

## การดำเนินงานของกองทุนในปีงบประมาณ 2547

### ภาพรวมการดำเนินงานของกองทุน

#### ❖ ภาพรวมแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติงานของกองทุน

ในปีงบประมาณ 2547 กองทุนได้ดำเนินงานต่อเนื่องตามแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี ที่เริ่มมาตั้งแต่ปี 2546 ในการเร่งติดตามและจัดการทรัพย์สินต่าง ๆ ของกองทุนให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย เพื่อลดภาระความเสียหาย รวมถึงเตรียมการรองรับการจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝากเพื่อเป็นสถาบันประกันผู้ฝากเงินรายย่อยแทนบทบาทของกองทุนในระยะต่อไป การดำเนินการหลักครอบคลุมถึงการติดตามและดูแลทรัพย์สินของกองทุน ในกองทรัพย์สินของสถาบันการเงินที่ปิดกิจการ การจัดการทรัพย์สินของกองทุน การดูแลการดำเนินงานของสถาบันการเงินและบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่กองทุนถือหุ้นรวม บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย และการชดเชยภาระหนี้สินจากการออกพันธบัตรรัฐบาล ดังนี้

#### 1. การติดตามและดูแลทรัพย์สินของกองทุนในกองทรัพย์สินของสถาบันการเงินที่ปิดกิจการ

กองทุนได้ร่วมกับกรมบังคับคดี เปิดประมูลขายสิทธิเรียกร้องในลูกหนี้ของ 56 สถาบันการเงินที่กองทุนเป็นเจ้าของรายใหญ่ ด้วยการทยอยนำสิทธิเรียกร้องของลูกหนี้สินเชื่อประเภทต่าง ๆ ประกอบด้วยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ และสินเชื่อที่อยู่อาศัยมาประมูลขายรวมเป็นรายสถาบันการเงินแทนการบังคับคดีและนำทรัพย์สินของลูกหนี้ออกขายทอดตลาดเป็นราย ๆ ตามวิธีปฏิบัติที่กรมบังคับคดีใช้อยู่เดิม เพื่อให้กองทุนได้รับชำระหนี้สินจากกองทรัพย์สินรวดเร็วและมีประสิทธิภาพขึ้น เนื่องจากเมื่อ 56 สถาบันการเงินเข้าสู่กระบวนการล้มละลายในระหว่างปี 2543-2545 สิทธิเรียกร้องในลูกหนี้ดังกล่าวมีจำนวนสูงถึง 62,815 ราย หรือเงินต้นคงค้าง 100,846.32 ล้านบาท การประมูลขายสิทธิเรียกร้องรวม ช่วยให้สามารถขายลูกหนี้ออกไปได้ในสัดส่วนและอัตราผลตอบแทนที่อยู่ในเกณฑ์ดี นับว่า ได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดี และในปีงบประมาณ 2547 สามารถประมูลขายสิทธิเรียกร้องในสินเชื่อประเภทต่าง ๆ ของ 17 สถาบันการเงินได้ โดยมีเงินต้นคงค้างรวม 14,492.03 ล้านบาท ในราคาประมูลเท่ากับ 5,446.94 ล้านบาท หรือคิดเป็น recovery rate ร้อยละ 37.59

สรุปการประมวลขายสิทธิเรียกร้องลูกหนี้ในสถาบันการเงินที่ปิดกิจการ

ช่วงเวลา	บง.ที่ ประมวล ขายได้	จำนวนลูกหนี้ (ราย)	เงินต้น คงค้าง (ล้านบาท)	เงินที่ได้รับจาก การขายสิทธิเรียกร้อง (ล้านบาท)	Recovery Rate (ร้อยละ)
- ปีงบประมาณ 2547					
* ครั้งที่ 3/2546	5	679	5,679.93	2,151.03	37.87
* ครั้งที่ 1/2547	5	2,185	3,725.01	1,275.16	34.23
* ครั้งที่ 2/2547	6	1,684	3,806.57	1,545.69	40.61
* ครั้งที่ 3/2547(ก.ย.47)	1	544	1,280.52	475.06	37.10
รวมปีงบประมาณ 2547	17	5,092	14,492.03	5,446.94	37.59
รวมการประมวลครั้งที่ 3/2547 (ต.ค. 47)	5	1,957	5,797.93	2,071.10	35.72
ยอดรวมตั้งแต่เริ่มประมวลขาย สิทธิเรียกร้องตั้งแต่ปลายปี 2545	32	9,064	32,045.30	9,455.93	29.51

นอกจากการประมวลขายสิทธิเรียกร้องในลูกหนี้แล้ว กองทุนยังได้ดำเนินการประนอมหนี้กับลูกหนี้ของ 56 บง. รวม 852 ราย มูลหนี้ที่ประนอมหนี้ได้ 3,890.81 ล้านบาท จากเงินต้นคงค้าง 5,636.59 ล้านบาท หรือคิดเป็น recovery rate ร้อยละ 69.02 ของเงินต้นคงค้าง

## 2. การจัดการทรัพย์สินของกองทุน

### 2.1 การจัดการอสังหาริมทรัพย์

- ในปีงบประมาณ 2547 กองทุนสามารถจำหน่ายที่ดินได้ 3 รายการเป็นเงินรวมทั้งสิ้น 1,924.2 ล้านบาท ประกอบด้วย ที่ดินบริเวณศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย 2 แปลง ได้แก่ โฉนที่ 1 (ด้านถนนวิวัฒนาการ) จำนวน 50 ไร่ 130.5 ตารางวา และโฉนที่ 2 จำนวน 33 ไร่ 78.9 ตารางวา มูลค่ารวม 1,889.2 ล้านบาท และที่ดินบ่อกุ่ม จังหวัดระยอง ราคา 35 ล้านบาท

- หลังปีงบประมาณ 2547 ในเดือนพฤศจิกายน 2547 และเดือนกุมภาพันธ์ 2548 กองทุนสามารถจำหน่ายที่ดินได้เพิ่มอีก 2 แปลง คือ บริเวณพื้นที่เขตประเวศ โฉนที่ 2 (ด้านถนนสุขาภิบาล 2) เนื้อที่รวม 112 ไร่ 182 ตารางวา ได้รับเงินจำนวน 361.7 ล้านบาท และที่ดินบริเวณศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย โฉนที่ 1 (ด้านถนนเทียมร่วมมิตร) เนื้อที่รวม 35 ไร่ ได้รับเงินจำนวน 560 ล้านบาท

สำหรับการดูแลอสังหาริมทรัพย์ กองทุนได้แก้ไขปัญหาผู้บุกรุกที่อาศัยอยู่กระจัดกระจายในที่ดินบริเวณเขตประเวศ (เนื้อที่รวม 213 ไร่ 21.6 ตารางวา) ด้วยการจัดสรรพื้นที่ที่เหมาะสม โดยนำผู้บุกรุกมารวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน แล้วแบ่งขายต่างหากจากแปลงใหญ่ให้แก่ผู้บุกรุก 23 ราย ๆ ละ ประมาณ 50 ตารางวา เพื่อให้ถือครองกรรมสิทธิ์โดยถูกต้องโดยไม่ต้องดำเนินการฟ้องต่อศาล ซึ่งอาจกระทบการขายที่ดินแปลงใหญ่ และต้องใช้เวลาดำเนินการ นอกจากนี้กองทุนยังมีนโยบายที่จะมอบหมาย

ให้บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ หรือองค์กรที่ดำเนินการในลักษณะเดียวกันซึ่งมีประสบการณ์  
ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นอย่างดีเป็นผู้รับดำเนินการกับที่ดินที่ยังไม่มีผู้สนใจซื้อต่อไปด้วย

## 2.2 การประนอมหนี้กับลูกหนี้

กองทุนประนอมหนี้โดยตรงกับลูกหนี้ที่รับโอนสิทธิเรียกร้อง และลูกหนี้ของ  
18 บริษัทเงินทุน ประกอบด้วย ลูกหนี้จากการรับโอนสิทธิเรียกร้อง 162 ราย มูลหนี้รวม 3,896.79 ล้านบาท  
ในจำนวนนี้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้ว 61 ราย เป็นเงิน 1,458.28 ล้านบาท อยู่ระหว่างการเจรจาและผ่อนชำระ  
57 ราย เป็นเงิน 1,308.97 ล้านบาท และดำเนินการฟ้องร้องเพื่อบังคับคดีลูกหนี้ 44 ราย มูลหนี้ที่ฟ้องร้อง  
1,129.54 ล้านบาท สำหรับลูกหนี้สถาบันการเงิน 18 บง. นั้น ได้ประนอมหนี้ไป 19 ราย มูลหนี้ที่ประนอมหนี้  
ได้ 380.56 ล้านบาท จากเงินต้น 385.85 ล้านบาท หรือคิดเป็น recovery rate ร้อยละ 98.6 ของเงินต้น

## 2.3 การขายหลักทรัพย์

### - หุ้นสถาบันการเงิน

นโยบายของกองทุนในการเข้าถือหุ้นสถาบันการเงินในช่วงวิกฤตการณ์เพื่อแก้ไข  
ปัญหาสถาบันการเงิน คือการลดสัดส่วนการถือหุ้นลงในช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งในช่วงที่ผ่านมากองทุน  
ได้ทยอยลดสัดส่วนการถือหุ้นในธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
มาเป็นลำดับ และในปีงบประมาณ 2547 กองทุนได้ขายหุ้นสามัญธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)  
(SCIB) ที่ถืออยู่ร้อยละ 99.99 ออก ซึ่งสามารถลดสัดส่วนการถือหุ้นลงเป็นร้อยละ 47.58 หรือ 1,005.3  
ล้านหุ้น ทำให้ SCIB พ้นจากการเป็นรัฐวิสาหกิจและหุ้นกลับเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้  
โดยเป็นการขายหุ้นสามัญ 370 ล้านหุ้นควบใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ 740 ล้านหน่วย ในช่วงปลาย  
เดือนพฤศจิกายน 2546 และเป็นการขายหุ้นอีก 737.4 ล้านหุ้น จากการใช้สิทธิใน ใบสำคัญแสดงสิทธิ  
อนุพันธ์ ซึ่งครบอายุเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2547 เป็นเงิน 8,399 และ 15,374.7 ล้านบาท ตามลำดับ รวม  
23,773.7 ล้านบาท

นอกจากนี้กองทุนได้เริ่มขายหุ้นที่รับโอนมาตามคำสั่งศาลล้มละลายกลางในปี  
งบประมาณ 2547 โดยทั้งหมดเป็นหุ้นนอกตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วยการขายให้ผู้ถือหุ้นเดิม 5 บริษัท  
การไถ่ถอนหน่วยลงทุน และหุ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการและปิดกิจการ 3 บริษัท รายรับรวม 277.12 ล้านบาท  
และยังดำเนินการขายต่อเนื่อง ส่วนหุ้นในตลาดหลักทรัพย์นั้น เนื่องจากภาวะตลาดหลักทรัพย์ไม่เอื้ออำนวย  
ราคาตลาดต่ำกว่าเกณฑ์ราคาขายที่เหมาะสมที่คณะกรรมการกองทุนกำหนด จึงยังไม่มีจำหน่ายหุ้น  
บริษัทโดยยกเว้นเฉพาะหุ้นบริษัทไทยผลิตภัณฑ์ยิบซัม จำกัด (มหาชน) (TGP) ที่กองทุนขายให้ผู้ถือหุ้นใหญ่  
ที่ทำข้อเสนอซื้อ (tender offer) เพราะราคาเหมาะสม

### 3. การดูแลการดำเนินงานของสถาบันการเงินและบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่กองทุนถือหุ้น

การที่กองทุนเป็นผู้ถือหุ้นสำคัญในสถาบันการเงินและบริษัทบริหารสินทรัพย์บางแห่ง เพื่อการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาสถาบันการเงิน จึงมีหน้าที่ติดตามการดำเนินงานของสถาบันการเงินนั้น ๆ อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อประเมินสถานะ ตลอดจนวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดในการดำเนินงาน โดยได้เชิญผู้บริหารสถาบันการเงินมารับทราบผลการประเมินดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบที่กองทุนมีข้อสังเกต รวมทั้งยังได้แต่งตั้งผู้แทนของกองทุนเข้าร่วมในคณะกรรมการของแต่ละสถาบันการเงินที่กองทุนถือหุ้น เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกองทุนและสามารถส่งผ่านนโยบายสำคัญโดยตรงแก่คณะกรรมการของสถาบันการเงินแต่ละแห่งด้วย

ในส่วนที่เกี่ยวกับบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่กองทุนถือหุ้นร้อยละ 100 กองทุนได้รวบรวมกิจการระหว่างบริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรีและบริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท เป็นการบริหารภายใต้บริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิทเพียงแห่งเดียว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการหนี้ และประหยัดค่าใช้จ่ายดำเนินการ รวมทั้งเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการกำกับดูแล นอกจากนี้ยังได้สนับสนุนให้ปิดบริษัทบริหารสินทรัพย์รัตนสิน หลังจากได้โอนหนี้ค้ำยคุณภาพส่วนใหญ่ไปยังบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ส่วนหนี้ที่เหลือส่วนน้อยได้โอนไปบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ที่กองทุนถือหุ้นเช่นกัน ปัจจุบันกองทุนจึงถือหุ้นอยู่ในบริษัทบริหารสินทรัพย์รวม 2 แห่ง ประกอบด้วย บริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท และบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์

### 4. การติดตามการดำเนินงานของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย

จากการที่ทางการได้มีนโยบายจัดตั้งบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) เพื่อเป็นแหล่งกลางในการรวบรวมจัดการและบริหารหนี้ค้ำยคุณภาพของสถาบันการเงิน โดย บสท. ได้รับโอนสินเชื่อก้ำยคุณภาพจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ต่าง ๆ ที่กองทุนถือหุ้นเพื่อดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้และบริหารจัดการต่าง ๆ เพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยได้ชำระค่าสินเชื่อดังกล่าวด้วยตัวสัญญาใช้เงินที่กองทุนอาวัลนั้น กองทุนทั้งในฐานะของผู้ถือหุ้นทั้งหมดของ บสท. และผู้รับอาวัลตัวสัญญาใช้เงินได้ติดตามผลการดำเนินงานของ บสท. อย่างใกล้ชิดทุกกรอบระยะเวลาครึ่งปีเพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้ตามตัวสัญญาใช้เงินเพื่อจะไม่เพิ่มภาระให้แก่กองทุนในการจ่ายชำระเงินตามตัวสัญญาใช้เงินที่ได้อาวัลดังกล่าว

### 5. การนำเงินมาชดเชยภาระหนี้สินของกองทุนผ่านการออกพันธบัตรรัฐบาล

รัฐบาลได้ออกพันธบัตรเพื่อนำเงินมาชดเชยภาระหนี้สินกองทุนมาเป็นลำดับ และในปีงบประมาณ 2547 ได้ออกพันธบัตรให้กองทุนในวงเงิน 189,987.9 ล้านบาท (จากวงเงิน 200,000 ล้านบาท ที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติไว้เพิ่มเติมตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นไป) เป็นพันธบัตรออมทรัพย์ปีงบประมาณ 2547 ที่จำหน่ายให้ประชาชนทั่วไป และสาธารณกุศลต่าง ๆ ผ่านธนาคารพาณิชย์ และธนาคารออมสิน จำนวน

90,187.9 ล้านบาท และพันธบัตรประมูลสำหรับสถาบันการเงินจำนวน 99,800 ล้านบาท โดยกองทุนได้นำเงินชดเชยความเสียหายจากการขายพันธบัตรดังกล่าวมาลดภาระจำนวน 169,626.3 ล้านบาท และคงเหลือวงเงินสำหรับพันธบัตรประมูลอีก 20,300 ล้านบาท ที่กระทรวงการคลังได้ทยอยประมูลพันธบัตรดังกล่าวจนครบวงเงินแล้วเมื่อ 27 ตุลาคม 2547 และเพื่อให้การดำเนินการของกองทุนเป็นไปตามกรอบความเสียหายที่ได้ขอชดเชยจากรัฐบาล และเพื่อให้กองทุนสามารถประเมินสถานะและความเสียหายได้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น จึงได้จัดทำประมาณการกระแสเงินสดรับและจ่ายเป็นรายไตรมาส รวมทั้งได้ติดตามความเคลื่อนไหวของกระแสเงินสดรับและจ่ายที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเปรียบเทียบกับประมาณการเป็นระยะ ๆ

## 6. การจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝาก

จากการที่รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝาก เพื่อทำหน้าที่คุ้มครองผู้ฝากรายย่อย และเสริมสร้างความมั่นคงสถาบันการเงิน แทนบทบาทกองทุนที่ดำเนินการอยู่ในส่วนนี้ และคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติร่างพระราชบัญญัติสถาบันประกันเงินฝาก เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2547 และอยู่ระหว่างขั้นตอนการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ก่อนเสนอสภาผู้แทนราษฎรต่อไปนั้น

ในส่วนของกองทุนก็ได้ดำเนินการเตรียมการรองรับการจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝาก โดยได้จัดทำโครงการเตรียมการรองรับการจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝากซึ่งเป็นโครงการร่วมกับสายงานที่เกี่ยวข้องในธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อเตรียมการในส่วนต่าง ๆ รวมทั้งมีการจัดตั้งคณะทำงานโครงการเตรียมการรองรับการจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝาก เพื่อประสานงานโครงการดังกล่าวด้วย ประกอบกับได้ดำเนินการตามโครงการเตรียมความพร้อมระบบข้อมูลสารสนเทศของสถาบันประกันเงินฝาก ซึ่งได้รับเงินช่วยเหลือจากธนาคารโลก ให้จัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ และรายงานที่จำเป็นในการดำเนินงานของสถาบันประกันเงินฝากอย่างต่อเนื่อง