชน์ของตนเองได้

สภาพที่ปรากฏให้เห็นอยู่ในขณะนี้ สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาโครงสร้างและการจัดการภายในของบริษัทไทยเป็นอย่างมาก บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารและการจัดการให้กับบริษัทอื่นๆ กลับยังคงมีปัญหาด้านโครงสร้างบริษัทดังที่ได้กล่าวมา ดังนั้นควรถึงเวลาที่ทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จะต้องให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการ เพื่อแก้ปัญหาภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่อไป โดยแรงผลักดันที่จะส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการ ควรมาจากทุกๆ ด้าน ทั้งในส่วนที่เป็นมาตรการทางตรงและมาตรการทางอ้อม มาตรการทางตรงต้องมีทั้งมาตรการในเชิงบังคับทางกฎหมาย เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานขั้นต่ำ และส่วนที่เป็นแนวทางปฏิบัติด้วยความสมัครใจเพื่อเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการให้สูงกว่าที่กฎหมายกำหนด หรือแนะนำในเรื่องที่ไม่ได้เป็นข้อกำหนดตายตัวที่เหมาะสมกับทุกธุรกิจ สำหรับส่วนที่เป็นมาตรการทางอ้อม ก็ควรมีการสร้างแรงผลักดันให้สอดคล้องกันด้วย เช่น จากด้านผู้ลงทุน โดยเฉพาะผู้ลงทุนสถาบัน ซึ่งมีทรัพยากรและอำนาจต่อรองสูง ควรจะเลือกลงทุนเฉพาะในบริษัทที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเพิ่มผลตอบแทนในระยะยาว หรือสถาบันการเงินซึ่งที่ผ่านมาอาจมีการปล่อยกู้กันอย่างหละหลวม โดยดูให้มีเพียงหลักประกันค้ำนี้เท่านั้น แต่จากวิกฤตการณ์ครั้งนี้ คงตระหนักแล้วว่า

การพิจารณาเท่านั้นไม่พอ ควรจะต้องมีงบการเงินที่น่าเชื่อถือของลูกหนี้ และมีการวิเคราะห์ความสามารถและความเต็มใจในการชำระหนี้กันเป็นอย่างดีด้วย เป็นต้น

## บุคคลหน่วยงานและแนวทางในการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

### 1. ผู้ถือหุ้น (Shareholders)

เป็นการควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานของบริษัทโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลประโยชน์ของบริษัท โดยในกรณีนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ ผู้ถือหุ้นของบริษัท ทั้งจากผู้ถือหุ้นรายย่อยและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ยิ่งผู้ถือหุ้นมีสัดส่วนการถือครองหุ้นมากเท่าใดก็ยิ่งจะเกิดแรงจูงใจในการตรวจสอบมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นมากในระดับหนึ่งจนถึงเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งผู้ถือหุ้นรายใหญ่มักจะถือหุ้นเป็นระยะเวลานานเพื่อหวังอำนาจในการบริหารหรือเงินปันผลจากหุ้นที่ครอบครองอยู่ ซึ่งแตกต่างจากผู้ถือหุ้นรายย่อยที่มักจะครอบครองหุ้นเพื่อซื้อขายเก็งกำไรในระยะสั้นจากส่วนต่างของราคาซื้อและราคาขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ แต่อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้ถือหุ้นรายย่อยก็เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นมาตรการประการหนึ่งที่ใช้ในการกำกับดูแลบริษัทได้ก็คือ การสนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มกันของผู้ถือหุ้นที่ไม่มีอำนาจในการบริหารบริษัทมากขึ้น เพื่อให้ผู้ถือหุ้นดังกล่าวมีผลประโยชน์ในบริษัทมากพอ จนเป็นแรงจูงใจให้ใช้สิทธิในการกำกับดูแลบริษัท การส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มกันของผู้ถือหุ้นที่ไม่มีอำนาจในการบริหารบริษัท อาจดำเนินการได้ โดยการสนับสนุนให้ผู้ลงทุนลงทุนผ่านกองทุนรวม เช่น ผู้ลงทุนสถาบัน ซึ่งตามหลักกฎหมายแล้วผู้ถือหุ้นจะมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการจากสิทธิในการเลือกคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบ สามารถรับทราบเหตุการณ์ต่างๆและผลการดำเนินงานของบริษัท เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเองโดยจะมีการประชุมผู้ถือหุ้นทุกปี

### 2. คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท และมีหน้าที่ดูแลฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารให้ดำเนินการอย่างเหมาะสมในการบริหารบริษัทให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง โดยรูปแบบของคณะกรรมการที่ใช้ในประเทศต่างๆมี 2 ระบบ ได้แก่ ระบบ One -Tier Board หรือ Unitary Board และระบบ Two-Tier Board หรือ Multiple Board โดยแต่ละระบบจะมีรายละเอียดดังนี้

1. Unitary Board เป็นรูปแบบที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย ฮองกง และแคนาดา รูปแบบนี้คณะกรรมการที่รับผิดชอบการดำเนินงานของบริษัทต่อบุคคลภายนอกมีเพียงชุดเดียว โดยจะรับผิดชอบทั้งเรื่องการค้าตัดสินใจ การวางนโยบายที่สำคัญทางธุรกิจ และการกำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร ข้อดีของรูปแบบนี้คือ กรรมการทุกคนมีหน้าที่เหมือนกัน โดยไม่ได้แบ่งแยก แต่หากไม่มีระบบการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจที่ดี ก็อาจทำให้คณะกรรมการไม่สามารถทำหน้าที่ได้ครบถ้วน โดยเฉพาะหน้าที่ในการตรวจสอบและคานอำนาจกับฝ่ายบริหาร
2. Multiple Board ประเทศที่มีโครงสร้างคณะกรรมการในลักษณะนี้ ได้แก่ ญี่ปุ่น เยอรมัน โดยในรูปแบบนี้จะแบ่งคณะกรรมการออกเป็น 2 ระดับ(Two-Tier System ) ได้แก่ Supervisory Board และ Operating Board โดย Supervisory Board มีหน้าที่กำหนดนโยบายที่สำคัญของบริษัทและกำกับตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร และ Operating Board ทำหน้าที่ช่วยฝ่ายจัดการในการตัดสินใจทางธุรกิจ สมาชิกของคณะกรรมการทั้ง 2 ชุด มักจะไม่ใช่มุบุคคลเดียวกัน เพื่อให้สามารถคานอำนาจกันได้โดยไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รูปแบบของคณะกรรมการในลักษณะนี้จะแบ่งแยกฝ่ายจัดการกับผู้เป็นเจ้าของออกจากกันอย่างชัดเจน

โดยรูปแบบคณะกรรมการบริษัทภายใต้กฎหมายไทยเป็นแบบ One –Tier Board

- ขนาดของคณะกรรมการบริษัท

จากการศึกษาของต่างประเทศมีผลสำรวจข้อเท็จจริงของบริษัทมหาชน ซึ่งพบว่าคณะกรรมการของบริษัทมหาชนในสหรัฐอเมริกา มีจำนวนประมาณ 8-10 คน และให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า คณะกรรมการที่มีขนาดเล็กจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่าบริษัทที่มีคณะกรรมการขนาดใหญ่ แต่ก็มีบางกลุ่มให้ความเห็นว่าขนาดของคณะกรรมการบริษัทไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่จะเป็นข้อตัดสินใจว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัท แต่อย่างไรก็ตามคณะกรรมการก็ไม่ควรมีขนาดใหญ่เกินไปนัก เพราะอาจทำให้การบริหารงานของคณะกรรมการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และเมื่อมาพิจารณาดู พบ.บริษัทมหาชนได้กำหนดไว้ว่า กรรมการของบริษัทมหาชนต้องมีจำนวนตามที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัท ซึ่งต้องไม่น้อยกว่า 5 คน

- ระบบการตรวจสอบและการถ่วงดุลอำนาจ

ระบบการตรวจสอบและการถ่วงดุลในคณะกรรมการที่มีการใช้ในประเทศไทยในขณะนี้ ได้แก่ การแต่งตั้ง*กรรมการอิสระ* และการแต่งตั้ง*คณะกรรมการตรวจสอบ* ซึ่งมีประเด็นพิจารณา ดังนี้คือ

จำนวนและบทบาทของกรรมการอิสระ ปัจจุบันสำนักงาน ก.ล.ต. กำหนดให้บริษัทที่เสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชนและบริษัทจดทะเบียนต้องมีกรรมการอิสระอย่างน้อย 2 คน ซึ่งต้องเป็นอิสระจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง และถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมดของบริษัท ข้อกำหนดดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยลดปัญหาในเรื่องที่ผู้ลงทุนรายย่อยไม่มีตัวแทนของตนในคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการอิสระได้รับการคาดหวังว่าจะช่วยทำหน้าที่กำกับดูแลการทำงานของฝ่ายบริหารแทนผู้ถือหุ้นรายย่อย เพื่อป้องกันการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นรายย่อยของฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีข้อบังคับให้บริษัทจดทะเบียนฯ แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบให้แล้วเสร็จภายใน 31 ธันวาคม 2542 โดยคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญในการกำกับดูแลกิจการ โดยเป็นตัวแทนของคณะกรรมการ เพื่อเป็นผู้ช่วยในการกำกับดูแลกิจการในเรื่องที่เกี่ยวกับการรายงานทางการเงิน การสอบบัญชีและการกำกับดูแลกิจการโดยทั่วไป

### 3. ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor)

ผู้ตรวจสอบภายในจะช่วยประกันความน่าเชื่อถือของระบบการควบคุมภายใน โดยหน้าที่หลักของผู้ตรวจสอบภายใน คือ การตรวจสอบและการประเมินประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในองค์กร โดยทำการประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ เสนอรายงานข้อเสนอนแนะต่อฝ่ายจัดการและคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขของฝ่ายจัดการ และรายงานผลการติดตามให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบ

### 4. เจ้าหนี้

โครงสร้างของเงินทุนของบริษัทในประเทศไทยส่วนมากมีการจัดหาแหล่งเงินทุนจากการกู้ยืมมากกว่าการระดมทุนจากผู้ถือหุ้น ซึ่งเงินกู้ยืมดังกล่าวมักมาจากสถาบันการเงิน สถาบันการเงินจึงน่าจะเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญในการผลักดันให้บริษัทต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดย

ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาให้สินเชื่อ การกำหนดเงื่อนไขการกู้เงินให้ลูกหนี้ปฏิบัติตาม ตลอดจนการติดตามฐานะการดำเนินงานและการปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาของลูกหนี้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของเจ้าหนี้ในการดูแลให้ได้รับชำระหนี้คืน

## 5. หน่วยงานของทางการผู้ทำหน้าที่กำกับดูแล (Supervisory Authorities)

หน่วยงานของทางการผู้ทำหน้าที่กำกับดูแล จะมีข้อกำหนดให้องค์กรภายใต้การกำกับดูแลมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมและตรวจสอบฐานะของบริษัทว่ามีความมั่นคงมากน้อยเพียงใด เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่ ถือได้ว่าเป็นมาตรการขั้นต่ำที่ทุกๆองค์กรภายใต้การกำกับดูแลจะต้องปฏิบัติตาม อย่างเช่น ธุรกิจประกันภัยมีกรมการประกันภัย กระทรวงพาณิชย์เป็นผู้ดูแล บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะมีตลาดหลักทรัพย์เป็นผู้ดูแล ได้มีการควบคุมการกำกับดูแลกิจการโดยใช้หลักเกณฑ์ต่างๆในการจดทะเบียนเข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงข้อบังคับต่างๆที่ตลาดหลักทรัพย์ออกมาใช้บังคับกับบริษัทจดทะเบียน เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี<sup>4</sup>

## 6. การเปิดเผยข้อมูลและ Transparency

การเปิดเผยข้อมูลเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการ เนื่องจากผู้ถือหุ้นสามารถใช้กลไกในการเปิดเผยข้อมูลเป็นช่องทางในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ การเปิดเผยข้อมูลที่สมควรทำให้นักลงทุนมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน ข้อมูลที่เปิดเผยต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เพียงพอ และทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้ควรมีทั้งข้อมูลทางการเงิน (Financial) และข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non- Financial) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของบริษัท ให้ผู้ถือหุ้นมีข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจและสามารถควบคุมดูแลผู้บริหารทั้งในเรื่องการจัดการความเสี่ยง(Risk Management) การจัดการด้านการเงิน (Financial Management) และกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) นอกจากนี้ผู้ถือหุ้นยังสามารถใช้ข้อมูลที่เปิดเผยในการตัดสินใจซื้อหรือขายหุ้นของบริษัท ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะช่วยให้อาหาราคาหุ้นสะท้อนมูลค่าที่แท้จริงของบริษัทภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารปัจจุบัน ดังนั้นการ

---

<sup>4</sup>ดูข้อกำหนดของบริษัทประกันวินาศภัยไทยและข้อกำหนดของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการได้ที่ภาคผนวก

ที่ผู้ลงทุนขายหุ้นบริษัทจำนวนมาก จนทำให้ราคาหุ้นลดลงอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ชี้ว่าผู้ลงทุนเห็นว่าผู้บริหารชุดปัจจุบันไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหากยังคงให้ผู้บริหารชุดดังกล่าวบริหารงานต่อไป อาจทำให้เป้าหมายของบริษัทที่ต้องดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นในระยะยาวไม่สามารถบรรลุได้ ดังนั้นสำนักงาน ก.ล.ต. จึงได้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ในปัจจุบัน กำหนดให้ต้องเปิดเผยข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ต้องเปิดเผยตามรายการขั้นต่ำในรูปแบบและตามระยะเวลาที่สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนด

## 2.2.2 โครงสร้างผู้ถือหุ้นและการควบคุมดูแลกิจการของประเทศสหรัฐอเมริกา เยอรมัน และญี่ปุ่น

จากการที่ประเทศไทยเพิ่งเริ่มมีการตื่นตัวในเรื่องของการกำกับดูแลกิจการมาไม่นาน และยังคงมีปัญหาในเรื่องดังกล่าวที่จะต้องแก้ไขต่อไป จึงได้มีการศึกษาเรื่องของการกำกับดูแลกิจการดังกล่าวของประเทศที่พัฒนาแล้วที่ได้มีการดำเนินการปฏิรูปในเรื่องนี้อย่างจริงจัง เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจของประเทศไทยต่อไป โดยประเทศที่เป็นผู้นำในการปฏิรูปในเรื่องของการกำกับดูแลกิจการก็คือ สหรัฐอเมริกา เยอรมัน และญี่ปุ่น โดยในแต่ละประเทศจะมีลักษณะของธุรกิจและแนวทางการกำกับดูแลกิจการ ดังต่อไปนี้

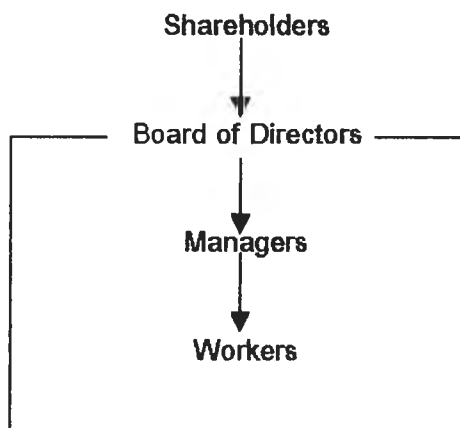
### สหรัฐอเมริกา

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการของบริษัทในสหรัฐอเมริกา มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ มีตลาดหุ้นเป็นกลไกที่สำคัญมากทางธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะการถือหุ้นในบริษัทของสหรัฐอเมริกานั้นส่วนใหญ่แล้วผู้ถือหุ้นเป็นผู้ถือหุ้นรายเล็ก ที่ถือหุ้นเพียงระยะสั้นในหลายบริษัท และผู้ถือหุ้นเหล่านี้มักไม่ทราบข้อมูลภายในเกี่ยวกับการบริหารของบริษัท จึงทำให้ต้องพิจารณาการบริหารงานของบริษัทผ่านราคาหุ้นที่ขึ้นลง โดยคาดการณ์ว่าถ้าราคาหุ้นเพิ่มสูงขึ้นแสดงว่าบริษัทมีการบริหารงานที่ดีส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทดี ในทางตรงกันข้ามถ้าราคาหุ้นของบริษัทลดลงแสดงว่าบริษัทเริ่มมีปัญหาซึ่งส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทแยกลง ผู้ถือหุ้นจะขายหุ้นของบริษัททิ้ง ซึ่งถ้าผู้บริหารบริษัทยังคงไม่ได้แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นหรือไม่สามารถแก้ไขได้ บุคคลภายนอกอาจทำการครอบงำกิจการ (Takeover) ได้เพื่อเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ขบวนการที่เกิดขึ้นถือเป็นกลไกควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานภายนอก (External Control Mechanism) วิธีการหนึ่ง ในทางตรงกันข้ามการที่

บริษัทมีขนาดใหญ่และมีผู้ถือหุ้นรายย่อยอยู่มาก กลไกควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานภายในบริษัท (Internal Control Mechanism) จะทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ต่างกับบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นน้อยรายแต่ผู้ถือหุ้นถือหุ้นของบริษัทในสัดส่วนสูง ผู้ถือหุ้นแต่ละคนสามารถจะควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานของฝ่ายจัดการได้อย่างใกล้ชิด

ในสหรัฐอเมริกา คณะกรรมการจะมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทางบริษัทโดยเฉพาะผู้ถือหุ้น เนื่องจากจุดประสงค์ของบริษัทในสหรัฐอเมริกานั้นให้ความสำคัญกับการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัทจะถูกเลือกโดยผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ในการรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น โดยทำการคัดเลือกฝ่ายจัดการและควบคุมตรวจสอบการบริหาร ควบคุมด้านการเงินของบริษัท พิจารณาผลประโยชน์และการลงโทษเมื่อฝ่ายจัดการกระทำผิด วางกลยุทธ์นโยบายและทำการตัดสินใจที่สำคัญของบริษัท นอกจากนี้ยังคงคอยควบคุมว่าบริษัทได้ดำเนินการตามกฎหมายและตามบรรทัดฐานของสังคมหรือไม่

ภาพที่ 2.1 แสดงรูปแบบคณะกรรมการในประเทศสหรัฐอเมริกา



**เยอรมัน**

ลักษณะของธุรกิจในประเทศนี้มีความสัมพันธ์กันมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนานและมีผู้ถือหุ้นใหญ่ครอบครองหุ้นภายในบริษัท ดังนั้นการกำกับดูแลกิจการจึงมีพื้นฐานมาจากกลไกการควบคุมที่มีความสัมพันธ์กันมานาน เช่น บริษัทมักมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท(Major Equity Owners) ที่สามารถส่งตัวแทนเข้ามาควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานของบริษัท เช่นการส่งคนเข้ามาเป็นคณะกรรมการ จากการมีความ



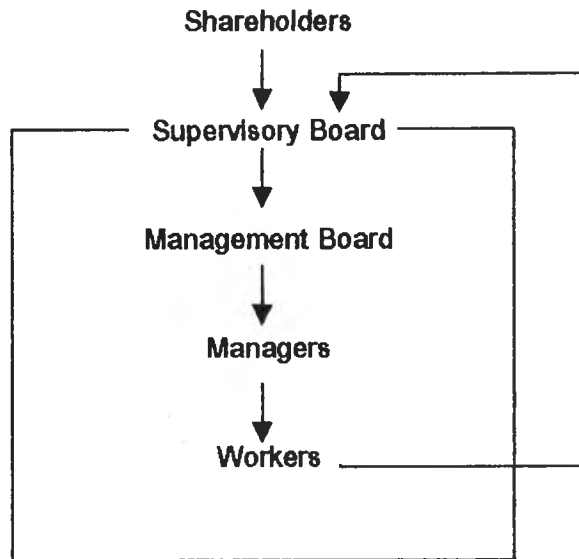
สัมพันธ์ที่ยาวนาน ดังนั้นวิธีการกำกับดูแลกิจการที่รุนแรง เช่น การเข้าครอบงำกิจการจึงเกิดขึ้นน้อย และสามารถพบความสัมพันธ์ในลักษณะเดียวกันนี้ได้ในประเทศญี่ปุ่น

บริษัทในเยอรมันมีลักษณะการควบคุมและกำกับดูแลกิจการที่เป็นเอกลักษณ์อยู่ที่คณะกรรมการบริษัท คือ คณะกรรมการบริษัทในประเทศเยอรมันจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ เรียก Two-Tier Control Mechanism คือ ในระดับที่หนึ่งเรียก Supervisory Board และในระดับที่สองเรียก Management Board โดย

*Supervisory Board* หรือที่เรียกว่า Aufsichtsrat เป็นส่วนสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเงินกับบริษัท ซึ่งคณะกรรมการในส่วนที่หนึ่งนี้จะเป็นตัวแทนจากผู้บริหารของสถาบันที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ประมาณครึ่งหนึ่งของจำนวนคณะกรรมการในส่วนนี้ ซึ่งส่วนมากมาจากสถาบันการเงินที่มีความสัมพันธ์และมีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทในฐานะการเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือมีความสัมพันธ์ทางการเงินกับบริษัทกันมาเป็นเวลานาน และคณะกรรมการในอีกครึ่งหนึ่งของ *Supervisory Board* จะถูกเลือกมาจากตัวแทนของคณงานและเจ้าหน้าที่ที่ทำงานภายในบริษัท เพื่อเป็นการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทางบริษัทให้มากที่สุด โดยขนาดของคณะกรรมการชุดนี้จะมีประมาณ 9-22 คน มีหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร

สำหรับ *Management Board* หรือที่เรียกว่า Vorstand เปรียบเสมือนเป็นเจ้าหน้าที่ระดับสูงที่ทำงานประจำที่มีหน้าที่ตัดสินใจในส่วนของการปฏิบัติงานเกือบทั้งหมดที่เกิดขึ้น โดยจะมีสมาชิกประมาณ 5-15 คน สมาชิกของ Vorstand จะถูกแต่งตั้งโดย Aufsichtsrat อยู่ในตำแหน่งประมาณ 3-5 ปี และอาจถูกไล่ออกถ้าเกิดการผิดพลาดหรือทุจริตในหน้าที่

ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้าง Two-Tiers ของคณะกรรมการบริษัทในประเทศเยอรมัน



Management Board จะมีการพบปะกันเป็นประจำบ่อยครั้ง แต่สำหรับ Supervisory Board จะพบกันประมาณ 3-4 ครั้งต่อปี เพื่อพิจารณาในเรื่องของนโยบายแนวทางการดำเนินงานของบริษัทในเรื่องสำคัญๆ การตรวจสอบการบริหารงานของบริษัทในประเทศเยอรมันจะง่ายกว่าของสหรัฐอเมริกาเนื่องจากเยอรมันเป็นประเทศเล็กเมื่อเทียบกับอเมริกา คณะกรรมการมีความใกล้ชิดกันและผู้ที่เป็นการกรรมการเป็นตัวแทนที่เข้ามาควบคุมและตรวจสอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ดังนั้นเมื่อมีการพบปะกันเป็นประจำของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทางบริษัท เช่น ตัวแทนจากธนาคารและบริษัทประกันภัย ซึ่งจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น โดยข้อมูลเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าที่สำคัญของบริษัท ทำให้ทราบถึงสภาพและปัญหาที่เป็นอยู่ของบริษัทและสามารถแก้ไขได้อย่างทันที่

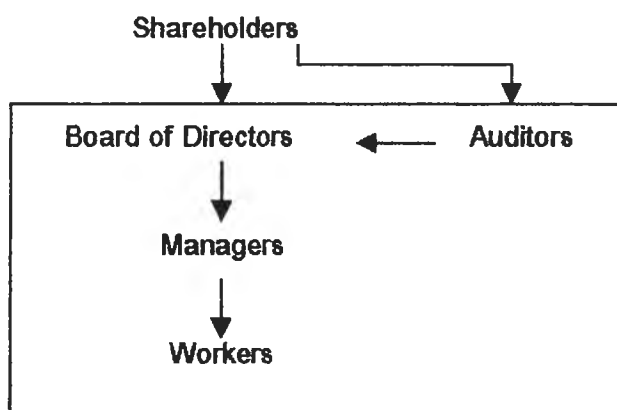
### ญี่ปุ่น

เช่นเดียวกับบริษัทในประเทศเยอรมัน คือ การกำกับดูแลกิจการในประเทศญี่ปุ่น มีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ที่มีกันมานานและให้ความสำคัญกับการรักษามลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทางบริษัท เช่น ธนาคาร ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนของทางบริษัท คู่ค้าและลูกค้าของทางบริษัท เป็นต้น ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้อาจร่วมถือหุ้นของบริษัทด้วย โดยเฉพาะสถาบันการเงินที่มักจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท นอกจากนี้ยังอาจเป็นเจ้าของหุ้นในบริษัทอื่นๆ ด้วย ทำให้ลักษณะการถือหุ้นของบริษัทในประเทศญี่ปุ่นมีลักษณะการถือหุ้นไขว้ไปมาระหว่าง

บริษัท ลักษณะการถือหุ้นในประเทศญี่ปุ่นมีลักษณะที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ครอบครองหุ้นของบริษัท อยู่ และมีผู้ถือหุ้นรายย่อยถือหุ้นอยู่เป็นสัดส่วนน้อย คณะกรรมการบริษัทเป็นตัวแทนมาจากผู้จัดการอาวุโส ซึ่งอาจเป็นอดีตผู้บริหารของบริษัทหรือบริษัทอื่นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมานาน เพื่อคอยควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานของบริษัท วิธีการครอบงำกิจการไม่เป็นที่นิยมในประเทศนี้ โดยบริษัทญี่ปุ่นมีวัตถุประสงค์หลักของบริษัทคือ ให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโต และควมมีเสถียรภาพของบริษัท มากกว่าการเน้นถึงการสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น แต่เพียงอย่างเดียว

คณะกรรมการของบริษัทญี่ปุ่นจะมีสมาชิกประมาณ 20-25 คน มีหน้าที่ควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานของฝ่ายจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทางบริษัท กรรมการเหล่านี้จะถูกแต่งตั้งโดยผู้ถือหุ้น ที่คัดเลือกมาจากผู้จัดการอาวุโสของบริษัท ลักษณะเด่นของคณะกรรมการบริษัทของประเทศญี่ปุ่นนี้คือ หน้าที่ของ Kansayaku หรือก็คือผู้ตรวจสอบบริษัท (Firm's Auditors) นั่นเอง ซึ่งมีหน้าที่ตรวจสอบข้อมูลการจัดการและการบริหารของบริษัทจากคณะกรรมการบริษัท โดยผู้ที่มารับตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่จะเป็นเมื่ออาชีพที่บริษัทจ้างมา

ภาพที่ 2.3 แสดงโครงสร้างของคณะกรรมการบริษัทในประเทศญี่ปุ่น



บริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะที่มีความสัมพันธ์โยงใยกันระหว่างบริษัท โดยเรียกบริษัทที่รวมอยู่ในกลุ่มเดียวกันเหล่านี้ว่า Keiretsu ซึ่ง Keiretsu มีลักษณะดังนี้ คือ

- Cross-Shareholding คือมีการถือหุ้นพาดไปมาระหว่างบริษัท

- Interlocking Director คือ การส่งพนักงานระดับสูงของบริษัทไปเป็นกรรมการของอีกบริษัทหนึ่งในกลุ่มบริษัทที่ตนถือหุ้นอยู่ โดยพบเห็นได้มากกับบริษัทที่เป็นสถาบันการเงิน
- Intragroup Trade Relationship คือ การมีความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างบริษัทในกลุ่ม

สามารถกล่าวได้ว่ารูปแบบธุรกิจและการกำกับดูแลกิจการของประเทศสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญกับตลาดหุ้นเป็นอย่างมาก ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่จะปล่อยให้ผู้จัดการปฏิบัติตามหน้าที่ของเขาโดยควบคุมตรวจสอบผ่านการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งราคาหุ้นจะทำหน้าที่เปรียบเสมือนคะแนนนิยม (Approval Rating) โดยถ้าผู้ถือหุ้นไม่พอใจการปฏิบัติงานของผู้จัดการก็สามารถขายหุ้นทิ้งเพื่อต้องการให้ผู้จัดการรับรู้ความรู้สึกไม่พอใจนั้น ซึ่งถ้าผู้จัดการยังยืนยันทำต่อไปเรื่อยๆ บุคคลภายนอกอาจทำการครอบงำกิจการ นอกจากนี้ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นผู้ถือหุ้นรายย่อย โดยพบว่าผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 5 รายแรกจะถือหุ้นโดยเฉลี่ยระหว่าง 20-25% ของหุ้นทั้งหมดของบริษัท มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ และคณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่คอยควบคุมตรวจสอบการบริหารงานของฝ่ายจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ

ส่วนบริษัทในญี่ปุ่นจะมีความสัมพันธ์กันมาเป็นเวลายาวนาน ซึ่งความสัมพันธ์นั้นจะเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีการจ้างงานระหว่างบริษัทและแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ส่วนในประเทศเยอรมัน มีความคล้ายคลึงกับบริษัทในประเทศญี่ปุ่นคือบริษัทจะมีความสัมพันธ์กันมายาวนาน โดยบริษัทมีความสัมพันธ์มากกับสถาบันการเงินทั้งในฐานะที่เป็นแหล่งเงินและเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ส่วนที่แตกต่างกันคือลักษณะของคณะกรรมการบริษัท คือ คณะกรรมการของญี่ปุ่นมักมาจากผู้จัดการอาวุโสของบริษัทหรือของบริษัทที่ถือหุ้นใหญ่ภายในบริษัท ส่วนบริษัทในเยอรมันจะแบ่งคณะกรรมการออกเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกหรือ Supervisory Board ประมาณครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการมาจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่เป็นสถาบัน และอีกครึ่งหนึ่งจะเป็นตัวแทนของคณาและเจ้าหน้าที่ของบริษัท เพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกันของทุกๆฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับทางบริษัท และในส่วนที่สองคือ Management Board โดยลักษณะการครอบครองหุ้นของบริษัทในประเทศญี่ปุ่นและในประเทศเยอรมันจะมีผู้ถือหุ้นน้อยราย แต่แต่ละรายจะถือหุ้นจำนวนมาก โดยพบว่าเฉลี่ยแล้วผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 5 รายแรกจะถือหุ้นมากกว่า 40% ของหุ้นทั้งหมดของบริษัท