



**BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH  
VỀ KẾT QUẢ CHIẾN LƯỢC 2017 – 2021, KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2021  
VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2022**

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quân đội;

**I. CHIẾN LƯỢC GIAI ĐOẠN 2017-2021 VÀ KẾT QUẢ NĂM 2021.**

Năm 2021 kinh tế Việt Nam chịu ảnh hưởng nặng nề do đại dịch Covid. Nhờ chính sách bao phủ vacxin dịch bệnh đã từng bước được kiểm soát, kinh tế phục hồi tích cực từ quý 4. Kinh tế Việt Nam đạt một số điểm sáng như tăng trưởng GDP ~2,58%, CPI ~ 1,84% thấp nhất kể từ năm 2016, tổng kim ngạch XNK ~668,5 tỷ USD, tăng 22,6%, là 20 nền kinh tế đứng đầu về thương mại quốc tế, xuất siêu ~3 tỷ USD, FDI đạt trên 29 tỷ USD, tăng hơn 0,5 tỷ USD so với 2020. Huy động vốn nền kinh tế tăng ~8.4%, tổng phương tiện thanh toán tăng 10,7%, tín dụng tăng ~13,6%. Ngành ngân hàng đạt được kết quả khá tích cực.

**I.1 Kết quả chiến lược giai đoạn 2017 - 2021.**

Đơn vị: tỷ đồng

| Chỉ tiêu              | Năm 2016 | Năm 2021 | Tăng trưởng<br>(CAGR %) | Mức tăng lũy<br>kể 5 năm |
|-----------------------|----------|----------|-------------------------|--------------------------|
| Lợi nhuận trước thuế  | 3.651    | 16.527   | 35,3%                   | 4,53 lần                 |
| Vốn điều lệ           | 17.127   | 37.783   | 17,1%                   | 2,21 lần                 |
| Tổng tài sản          | 256.259  | 607.140  | 18,8%                   | 2,37 lần                 |
| Dư nợ tín dụng        | 153.884  | 405.923  | 21,4%                   | 2,64 lần                 |
| Huy động vốn          | 194.849  | 440.040  | 17,7%                   | 2,26 lần                 |
| Giá trị vốn hóa (ước) | 22.836   | 109.193  | 36,7%                   | 4,78 lần                 |

Năm 2021 đánh dấu kết thúc chiến lược 5 giai đoạn 2017 - 2021. MB đã hoàn thành và hoàn thành trước hạn 100% các mục tiêu chiến lược đề ra, tiêu biểu như chuyển đổi số toàn tập đoàn, củng cố năng lực quản trị và hiệu quả hoạt động các công ty, củng cố quan hệ khách hàng, xây dựng 2 nền tảng về quản trị rủi ro vượt trội và công nghệ thông tin. MB đạt mục tiêu “TOP 5 về hiệu quả kinh doanh và an toàn”, vượt mục tiêu về lợi nhuận đạt TOP4. Quy mô khách hàng ~12,9 triệu, lợi nhuận tập đoàn đạt 16.527 tỷ đồng gấp 4,53 lần 2016, trong đó lợi nhuận ngân hàng tăng ~4 lần, lợi nhuận công ty tăng ~7,4 lần. Các chỉ tiêu hiệu quả như tỷ lệ nợ xấu ~0,68%; CIR ~29%, ROE ~22% thuộc TOP đầu thị trường.

## I.2. Kết quả kinh doanh năm 2021.

Đơn vị: tỷ đồng

| Chỉ tiêu             | 2020    | 2021    | Tăng/giảm (%) | So với KH (%) |
|----------------------|---------|---------|---------------|---------------|
| Tổng tài sản         | 494.982 | 607.140 | tăng 22,7%    | vượt 5,0%     |
| Vốn điều lệ          | 27.988  | 37.783  | tăng 35,0%    | đạt 97,7%     |
| Huy động vốn         | 355.751 | 440.040 | tăng 23,7%    | vượt 5,3%     |
| Tín dụng             | 325.713 | 405.923 | tăng 24,6%    | vượt 4,1%     |
| Tỷ lệ nợ xấu         | 1,09%   | 0,90%   |               | vượt kế hoạch |
| LNTT tập đoàn        | 10.688  | 16.527  | gấp 1,6 lần   | vượt 12,4%    |
| LNTT riêng NH        | 9.698   | 14.398  | gấp 1,5 lần   | vượt 12%      |
| Tỷ lệ chi trả cổ tức | 15%     | 35%     |               |               |

Năm 2021, tổng doanh thu toàn tập đoàn đạt ~36.935 tỷ, tăng 35% so với 2020 trong đó riêng ngân hàng tăng ~33%, các công ty tăng ~43%. MB xếp hạng 4 về LNTT tăng 1 bậc so với 2020. Các chỉ số chất lượng, hiệu quả trong nhóm dẫn đầu thị trường (ROE ~23,49%, ROA ~2,4%). MB nằm trong TOP 300 (xếp hạng 247) giá trị thương hiệu toàn cầu theo công bố của Brand Finance 500, tăng trưởng giá trị thương hiệu ~113% (642 triệu đô năm 2021). TOP 3 bảng xếp hạng thương hiệu Ngân hàng Việt Nam theo MiBrand tăng 6 bậc so với 2020.

Thị phần một số Công ty thành viên tăng trưởng mạnh như MIC đạt TOP 5, tăng 1 bậc về doanh thu bảo hiểm, Mcredit đạt TOP 3, tăng 1 bậc quy mô tín dụng, MBAL đạt TOP 9 về thị phần kênh đại lý (tăng 3 bậc so với 2020). Lợi nhuận của các công ty đóng góp ~14% lợi nhuận tập đoàn.

MB đặt trọng tâm đầu tư công nghệ chuyển đổi số toàn tập đoàn như số hóa quy trình phát hành hợp đồng bảo hiểm, quy trình tuyển dụng kênh Đại lý, quy trình bán hàng tạo ra đà tăng trưởng tốt ở MBAL với doanh thu phí bảo hiểm đạt trên 5.700 tỷ (tăng 69,4%); Mcredit tăng dư nợ cho vay tiêu dùng ~63% (gấp 3,5 lần mức tăng trưởng của thị trường) nhờ việc tối ưu các nền tảng và kênh giao tiếp với khách hàng.

MB đã thông qua chiến lược tập đoàn 2022- 2026 với 11 sáng kiến chiến lược bám sát phương châm “Tăng tốc số - Hấp dẫn khách hàng - Hiệp lực tập đoàn - An toàn bền vững”. Cùng cố sức mạnh hiệp lực Tập đoàn, tăng hiệu quả hoạt động công ty thành viên, triển khai quản lý tập trung dữ liệu, hợp nhất định danh khách hàng, tạo lập hệ sinh thái Tập đoàn MB.

### Hoạt động kinh doanh riêng ngân hàng.

Lợi nhuận trước thuế riêng ngân hàng đạt 14.398 tỷ; gấp 1,5 lần 2020, tốc độ tăng trưởng LNTT bình quân 5 năm đạt 28%, trong đó các chỉ số quy mô chính như tín dụng tăng 23,4%, huy động vốn tăng 23,1%.

Năm 2021 MB đạt tăng trưởng đột phá thu hút mới 6,3 triệu trên APPs, đạt lũy kế 12,9 triệu khách hàng với 391 triệu giao dịch trên kênh ngân hàng số (92,3% tổng giao dịch). Doanh thu bán lẻ tăng trưởng ~34%, CASA tăng 2,4 lần. APPs MB được chọn trong “ứng dụng được yêu thích nhất năm 2021” (Top Apps of 2021). MB lọt TOP 2 thương hiệu ngân hàng được yêu thích nhất, thương hiệu ngân hàng chuyển đổi số tiêu biểu nhất của MiBrand.

Thu ngoài lãi đạt 7.563 tỷ, chiếm 28,3% tổng doanh thu, tăng 31% so với 2020. Một số dịch vụ tăng trưởng mạnh như thu từ thanh toán quốc tế tăng 70%, thu từ thẻ tăng 52%, nhiều mảng kinh doanh dịch vụ tăng bằng lần như đầu tư GBond, tài khoản số đẹp, kiều hối đã đóng góp ~20% tổng doanh thu.

Kinh doanh thị trường 2 tăng trưởng 30%, kinh doanh FX tăng trưởng 57%, đạt danh hiệu ngân hàng giao dịch ngoại hối tốt nhất Việt Nam của Asian Banker, Ngân hàng cung ứng sản phẩm phái sinh tài chính tốt nhất Việt Nam năm 2021.

Kiểm soát chất lượng tín dụng, tỷ lệ nợ xấu riêng ngân hàng ~0,68%, tỷ lệ bao phủ nợ xấu ~349%. Tỷ lệ an toàn vốn (CAR) đạt ~11,02% cao hơn quy định tối thiểu 8% của NHNN.

Quản lý chặt chi phí hoạt động, tăng cường ứng dụng số hóa trong hoạt động, tăng năng suất lao động đã đưa tỷ lệ chi phí hoạt động/ tổng doanh thu (CIR) ~29%, giảm 5% so với 2020.

Tối ưu hóa kênh phân phối: triển khai mới 40 điểm SMART Bank (ngân hàng tự phục vụ) giúp thu hút hơn 19.000 khách hàng mới với ~1,4 triệu giao dịch và phát hành tự động ~114.000 thẻ.

### **I.3. Công tác quản lý điều hành.**

Triển khai chiến lược 5 năm giai đoạn 2022 – 2026 với 12 dự án nền tảng, 11 sáng kiến chiến lược.

Tăng tốc triển khai các dự án chuyển đổi số. Phát triển mới 258 tính năng trên APPs, tăng năng lực công nghệ thông tin đáp ứng quy mô 20 triệu khách hàng, ứng dụng robots (RPA- Robotics Process Automation) cho 45 quy trình vận hành.

Ứng dụng các tiêu chuẩn quản trị rủi ro theo Basel II, hoàn thiện các mô hình QTRR ứng dụng trong kinh doanh, quản lý. Đạt giải thưởng Ngân hàng quản trị rủi ro thanh khoản tốt nhất khu vực Châu Á - Thái Bình Dương (“Liquidity Risk Management Award” – The Asian Banker).

Ứng dụng thẩm định tự động một số sản phẩm cho vay KHCN. Cải tiến hệ thống định giá và quản lý tài sản đảm bảo CMV giúp RM tăng tốc thẩm định giảm thời gian xử lý hồ sơ và tối ưu chi phí cho khách hàng.

Triển khai 201 dự án phát triển công nghệ, gần 3.000 lượt golive các tính năng, nghiệp vụ. Hệ thống CNTT hoạt động ổn định, tối ưu. Năng lực xử lý giao dịch đồng thời các hệ thống APPs, Viettel Pay, NAPAS trung bình gấp 4-5 lần so với 2020 với tỷ lệ giao dịch thành công đạt trên 99%.

Quy mô nhân sự riêng ngân hàng ~9.600 người, năng suất lao động tính theo LNNTT/ người đạt ~1,5 tỷ đồng/người tăng 1,5 lần. Tập trung đầu tư cho các chương trình phát triển nhân tài, nguồn lực nhân sự CNTT. MB được vinh danh “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á” do tạp chí HR Asia bình chọn.

Giữ vững đoàn kết nội bộ, ổn định chính trị, phát triển văn hóa MB. Năm 2021 MB đã thực hiện 111 chương trình an sinh xã hội với tổng trị giá ~386 tỷ đồng, ủng hộ 285 tỷ đồng quỹ Vaccine phòng Covid, phát triển nền tảng iNhandao giúp kết nối và chia sẻ ~1.500 địa chỉ nhân đạo với hơn 3.000 lượt ủng hộ.

### **I.4. Một số điểm tồn tại.**

Tốc độ đầu tư một số dự án hạ tầng công nghệ thông tin còn chậm so với nhu cầu phát triển kinh doanh mạnh trong những năm tới.

Chính sách đột phá trong thu hút đãi ngộ nguồn nhân lực chất lượng cao về công nghệ, ngân hàng số, các mảng trọng điểm của ngân hàng.

Tăng cường kiểm soát rủi ro hoạt động các nghiệp vụ trong toàn hệ thống.

Tăng tốc hiệp lực tập đoàn, tăng hiệu quả bán chéo giữa các công ty, ngân hàng.

\*\*\*

## II. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC 2022-2026 VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2022.

Kinh tế toàn cầu tiềm ẩn nhiều rủi ro hậu đại dịch Covid 19, như lạm phát tại các nền kinh tế lớn, các cuộc xung đột quốc tế, khủng hoảng năng lượng. Tăng trưởng kinh tế thế giới 2022 dự báo còn ~ 4% thấp hơn mức 5,5% cuối năm 2021 theo công bố của Liên Hiệp Quốc.

Kinh tế Việt Nam với mục tiêu tăng trưởng 6 - 6,5%, kiềm chế lạm phát dưới 4% là rất thách thức. NHNN định hướng tiếp tục điều hành chính sách tiền tệ theo hướng linh hoạt, nới lỏng trong thận trọng, tạo điều kiện tối đa cho việc hỗ trợ doanh nghiệp và thanh khoản cho nền kinh tế. Ngành ngân hàng có thể đối mặt với áp lực nợ xấu nếu tình hình SXKD các doanh nghiệp chịu tác động tiêu cực kéo dài trong năm 2022.

### II.1. Định hướng, mục tiêu chiến lược 2022 - 2026.

Tầm nhìn “Trở thành Doanh nghiệp số, Tập đoàn tài chính dẫn đầu”.

Phương châm “Tăng tốc số - Hấp dẫn khách hàng - Hiệp lực tập đoàn - An toàn bền vững”.

Mục tiêu “Top 3 thị trường về hiệu quả, hướng đến Top đầu Châu Á” một số chỉ tiêu chiến lược trọng yếu:

- Đạt quy mô 20 triệu khách hàng;
- Tăng trưởng lợi nhuận kép (CAGR) tối thiểu ~23%/năm;
- Các chỉ tiêu chất lượng, hiệu quả phần đầu TOP3 thị trường;

MB triển khai 11 sáng kiến chiến lược về quản trị tài chính, quản trị rủi ro thông minh và vận hành thông minh. Tăng tốc triển khai nhà máy số. Đầu tư mạnh năng lực CNTT, số hóa tập đoàn và các công ty.

### II.2. Kế hoạch năm 2022.

| TT | Chỉ tiêu             | Kế hoạch 2022 | So với 2021                               |
|----|----------------------|---------------|-------------------------------------------|
| 1  | Tổng tài sản         | 700.000       | Tăng ~15%                                 |
| 2  | Vốn điều lệ          | 46.882        | Tăng ~24%                                 |
| 3  | Huy động vốn         | 488.000       | Tăng trưởng<br>đảm bảo nhu cầu kinh doanh |
| 4  | Tín dụng             | 472.600       | Tăng ~16%<br>Theo giới hạn room NHNN      |
| 5  | Tỷ lệ nợ xấu         | < 1,5%        | Phần đầu kiểm soát như mức 2021           |
| 6  | Lợi nhuận trước thuế | 20.300        | Tăng trưởng 23%                           |
|    | Kịch bản 2 (*)       | 19.000        | Tăng trưởng 15%                           |

(\*) Trong trường hợp kinh tế vĩ mô diễn biến khó khăn GDP < 5%, CPI > 5%.

**Một số giải pháp cụ thể như sau:**

Tăng tốc chuyển đổi số, triển khai dự án nhà máy số, sáng kiến dữ liệu, quản trị rủi ro thông minh.

Củng cố sức mạnh hiệp lực tập đoàn, tăng hiệu quả hoạt động của các công ty thành viên, tăng tỷ trọng đóng góp lợi nhuận công ty thêm 2 - 3%. Tăng năng lực bán chéo trong tập đoàn.

Hấp dẫn thu hút mới 2,5 - 3 triệu khách hàng.

Tăng trưởng cao kinh doanh bán lẻ, tối ưu kênh phân phối. Hoàn thiện mô hình kinh doanh phục vụ tối ưu cho từng phân khúc khách hàng (Priority, Private, SME siêu nhỏ).

Áp dụng nhiều giải pháp huy động vốn hợp lý, trọng tâm trên nền tảng số. Tối ưu chi phí huy động vốn, tăng trưởng mạnh CASA.

Hoàn thiện 2 nền tảng chủ lực APPs và BIZ, tối ưu trải nghiệm trên hành trình khách hàng, đa dạng sản phẩm trên kênh số.

Xây dựng tổ chức dữ liệu xuất sắc thông qua hợp nhất dữ liệu tập đoàn, xây dựng hạ tầng dữ liệu quy mô lớn, công cụ phân tích thông minh. Thành lập khối dữ liệu.

**Đầu tư hạ tầng CNTT sẵn sàng đáp ứng 30 triệu khách hàng.**

Tăng chất lượng nhân sự, tập trung phát triển nguồn nhân lực tinh, giỏi, có khả năng làm việc liên chức năng, xây dựng MB là tổ chức có nhiều giải pháp mới và năng suất lao động vượt trội so với thị trường.

Kiểm soát chất lượng tín dụng chặt chẽ, tỷ lệ nợ xấu tập đoàn <1,5%. Tái cơ cấu thành công các khoản nợ của khách hàng bị ảnh hưởng bởi Covid 19.

**Đột phá về chất lượng dịch vụ, giảm thời gian xử lý giao dịch, tăng trải nghiệm và hài lòng khách hàng.**

Quản trị chi phí hiệu quả, linh hoạt theo tình hình kinh doanh, đảm bảo mục tiêu CIR  $\leq 32\%$ .

**\*\*\***

Thay mặt Ban Điều hành, tôi trân trọng gửi lời tri ân sâu sắc đến Quý cổ đông, nhà đầu tư, khách hàng, đối tác đã luôn tin nhiệm và đồng hành cùng MB. Chúng tôi cam kết sẽ nỗ lực hoàn thành kế hoạch kinh doanh năm 2022. MB rất mong tiếp tục nhận được sự đồng tình, ủng hộ của NHNN, Bộ Quốc Phòng, các cơ quan hữu quan, Quý vị cổ đông, Quý khách hàng cho các kế hoạch và giải pháp phát triển của MB trong năm 2022.

Kính chúc toàn thể Quý vị đại biểu, Quý vị cổ đông sức khỏe, hạnh phúc, thành công!

**Nơi nhận:**

- Quý vị cổ đông;
- Chủ tịch HĐQT;
- HĐQT/ BKS;
- Lưu: Ban KH, K.HC.

