

Số: **2812** /2023/BC-HĐĐH

Hà Nội, ngày 30 tháng 03 năm 2023

## **BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG ĐIỀU HÀNH VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2022 VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2023**

**Kính gửi: Đại hội đồng Cổ đông MSB**

### **I. BỐI CẢNH KINH TẾ VĨ MÔ**

Vượt qua đại dịch trong các năm 2020-2021 cùng các thành tựu kinh tế, xã hội được đánh giá cao, Việt Nam tiếp tục đối diện năm 2022 với nhiều tác động tiêu cực từ chính trị kinh tế thế giới và các ảnh hưởng kéo dài từ các năm chịu đại dịch Covid-19. Cùng với đó, sự bất ổn về địa chính trị, khủng hoảng năng lượng, chính sách thắt chặt tiền tệ của các ngân hàng trung ương trên thế giới tiếp tục là những yếu tố tiêu cực tác động trực tiếp đến kinh tế Việt Nam. Tuy nhiên, Việt Nam vẫn được đánh giá triển vọng với tăng trưởng GDP năm 2022 ở mức 8,02% so với mức 2,58% của năm 2021. CPI trung bình năm 2022 tăng 3,15% so với 2021, đạt mục tiêu kiểm soát dưới 4%.

Ngành ngân hàng cũng đóng góp đáng kể trong quá trình nỗ lực vực lại nền kinh tế Việt Nam năm qua. Với tăng trưởng dư nợ tín dụng cả năm khoảng 14,5% so với cuối năm 2021, các ngân hàng đã đáp ứng được phần nào nhu cầu vốn của nền kinh tế. Mặt bằng lãi suất huy động và cho vay tăng đồng điệu với xu hướng chung của thế giới và được kiểm chế tốt qua các chính sách của cơ quan quản lý. Thị trường ngoại hối tuy có những biến động nhưng cũng đã ổn định vào những tháng cuối năm. Các chính sách liên quan trái phiếu doanh nghiệp được đưa ra nhằm kiểm soát nguồn vốn huy động từ trái phiếu và cũng gây khó khăn hơn cho việc tìm kiếm nguồn vốn, các ngân hàng có danh mục đầu tư trái phiếu lớn cần tái cấu trúc danh mục này nhằm đảm bảo các yêu cầu của cơ quan quản lý. Có thể thấy, trong cả năm 2022, các ngân hàng ưu tiên kiểm soát rủi ro, đảm bảo thanh khoản, ổn định bảng cân đối và đẩy mạnh đầu tư vào công nghệ, số hóa, phát triển sản phẩm, đào tạo nhân lực.

### **II. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG NĂM 2022 CỦA NGÂN HÀNG**

Trong bối cảnh phải đối mặt với những khó khăn hậu đại dịch, những tác động tiêu cực khó lường từ chính sự và kinh tế thế giới cộng thêm các vấn đề về khủng hoảng niềm tin trong nước, MSB trước tiên đã thực hiện tốt nhiệm vụ hỗ trợ khách hàng, đưa các sản phẩm tạo thuận ích và nâng cao trải nghiệm, đảm bảo vận hành kinh doanh hiệu quả, quản trị rủi ro được tăng cường, đặc biệt là vấn đề đảm bảo thanh khoản trong những giai đoạn khó khăn của thị trường chung. Ngân hàng cũng đã hoàn thành phần lớn các kế hoạch tham vọng đặt ra từ đầu năm và đặt các nền móng vững vàng cho chiến lược chuyển mình vào giai đoạn phát triển bền vững.

#### **1. Các sự kiện nổi bật của MSB năm 2022:**

- Hoàn thành sớm các mục tiêu chiến lược 5 năm 2018 – 2023 liên quan các chỉ tiêu mảng ngân hàng: Tổng thu nhập thuần hoạt động (TOI), lợi nhuận trước thuế, tỉ lệ CASA, tỉ lệ nợ xấu chỉ 1,21%, số lượng hành trình khách hàng được số hóa...



- Top 3 nhà tạo lập thị trường về khối lượng và giá trị giao dịch trái phiếu chính phủ, Top 10 về doanh số giao dịch ngoại tệ với khách hàng doanh nghiệp và cá nhân, top 5 và là nhà tạo lập trên thị trường ngoại tệ liên ngân hàng
- Hoàn thành các dự án quan trọng: Ra mắt 8 hành trình trải nghiệm khách hàng, triển khai thành công nhiều dự án quan trọng: “Dự án kiến trúc doanh nghiệp” (Enterprise Architecture Design Project), “Chuyển đổi bán hàng” (Sales Transformation), “Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế IFRS”.
- Thành lập Ủy ban Phát triển bền vững với sự tham gia của Hội đồng quản trị và các thành viên Hội đồng điều hành, huy động thành công nguồn vốn 30 triệu đô từ Proparco theo Chương trình “tài chính xanh”, xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tích hợp các yếu tố Môi trường – Xã hội theo chuẩn quốc tế
- Đạt mức tăng trưởng NIM cao nhất trong lịch sử hoạt động, tăng từ 3,63% năm 2021 lên 4,5% năm 2022 trong bối cảnh biến động tiêu cực của lãi suất đầu vào
- Đảm bảo tốt công tác quản trị rủi ro và tính thanh khoản: Chỉ số CAR đạt 12,3% và NPL được kiểm soát ở mức hơn 1,2%, nợ tái cơ cấu do Covid-19 và danh mục đầu tư trái phiếu doanh nghiệp đều giảm.
- Tăng trưởng ấn tượng của khối khách hàng cá nhân khi doanh thu và lợi nhuận tăng lần lượt là 36% và 57% so với 2021.
- Thu nhập ngoài lãi ghi nhận tăng trưởng đột phá từ hoạt động kinh doanh ngoại tệ và Banca

## **2. Các giải thưởng nổi bật trong năm 2022:**

- “Ngân hàng chuyển đổi số tốt nhất Việt Nam 2022” do Tạp chí The Global Economic trao tặng;
- Top 10 Ngân hàng TMCP tư nhân uy tín năm 2022 theo công bố của Công ty cổ phần Báo cáo Đánh giá Việt Nam (Vietnam Report);
- Giải thưởng Ngân hàng có Khối lượng giao dịch ngoại tệ FX Matching cao nhất từ Refinitiv - London Stock Exchange Group;
- Giải thưởng “Đột phá trong hoạt động phát hành thẻ 2022” do Mastercard trao tặng;
- Tổ chức VISA cũng vinh danh MSB ở hai hạng mục “Leadership in Payment Volume Growth” và “Leadership in Debit Payment Volume Growth”;
- Giải thưởng “Ngân hàng doanh nghiệp sáng tạo nhất 2022” do Tạp chí World Economic công bố;
- Giải thưởng “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á” do HR Asia bình chọn;

## **3. Các thành quả hoạt động thể hiện qua các chỉ số tài chính:**

Năm 2022 là một dấu mốc quan trọng của MSB khi ngân hàng đã hoàn thành sớm kế hoạch 5 năm 2018-2023 với những kết quả ấn tượng. MSB đã có mức tăng trưởng kép thu nhập thuần hoạt động (CAGR) trong 3 năm gần nhất đạt 22%, hoàn thành vượt mức kế hoạch 5 năm đề ra. Chỉ số chi phí trên thu nhập (CIR) cũng điều chỉnh giảm về mức 41,4% năm 2022 kể từ mốc trên 50% năm 2018. Đặc biệt, chỉ số phản ánh sức khỏe tổ chức OHI qua khảo sát năm 2022 đã đạt 82 điểm, tăng 2 điểm so với mục tiêu và tăng 14 điểm so với năm 2019. Số lượng khách hàng cá

nhân và doanh nghiệp cũng có sự tăng trưởng vượt bậc tương ứng gần 117% và 60% so năm 2018, đạt gần 4 triệu khách hàng cá nhân và trên 72 nghìn khách hàng doanh nghiệp.

Kết thúc năm tài chính 2022, trước những khó khăn, thách thức của nền kinh tế, bằng sự quyết tâm chuyển đổi số, chiến lược linh hoạt, MSB đã ghi nhận những kết quả khả quan, cụ thể: Tổng tài sản của ngân hàng đạt gần 212.776 tỷ đồng, tăng xấp xỉ 4,5% so với năm trước. Cho vay khách hàng đạt hơn 120.000 tỉ đồng, tăng trưởng 19% so với 2021. Huy động vốn từ khách hàng tăng khoảng 24% so với 2021 với trên 117.000 tỉ đồng. Trong đó, tỷ trọng tiền gửi không kỳ hạn - CASA trung bình năm chiếm 36% tổng tiền gửi, đứng thứ 3 trong ngành về tỷ lệ CASA trung bình năm cao nhất – đây là nguồn vốn hiệu quả hỗ trợ đặc lực MSB giữ được biên lãi ròng (NIM) cao khi lãi suất đầu vào tăng. Với cơ cấu vốn hiệu quả, chi phí vốn được tối ưu nên MSB đạt kỷ lục về NIM - 4,5%. Tổng lợi nhuận trước thuế đạt hơn 5.787 tỷ đồng, tăng xấp xỉ 14% so với năm 2021.

Với sự nỗ lực của hơn 6.000 cán bộ nhân viên, sự đồng lòng và quyết tâm chinh phục các mục tiêu của một tổ chức chuyên nghiệp, MSB tự hào khi thứ hạng của ngân hàng đã tăng tới 159 bậc theo bảng xếp hạng 500 ngân hàng mạnh nhất khu vực Châu Á - Thái Bình Dương do The Asian Banker công bố vào quý 4/2022, từ vị trí thứ 356 của kỳ đánh giá trước lên vị trí thứ 197 cho năm 2022.

TT	Chỉ tiêu	Thực hiện 2021	Kế hoạch 2022	Thực hiện 2022	Tỷ lệ TH 2022/TH 2021 (%)	Tỷ lệ TH/KH 2022 (%)
1	Tổng tài sản	203.665	233.000	212.776	104,5%	91%
2	Vốn huy động tại thị trường I & trái phiếu huy động vốn	107.659	123.808	128.720	119,6%	104%
3	Dư nợ tín dụng (bao gồm dư nợ cho vay TCKT và cá nhân, đầu tư trái phiếu doanh nghiệp) (*)	104.601	130.752	123.223	117,8%	94%
4	Nợ xấu (nhóm 3-5)	1,20%	<3%	1,24%	0,04%	Đạt
5	Lợi nhuận trước thuế (bao gồm thu hồi nợ đã sử dụng dự phòng)	5.088	6.800	5.787	113,7%	85%
6	Thù lao và chi phí HĐQT và BKS	23,2	25,5	21,1	91%	83%
7	Vốn điều lệ (**)	15.275	20.000	19.857,5	130%	100%
8	Tỷ lệ chi trả cổ tức/chia cổ phiếu thưởng (***)	30%	30%	30%	100%	Hoàn thành

(\*) Tùy thuộc hạn mức tăng trưởng tín dụng được cấp bởi Ngân hàng Nhà nước phù hợp từng thời kỳ

(\*\*) Vốn điều lệ đã được tăng lên 20.000 tỷ đồng khi MSB hoàn thành phát hành cổ phiếu theo Chương trình lựa chọn cho người lao động trong năm 2022. Tuy nhiên, do thời gian hoàn thành các thủ tục vào tháng cuối năm nên ngày 9/1/2023, MSB mới nhận được Quyết định 45/QĐ-NHNN về việc sửa đổi nội dung Giấy phép

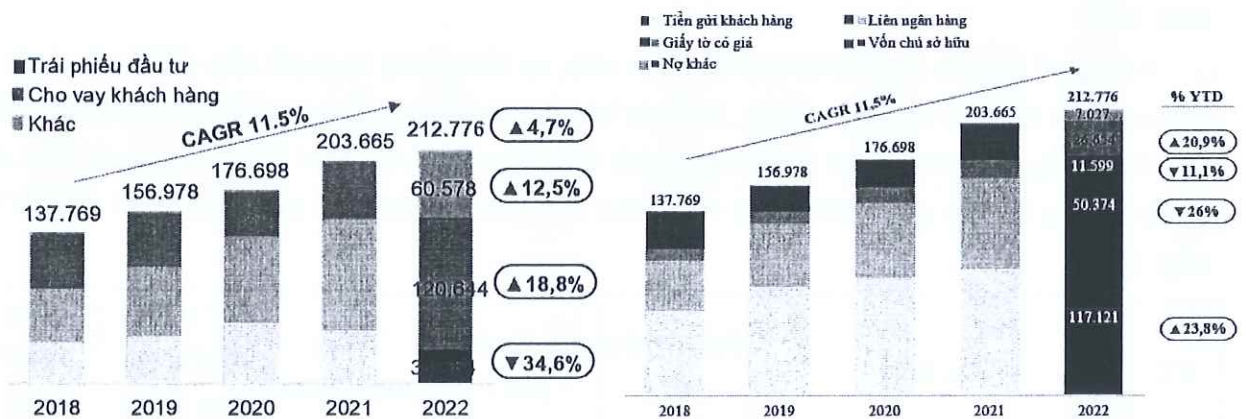
thành lập và hoạt động của MSB với mức vốn mới là 20.000 tỷ đồng. Ngay sau đó, ngân hàng đã hạch toán sổ sách, thay đổi Điều lệ ngân hàng và ngày 13/1/2023, MSB nhận giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp thay đổi lần thứ 26 của Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội theo mức vốn mới này

(\*\*\*) Năm 2022 MSB thực hiện chia cổ phiếu thưởng với tỷ lệ 30% cho cổ đông, đây là phần lợi tức được hưởng từ lợi nhuận năm 2021 theo phương án phân phối lợi nhuận được ĐHCĐ thông qua theo Nghị quyết số 30/NQ-ĐHCĐ ban hành ngày 25/4/2022.

### 3.1. Tổng tài sản và cơ cấu nguồn vốn bảng cân đối

#### Cơ cấu tổng tài sản/ Cơ cấu nợ phải trả và vốn chủ sở hữu của MSB giai đoạn 2018 – 2022

(Đơn vị: tỷ đồng)



Tổng tài sản của MSB tăng trưởng xấp xỉ 4,5% so với 2021, đạt mức 212.776 tỷ đồng, ngân hàng ghi nhận mức tăng trưởng kép hàng năm cho giai đoạn 2018-2022 với mức 11,5%. Tổng tài sản chỉ đạt 93% so với kế hoạch do ảnh hưởng từ cho vay khách hàng và cơ cấu lại danh mục trái phiếu. Tổng cho vay khách hàng năm 2022 đạt 120.644 tỷ đồng, bằng 92,26% so với kế hoạch chủ yếu từ tăng trưởng tín dụng chỉ ở mức 16,35% (Ngân hàng Nhà nước cấp cho riêng mảng ngân hàng) hay 17,8% cho hợp nhất, so với 23,1% của 2021. Trái phiếu đầu tư có mức giảm tương đối, chỉ còn 31.554 tỷ đồng so với mức 48.257 vào 31/12/2021, MSB đã tái cơ cấu danh mục đầu tư trái phiếu Chính phủ với số lượng lớn vào nửa đầu năm 2022, trước khi lãi suất của thị trường vào chu kỳ tăng. Lượng trái phiếu đầu tư này được ngân hàng mua từ các năm trước và khi thoái vốn một phần đã đem về lợi nhuận tốt cho ngân hàng: khoảng 683 tỷ đồng lãi thuần từ mua bán chứng khoán đầu tư cho cả năm 2022. Đây là hành động rất quyết đoán trong một năm nhiều biến động như năm qua, kinh nghiệm của nhà tạo lập thị trường trái phiếu Chính phủ là một trong những yếu tố giúp MSB có mức lợi nhuận từ đầu tư trái phiếu này.

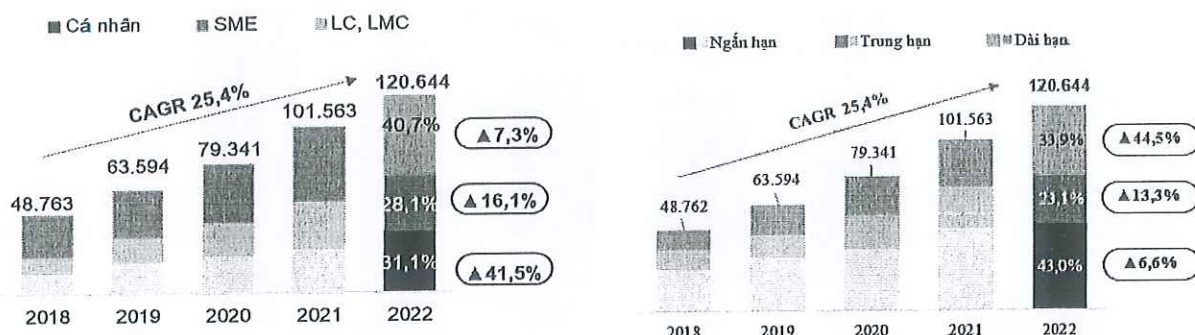
Nợ phải trả năm 2022 được cơ cấu với lượng tiền gửi của khách hàng đạt 117.121 tỷ đồng, tăng đến 23,8%, đồng thời, tiền gửi và vay từ thị trường liên ngân hàng giảm đến 26%. Nguồn vốn huy động từ khách hàng được đánh giá là nguồn vốn tốt, có tính bền vững và hiệu quả được tăng cao khi tỷ trọng tiền gửi không kỳ hạn cao. Nguồn vốn chủ sở hữu của ngân hàng cũng tăng 21% trong năm, đạt hơn 26,6 nghìn tỷ đồng, vốn điều lệ của ngân hàng được tăng từ 15.275 tỷ đồng lên 19.857 tỷ đồng thông qua trả cổ phiếu thưởng cho cổ đông hiện hữu. Vốn điều lệ tiếp tục được tăng từ 19.857 tỷ đồng lên tròn 20.000 tỷ đồng thông qua phát hành 14,25 triệu cổ phiếu

theo Chương trình lựa chọn cho người lao động năm 2022, tuy nhiên MSB chưa hạch toán mức vốn điều lệ này tại 31/12/2022 do thời gian hoàn thành các thủ tục kéo sang đầu năm 2023<sup>1</sup>.

### 3.2. Cho vay khách hàng

#### *Phân bổ cho vay khách hàng theo phân khúc và kỳ hạn của MSB giai đoạn 2018 – 2022*

(ĐVT: tỷ đồng)



MSB đã ghi dấu ấn tích cực về tăng trưởng lợi nhuận trong giai đoạn chiến lược 2018 - 2022 nhờ tăng trưởng cho vay khách hàng tốt. Trong giai đoạn này, chỉ số tăng trưởng kép của tổng cho vay khách hàng đạt mức 25,4%. Năm 2022, NHNN cấp tăng trưởng tín dụng cho MSB theo mức cao trong trung bình ngành - 16,35% cho mảng ngân hàng và 17,8% theo số liệu hợp nhất với công ty con – FCCOM. Tổng cho vay khách hàng của MSB đạt mức 120.644 tỷ đồng tăng 19% so với 2021 và chiếm 56,7% trong tổng tài sản, đáng chú ý là tỷ trọng cho vay mảng khách hàng cá nhân có mức tăng khá ấn tượng, từ 26,1% tổng lượng cho vay khách hàng cho năm 2021 lên 31,1% tại 31/12/2022, đây cũng kết quả của việc mở rộng khá ấn tượng tệp khách hàng trong năm qua, với gần một triệu khách hàng cá nhân và khoảng 10.000 khách hàng doanh nghiệp mới.

Về kỳ hạn cho vay, tổng cho vay khách hàng được phân bổ theo tỷ trọng các kỳ hạn như sau: 43% dành cho vay ngắn hạn, 23,1% cho vay trung hạn và 33,9% cho vay dài hạn. Với nhiều biến động trong các năm gần đây, để đảm bảo quản trị rủi ro các khoản vay, MSB cũng hướng tới các khoản vay có tài sản đảm bảo tốt và có tính thanh khoản cao. Tỷ trọng các khoản vay có tài sản đảm bảo trong tổng cho vay khách hàng được tăng từ 82% năm 2021 lên 87% cho năm 2022.

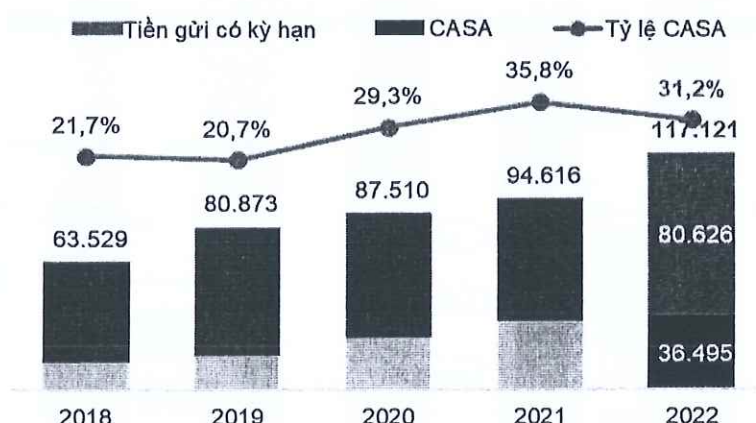
Đối với các khoản vay của khách hàng doanh nghiệp, MSB có sự dịch chuyển tích cực khi tỷ trọng cho vay ngành nghề có tiềm năng rủi ro cao đã giảm, ngân hàng hướng tới hỗ trợ các khách hàng thuộc lĩnh vực xuất nhập khẩu, thương mại, sản xuất... có năng lực hồi phục tốt sau đại dịch và đặc biệt là các khách hàng có chiến lược hướng tới phát triển bền vững.

<sup>1</sup> Ngày 9/1/2023, MSB nhận công văn số 45/QĐ-NHNN ban hành về việc sửa đổi nội dung Giấy phép thành lập và hoạt động của MSB theo vốn điều lệ 20.000 tỷ đồng. Ngày 10/1/2023 MSB đã sửa đổi Điều lệ ngân hàng theo vốn điều lệ mới và 13/1/2023 MSB nhận giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp thay đổi lần thứ 26 theo vốn điều lệ mới.

### 3.3. Nguồn vốn huy động và cơ cấu tiền gửi khách hàng

**Tiền gửi khách hàng theo kỳ hạn của MSB giai đoạn 2018 – 2022**  
(tại 31/12 hàng năm)

(ĐVT: tỷ đồng)

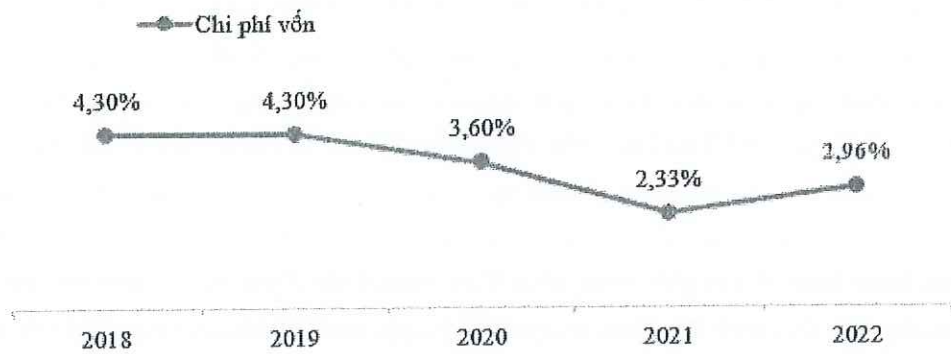


Năm 2022, các ngân hàng nói chung trên thế giới và Việt Nam đều phải đối diện với các biến động bất lợi của lãi suất kể từ nửa cuối năm. Với tệp khách hàng được tăng trưởng khoảng 26% năm 2022, kết hợp với việc thiết kế sản phẩm theo từng nhu cầu khách hàng cụ thể, cá nhân hóa dịch vụ, MSB đã thu hút được lượng tiền gửi khách hàng tăng trưởng 23,8% năm 2022, đạt 117.121 tỷ đồng. Đẩy mạnh số hóa và đầu tư công nghệ giúp MSB tăng trưởng mạnh hiệu quả từ kênh số. Số lượng và giá trị giao dịch qua kênh số ở cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp đều có những đột phá, cụ thể như sau:

	2021	2022	Tỷ lệ tăng trưởng
<b>Khối lượng giao dịch trên e-banking</b>			
<i>EB</i>	2.609.771	3.329.060	28%
<i>RB</i>	47.618.254	76.839.322	61%
<b>Giá trị giao dịch trên e-banking (tỷ đồng)</b>			<b>Tỷ lệ tăng trưởng</b>
<i>EB</i>	214.983	389.335	81%
<i>RB</i>	852.505	1.122.318	32%

Nền tảng số thông minh, thân thiện với người dùng và nhiều sản phẩm thuận ích đã thu hút khách hàng sử dụng kênh số, đây là yếu tố chính đóng góp vào hiệu quả huy động tiền gửi không kỳ hạn (CASA) của MSB. Tính trung bình cho cả năm 2022, MSB có tỷ lệ CASA/Tổng tiền gửi đạt mức gần 36%, đứng Top 3 trong ngành. Với lượng tiền gửi không kỳ hạn đạt gần 36,5 nghìn tỷ đồng, MSB đã tối ưu hóa nguồn vốn, nguồn huy động chi phí thấp này đã hỗ trợ ngân hàng kìm chế mức tăng chi phí vốn của cả năm trong khi biến động lãi suất khá bất lợi vào nửa cuối năm.

### Chi phí vốn của MSB giai đoạn 2018 – 2022

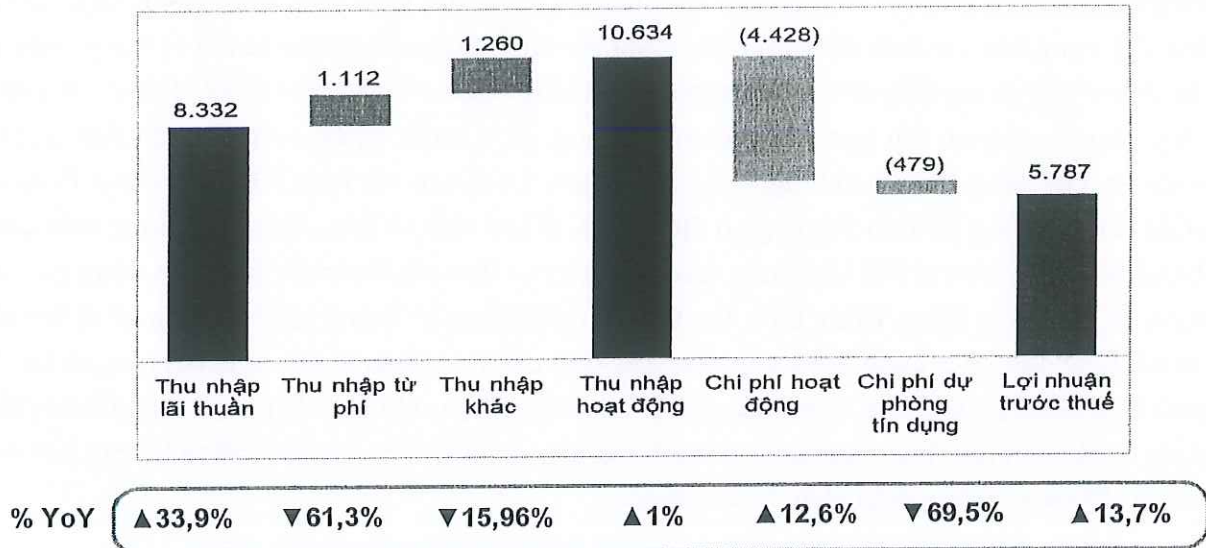


### 3.4. Tổng thu nhập hoạt động và lợi nhuận

Tỷ lệ tăng trưởng kép giai đoạn 2018 đến 2022 của TOI và lợi nhuận trước thuế của ngân hàng lần lượt đạt 22,7% và 53,1%.

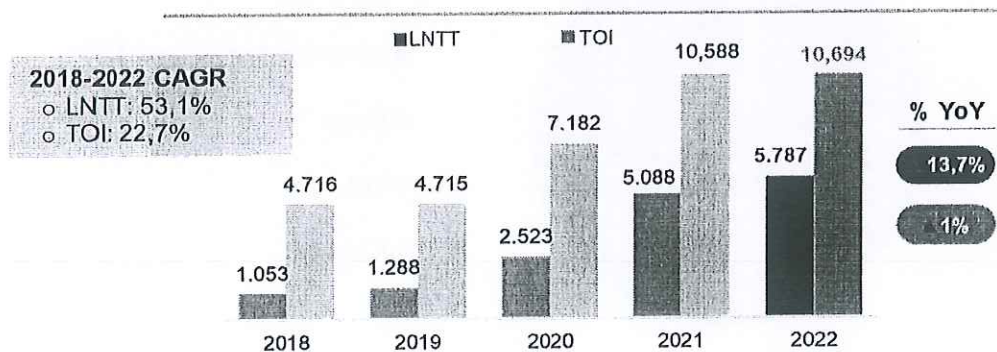
#### Cơ cấu thu nhập năm 2022 của MSB và tăng trưởng so với năm 2021

(ĐVT: tỷ đồng)



#### Tổng thu thuần (TOI) và lợi nhuận trước thuế (PBT) của MSB giai đoạn 2018 – 2022

(ĐVT: tỷ đồng)



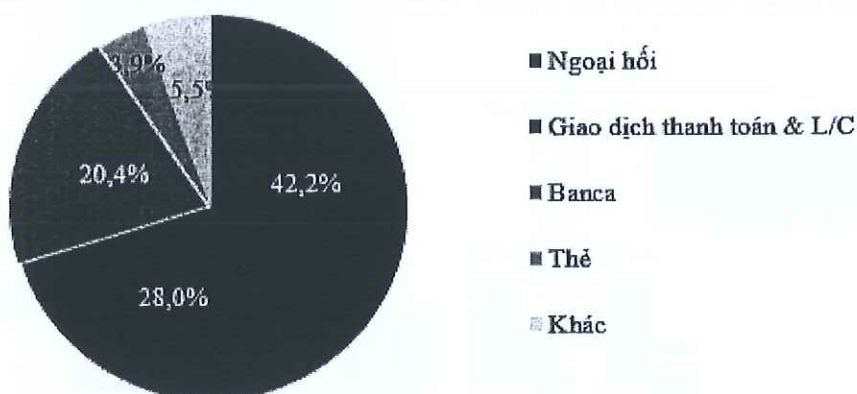
Ngân hàng đạt mức tổng thu nhập thuần hoạt động (TOI) gần 10,7 nghìn tỷ đồng năm 2022, trong đó tăng trưởng thu nhập từ lãi thuần (NII) đạt gần 34% với 8.322 tỷ đồng. Các hoạt động kinh doanh tạo nguồn thu từ lãi của ngân hàng tăng trưởng tương đối mạnh mẽ. Tỷ lệ tăng trưởng

kép của NII từ 2018 đến nay đạt trên 30% và biên lãi ròng (NIM) đạt mức cao lịch sử ở mức 4,5% trong năm 2022. Điều này đến từ việc kiểm soát chi phí vốn đầu vào hiệu quả của MSB.

MSB ghi nhận lợi nhuận trước thuế và sau thuế đạt lần lượt 5.787 tỷ đồng và 4.616 tỷ đồng. Lợi nhuận trước thuế đạt thấp hơn kế hoạch chủ yếu do ảnh hưởng của thương vụ bán FCCOM. Năm 2022, Ban Lãnh đạo MSB đã làm việc với nhiều đối tác là các định chế tài chính nước ngoài quan tâm về việc bán vốn cổ phần của MSB tại FCCOM. Hai bên sau quá trình thẩm định cũng đã tiến tới các bước thỏa thuận về giá chào mua, điều khoản trong hợp đồng mua bán, đặt cọc. Tuy nhiên tình hình kinh tế thế giới cũng như Việt Nam biến động theo chiều hướng tiêu cực do ảnh hưởng từ các vấn đề chính trị quốc tế, tình hình lạm phát khiến cho các NHTW trên thế giới tăng lãi suất để kiểm soát khiến cho dòng tiền đầu tư ra nước ngoài bị ảnh hưởng. Lãi suất huy động tăng khiến giá cổ phiếu thị trường bị sụt giảm mạnh, các hoạt động cho vay của ngân hàng mẹ và FCCOM đều ít nhiều bị ảnh hưởng. Các yếu tố bất lợi này đã ảnh hưởng đến giá chào mua ban đầu của các đối tác khiến cho việc đàm phán thoái vốn chưa thể hoàn thiện trong năm 2022.

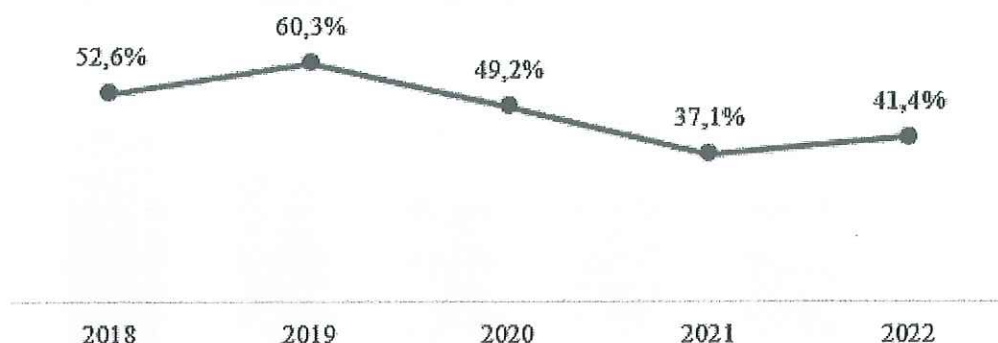
Dù gặp khó khăn trong chuyển nhượng FCCOM, MSB vẫn duy trì mức tăng trưởng lợi nhuận 14% nhờ động lực chính từ hoạt động kinh doanh cốt lõi – doanh thu từ hoạt động tín dụng. Ngân hàng định hướng tới mục tiêu tỷ lệ doanh thu ngoài lãi đạt mức 30% trong TOI, mục tiêu này được kỳ vọng lớn vào khả năng hiện thực hóa bởi Khối Ngân hàng Bán lẻ khi tỷ trọng đóng góp của đơn vị này trong tổng doanh thu ngoài lãi khoảng hơn 40% vào năm 2022. Trong các dịch vụ đóng góp cho doanh thu ngoài lãi của ngân hàng, năm 2022, MSB có bước đột phá trong lãi thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối, tăng hơn 2,6 lần so với năm 2021. Với hoạt động này, MSB là ngân hàng có khối lượng giao dịch ngoại tệ cao nhất và giao dịch năng động nhất qua hệ thống giao dịch điện tử FX Matching theo thống kê số liệu của Refinitiv cho hoạt động giao dịch ngoại tệ liên ngân hàng. Đồng thời, lọt Top 10 ngân hàng có lượng giao dịch ngoại tệ lớn nhất. Do đó, hoạt động này cũng đóng góp đến hơn 42% cho lợi nhuận từ các hoạt động ngoài lãi. Bên cạnh hoạt động kinh doanh ngoại hối, sản phẩm banca được xác định là trụ cột tăng trưởng chính trong các khoản thu thuần ngoài lãi. Doanh thu bán sản phẩm banca được định hướng đẩy mạnh với tốc độ tăng trưởng thấp nhất 30% mỗi năm.

*Cơ cấu thu nhập từ phí năm 2022 của MSB*



### 3.5. Chi phí, cơ cấu chi phí và lợi nhuận

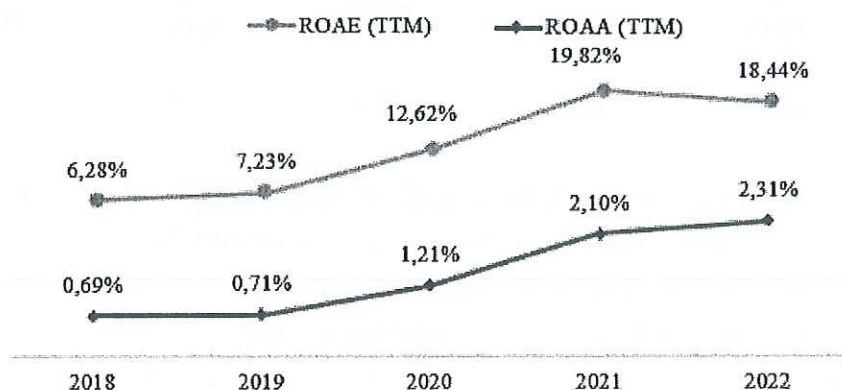
*Tỷ lệ chi phí/doanh thu (CIR) của MSB giai đoạn 2018 - 2022*



Năm 2022, MSB đẩy mạnh nguồn lực triển khai các dự án trọng điểm. Do đó, ngân hàng đã có sự gia tăng đáng kể về số lượng nhân sự với trên 1.100 người. Đồng thời, nhằm hỗ trợ tốt nhất cho cuộc sống của người lao động, MSB cũng có mức tăng thu nhập bình quân tháng cho mỗi nhân sự, tăng từ mức 27,2 triệu đồng/tháng/người năm 2021 lên mức 34 triệu đồng/tháng/người năm 2022. Bên cạnh đó, chi phí cho hoạt động quản lý công vụ cũng tăng khoảng 20% so với năm 2021 do hoạt động của doanh nghiệp nói riêng và nhịp sống trước đại dịch Covid-19 nói chung đã trở lại bình thường. Các khoản công tác phí, hội họp cũng gia tăng nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh, hợp tác. Chiếm tỷ trọng lớn trong chi phí hoạt động (OPEX), năm 2022, chi phí nhân sự đã góp phần tăng OPEX thêm 12,6% so với năm 2021 ở mức 4.428 tỷ đồng. Đây cũng là nguyên nhân khiến chỉ số chi phí trên tổng doanh thu thuần (CIR) của MSB tăng lên mức 41,4%. Tuy nhiên, theo kế hoạch chiến lược của ngân hàng, khi đầu tư và số hóa đồng bộ hệ thống, hiệu suất của mỗi nhân viên ngân hàng sẽ tăng. MSB đặt kỳ vọng CIR sẽ chỉ khoảng 30% vào năm 2027.

Với mức tăng 21% của vốn chủ sở hữu, tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu trung bình của ngân hàng có điều chỉnh giảm so với năm 2021, ở mức 18,44%. Tuy nhiên, tỷ lệ lợi nhuận trên tổng tài sản trung bình lại tăng từ 2,1% lên 2,31% trong năm qua, chủ yếu từ việc tái cơ cấu danh mục tài sản của ngân hàng, tỷ trọng tài sản sinh lời đã có mức thay đổi tích cực.

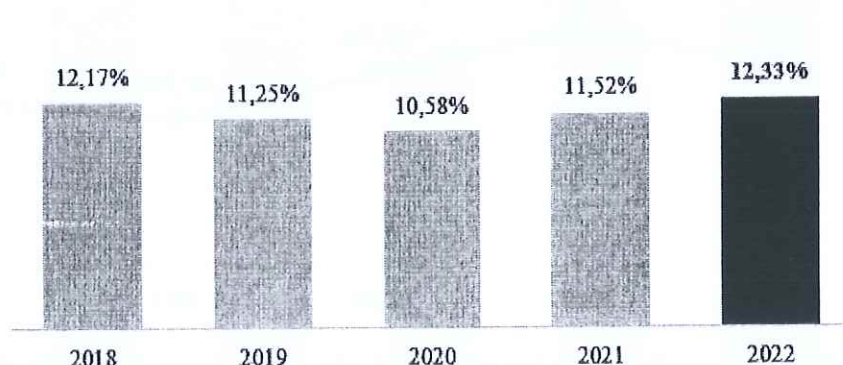
**Hiệu quả sinh lời của MSB giai đoạn 2018 - 2022**



### 3.6. Kiểm soát rủi ro và củng cố chất lượng tài sản

#### a. Chỉ số an toàn vốn – CAR<sup>1</sup>

Tỷ lệ an toàn vốn của MSB giai đoạn 2018 - 2022



Tỷ lệ an toàn vốn hợp nhất của MSB tính theo Thông tư 41 của NHNN – CAR đạt 12,33% vào cuối năm 2022, cao hơn mức 11,52% vào cuối năm 2021 và gấp khoảng 1,5 lần so với tỷ lệ theo yêu cầu của cơ quan quản lý và tiêu chuẩn Basel II (8%). MSB nằm trong nhóm các ngân hàng có chỉ số an toàn vốn cao. Trong năm 2023, MSB đặt kế hoạch tiếp tục duy trì tỷ lệ CAR ở mức trên 11%, đảm bảo hoạt động an toàn ngay cả trong các trường hợp có diễn biến bất lợi của thị trường và tuân thủ quy định của cơ quan quản lý cũng như nội bộ MSB.

#### b. Tỷ lệ cho vay trên tiền gửi - LDR và tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung, dài hạn – Mtl<sup>2</sup>

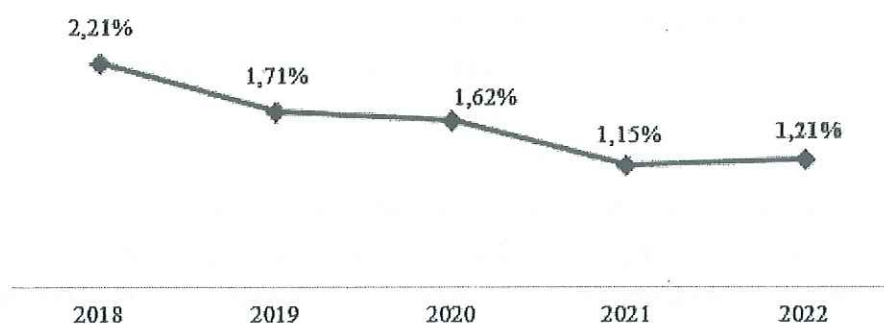
Tỷ lệ LDR và MTLT của MSB giai đoạn 2018 - 2022



Trong năm 2022, MSB thực hiện kiểm soát tốc độ tăng trưởng tín dụng an toàn, hiệu quả, phù hợp với chỉ tiêu được Ngân hàng Nhà nước giao. Tại mỗi thời điểm cuối tháng, MSB đều luôn đảm bảo tỷ lệ tăng trưởng tín dụng nằm trong ngưỡng quy định. Tỷ lệ LDR năm 2022 với mảng ngân hàng riêng lẻ chỉ ở mức 68,77% so với ngưỡng tối đa của NHNN cho phép là 85%. Tỷ lệ nợ ngắn hạn cho vay trung và dài hạn (Mtl<sup>2</sup>) đạt 23,57% so với mức hạn chế trần 37% của cơ quan quản lý. Trong những năm gần đây, MSB đã tích cực hợp tác với các đối tác quốc tế để huy động được các khoản vay kỳ hạn dài. Điều này khẳng định uy tín trên thị trường quốc tế của MSB, đồng thời, cũng là bệ đỡ tốt cho các chỉ số kiểm soát thanh khoản theo quy định.

### c. Nợ xấu – NPL và dự phòng<sup>3</sup>

Tỷ lệ nợ xấu MSB giai đoạn 2018 – 2022



Ghi chú:

1. Năm 2017 – 2018 áp dụng theo Thông tư 36/2014/TT-NHH, từ năm 2019 áp dụng theo Thông tư 41/2016/TT-NHNN (Chỉ số CAR năm 2019 áp dụng theo Thông tư 36 là 10,25%)
2. Tỷ lệ LDR, Mtt riêng lẻ, áp dụng theo Thông tư 02/2012/TT-NHNN;
3. Tỷ lệ nợ xấu NPL riêng lẻ, tính theo Thông tư 02/2013/TT-NHNN giai đoạn 2017 -2020, Thông tư 11/2021/TT-NHNN năm 2021.

NPL của mảng ngân hàng riêng lẻ đạt 1,21%, chỉ số này khi hợp nhất đạt 1,24%, tăng 0,04% so với 2021. Trong năm 2022, mặc dù nền kinh tế nói chung và hoạt động kinh doanh MSB nói riêng vẫn bị ảnh hưởng tiêu cực từ dịch Covid-19 nhưng ngân hàng đã luôn chủ động thực hiện nhiều biện pháp cảnh báo sớm, tích cực đẩy mạnh thu hồi nợ, giảm tỷ trọng với các khách hàng có nợ rủi ro cao...Do đó, tỷ lệ NPL của ngân hàng được cải thiện. Theo số liệu về nợ tái cơ cấu của MSB, tổng dư nợ tái cơ cấu tính đến 31/12/2022 là 1.426 tỷ, tỷ lệ nợ tái cơ cấu/ Tổng dư nợ là 1,2%, trong đó số dư nợ tái cơ cấu cho lĩnh vực bất động sản là 66 tỷ đồng, chỉ chiếm 4,65% danh mục tái cơ cấu.

Với khẩu vị rủi ro khá chặt so với thị trường, MSB luôn thận trọng trong quản lý và cung cấp khoản vay, các chỉ số an toàn hoạt động luôn được ngân hàng quan tâm và giữ ở mức an toàn cao. Nhờ đó, tổ chức xếp hạng tín nhiệm quốc tế Moody's liên tục xếp hạng triển vọng Ổn định cho MSB. Ngân hàng cũng là một trong số các tổ chức tín dụng của Việt Nam được Moody's nâng hạng tín nhiệm ngay trong năm 2021 và 2022 khi các biến động về bệnh dịch, vĩ mô có tác động tiêu cực cho thị trường.

Xếp hạng tín nhiệm của Moody's	
Triển vọng	Ổn định
Xếp hạng rủi ro đối tác (Counterparty Risk Rating)	Ba3/NP
Tiền gửi ngân hàng (Bank Deposits)	B1/NP
Đánh giá tín dụng cơ sở (Baseline Credit Assessment)	b2
Đánh giá tín dụng cơ sở điều chỉnh (Adjusted Baseline Credit Assessment)	b2
Đánh giá rủi ro đối tác (Counterparty Risk Assessment)	Ba3(cr)/NP(cr)
Xếp hạng nhà phát hành (Issuer Rating)	B1

#### **4. Tình hình hoạt động của các mảng kinh doanh cốt lõi**

##### **4.1. Hoạt động kinh doanh phục vụ khách hàng cá nhân**

Ngân hàng Bán lẻ - đảm nhiệm trọng trách chính hoạt động kinh doanh phục vụ khách hàng cá nhân, vốn là mảng hoạt động chiến lược và định vị trở thành một trong những trụ cột tăng trưởng chính của MSB. Năm 2022 đánh dấu một năm phát triển vượt bậc và hoàn thành xuất sắc kế hoạch của Ngân hàng Bán lẻ. Với tinh thần “nghĩ lớn làm lớn” cùng sự quyết tâm, đồng lòng của gần 4.000 cán bộ nhân viên, tổng doanh thu Ngân hàng bán lẻ ghi nhận gần 4.000 tỷ đồng, đạt 108% mục tiêu 2022. Với sự kiểm soát và tối ưu hóa chi phí chặt chẽ, mảng hoạt động này đã cán mốc lợi nhuận gấp 2 lần so với năm 2021; thu hút gần 1 triệu khách hàng mới, nâng tổng số lượng khách hàng lên mốc gần 4 triệu, bao phủ tất cả các phân khúc và hứa hẹn sẽ trở thành động lực thúc đẩy lợi nhuận của MSB.

Về mảng tín dụng, dù năm 2022 được đánh giá là khó khăn, song tổng dư nợ cho vay của Ngân hàng Bán lẻ tăng trưởng 36% so với 2021. Hầu hết các sản phẩm tín dụng trọng tâm đều tăng trưởng trên 20%, đặc biệt dư nợ thẻ tín dụng, vay tín chấp và vay thấu chi đều tăng trưởng tốt, lần lượt đạt mức 78%, 72% và 51% so với năm 2021.

Về hoạt động huy động vốn, Ngân hàng Bán lẻ cũng duy trì sự tăng trưởng tốt cho sản phẩm tài khoản và huy động khi cán mốc gần 4 triệu khách hàng và tổng nguồn vốn huy động tăng trưởng 24% so với năm 2021. Kết cấu tiền gửi đến từ phân khúc khách hàng thu nhập cao và trung bình vẫn là trọng tâm và đóng góp tỷ trọng số dư lớn nhất, khoảng 58% doanh số huy động.

Về hoạt động phi tín dụng, năm 2022, Ngân hàng Bán lẻ tiếp tục ghi nhận bước đột phá doanh thu thuần từ sản phẩm ngoại hối, gấp 3,2 lần so với năm 2021, tương đương hoàn thành 261% kế hoạch. Mảng phi tín dụng này đóng góp 1.514 tỷ cho tăng trưởng doanh thu thuần, tăng từ 38% năm 2021 lên 40% cơ cấu doanh thu thuần năm 2022.

Những kết quả trên đây một lần nữa khẳng định sự đúng đắn trong định hướng MSB nói chung và Ngân hàng bán lẻ nói riêng, ngân hàng luôn hướng tới mục tiêu xuyên suốt “lấy khách hàng làm trọng tâm để nâng cao trải nghiệm”. Đồng thời, chính sách và giải pháp sản phẩm vượt trội cùng việc áp dụng công nghệ để tối ưu hóa hành trình cho vay, huy động, số hóa quy trình, tự động xếp hạng khách hàng... đã cho thấy hiệu quả cao trong quá trình triển khai.

##### **4.2. Hoạt động kinh doanh với tệp khách hàng Doanh nghiệp**

Năm 2022 là một năm thể hiện sự chủ động ứng biến của MSB với mục tiêu không chỉ tăng trưởng kinh doanh, mà còn đồng hành cùng khách hàng doanh nghiệp thích nghi với biến động và khắc phục những hậu quả sau 2 năm khó khăn từ dịch bệnh. Với các dự án số hóa và các sản phẩm hướng tới nhu cầu và trải nghiệm khách hàng, ngân hàng Doanh nghiệp – đơn vị đảm nhiệm trọng trách chính cung cấp dịch vụ cho khách hàng tổ chức của MSB - đã cung cấp đến khách hàng các sản phẩm tối ưu, giải pháp chuyên biệt và tiết kiệm thời gian của khách hàng nhờ số hóa quy trình, đảm bảo kiểm soát rủi ro và thích hợp với mong muốn của khách hàng. Một năm đầy nỗ lực đã mang đến cho MSB những kết quả hết sức khả quan đồng thời tăng trưởng số lượng khách hàng doanh nghiệp vượt trội, đạt mốc 72.000 khách hàng và:

- Dư nợ tín dụng tăng trưởng 11% so với năm 2021
- Huy động vốn tăng trưởng 29% so với năm 2021

- CASA: Chiếm tỷ trọng 44% tổng huy động của mảng khách hàng doanh nghiệp
- Doanh thu thuần tăng trưởng 22% so với năm 2021
- Lợi nhuận sau dự phòng tăng trưởng 46% so với năm 2021

Cũng trong năm 2022, hòa nhịp với định hướng chung về mục tiêu phát triển bền vững, Ngân hàng Doanh nghiệp đã hỗ trợ tích cực và thực hiện cho vay các khách hàng có áp dụng các tiêu chuẩn bền vững trong hoạt động kinh doanh. Tại thời điểm 31/12/2022, tổng dư nợ cho lĩnh vực tín dụng xanh của MSB là 5.478 tỷ đồng, cấp cho 86 khách hàng. Trong đó, lĩnh vực năng lượng tái tạo được chú trọng. Ngân hàng đã và đang dành sự ưu tiên nguồn lực tín dụng để đồng hành cùng doanh nghiệp, đồng thời thúc đẩy chiến lược tăng trưởng xanh của quốc gia.

#### **4.3. Hoạt động liên ngân hàng – Khối ngân hàng định chế tài chính**

Năm 2022 được đánh giá là năm thành công của khối Ngân hàng định chế tài chính (FI). Đây là khối ngân hàng chuyên doanh tạo lập được danh tiếng và vị thế của MSB trên thị trường quốc tế khi có hoạt động kết nối thường xuyên với các tổ chức nước ngoài. FI đã đóng góp tỷ trọng lớn trong thu nhập ngoài lãi của MSB mà còn có một năm 2022 khá thành công khi giành chuỗi giải thưởng uy tín trên thị trường liên ngân hàng trong nước và quốc tế.

Trong hoạt động kinh doanh ngoại tệ, năm 2022 là một năm biến động mạnh của tỷ giá, nhiều thời điểm thị trường ngoại tệ gặp khó khăn về thanh khoản. Để đảm bảo đúng định hướng chính sách quản lý ngoại hối của Ngân hàng Nhà nước, MSB đã nỗ lực tăng trưởng về doanh số khi duy trì vị trí top 3 thị trường và giữ vững vị thế nhà tạo lập. Giữ vai trò ngân hàng đi đầu trong công cuộc chuyển đổi số nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng, năm 2022 là năm thứ 4 liên tiếp MSB vinh dự nhận giải thưởng là ngân hàng có khối lượng giao dịch ngoại tệ FX Matching cao nhất và ngân hàng năng động nhất. Năm 2022, MSB đạt được những dấu ấn nổi bật trong việc cung cấp dịch vụ mua bán ngoại tệ và chuyển tiền quốc tế khi đóng góp tỷ trọng cao về quy mô giao dịch trên toàn ngành ngân hàng (top 10 ngân hàng có quy mô giao dịch ngoại hối với khách hàng lớn nhất Việt Nam), lợi nhuận tăng trưởng hơn 153% so với 2021. Đồng thời, MSB ghi dấu ấn với các giao dịch ngoại tệ, phái sinh có quy mô kỷ lục lên đến hơn 113 triệu USD/giao dịch. Đặc biệt, giao dịch ngoại tệ với khách hàng cá nhân có sự tăng trưởng ấn tượng với khối lượng giao dịch và lợi nhuận tăng lần lượt 171% và 228% so với năm 2021.

Về hoạt động kinh doanh trái phiếu Chính phủ, năm vừa qua ghi nhận những biến động bất ngờ và lãi suất tăng mạnh làm ảnh hưởng tiêu cực đến danh mục tài sản của các nhà đầu tư trái phiếu. Với sự nhạy bén về xu thế, MSB đã kịp thời cơ cấu lại danh mục trái phiếu Chính phủ trong 6 tháng đầu năm 2022, đóng góp hơn 600 tỷ lãi từ mua bán chứng khoán đầu tư cho MSB. Ngoài ra, ngân hàng tiếp tục phát huy vị thế là một trong những bên năng động và tích cực nhất trên thị trường trái phiếu chính phủ với tổng doanh số giao dịch năm 2022 chiếm thị phần 10,33% so với tổng giao dịch toàn thị trường.

Đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn và tỷ lệ an toàn luôn là mục tiêu hàng đầu của MSB trong quá trình hoạt động kinh doanh. Do đó, MSB luôn nhận được đánh giá cao về uy tín và tính hiệu quả từ các tổ chức trong và ngoài nước. Tính đến 31/12/2022, số lượng ngân hàng đại lý của MSB đã vượt hơn 500 ngân hàng tại gần 70 nước trên thế giới và tổng hạn mức tài trợ thương mại được cấp lên tới hơn 500 triệu Đô la Mỹ (quy đổi). Dựa trên uy tín ngày càng được nâng cao trên thị trường trong và ngoài nước, MSB đã ký kết thành công 04 hợp đồng vay vốn trung dài hạn từ các tổ chức lớn trên thế giới dưới hình thức đồng tài trợ hoặc song phương để bổ sung nguồn vốn cho

hoạt động kinh doanh chung của ngân hàng cũng như thúc đẩy chương trình tín dụng cho các nhóm khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ, tín dụng xanh.... Đặc biệt trong năm 2022, MSB đã hợp tác với một số tổ chức quốc tế như Proparco, USAID (thông qua các đối tác chiến lược - Strategic Partners) để hỗ trợ ngân hàng về mặt kỹ thuật trong việc xây dựng văn bản và triển khai hệ thống quản lý môi trường và xã hội (ESMS), nhằm đáp ứng ở mức cao nhất các tiêu chuẩn quốc tế và phù hợp với quy định của Việt Nam.

Đối với phân khúc khách hàng là các công ty bảo hiểm và các công ty chứng khoán, MSB tập trung nâng cao chất lượng, tăng cường mức độ số hóa, phát triển, bổ sung các tính năng của bộ sản phẩm dịch vụ trọn gói bao gồm dịch vụ tài khoản tập trung và quản lý dòng tiền, dịch vụ thanh toán trong nước và thanh toán quốc tế, dịch vụ thu chi hộ. Đối với phân khúc khách hàng là các tổ chức tài chính công, từ sự tín nhiệm của Ngân hàng Nhà nước, Bộ Tài chính và các Bộ, ngành, MSB đã tham gia phục vụ các dự án ODA của Bộ Y tế, Bộ Giáo dục & Đào tạo, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Bộ Khoa học công nghệ... Các dự án đa dạng trong nhiều lĩnh vực như giao thông vận tải, y tế, giáo dục, nông nghiệp, môi trường ... Bên cạnh đó, MSB đã hợp tác với nhiều bệnh viện, trường học lớn như bệnh viện Việt Đức, đại học Y... trong quá trình triển khai hiện đại hóa công tác thu nộp viện phí, học phí, hỗ trợ cho bệnh nhân, sinh viên, học sinh có nhiều lựa chọn về kênh thanh toán.

## **5. Các hoạt động phi tài chính**

### **5.1. Quản trị rủi ro**

Phù hợp với thông lệ quốc tế, MSB đã đưa ra tuyên bố về khẩu vị rủi ro cho năm 2022 trong đó nêu rõ mức độ và loại rủi ro mà MSB sẵn sàng chấp nhận hoặc tránh để đạt được mục tiêu của mình, gồm các yếu tố định tính và định lượng. Trong năm 2022, MSB cũng đã xây dựng chiến lược quản trị rủi ro số thông qua việc đưa ra các nguyên tắc khung, cơ chế nhận diện rủi ro và tiếp tục triển khai định hướng này trong năm 2023 nhằm thích ứng linh hoạt với sự gia tăng mạnh mẽ hàm lượng số hóa trong các sản phẩm, dịch vụ tài chính.

Để chuẩn bị cho bước tiến tiếp theo trong kế hoạch hướng tới xây dựng ngân hàng xanh, từ tháng 10/2022, thông qua các đối tác, ngân hàng đã làm việc với Cơ quan phát triển quốc tế Hoa Kỳ (USAID) để nhận tư vấn, hỗ trợ trong việc xây dựng văn bản, triển khai hệ thống quản lý rủi ro môi trường xã hội trong hoạt động cấp tín dụng (bao gồm các tài liệu về chính sách, quy trình, công cụ). Chương trình tư vấn của đối tác USAID dự kiến kéo dài đến hết tháng 3/2023.

Sau khi tiếp nhận đầy đủ, toàn bộ chương trình tư vấn đào tạo từ USAID, MSB sẽ hoàn thiện và trình ban hành Quy chế Khung chính sách về quản lý rủi ro môi trường xã hội (do Hội đồng quản trị ban hành) và Quy định quản lý rủi ro môi trường xã hội (do Tổng Giám đốc ban hành) để triển khai và vận hành việc quản lý rủi ro môi trường xã hội đối với các khoản cấp tín dụng theo đúng quy định tại Thông tư 17 của Ngân hàng Nhà nước và phù hợp với các yêu cầu của các đối tác, nhà đầu tư quốc tế như Proparco... MSB cũng sẽ tổ chức các buổi đào tạo về mảng này cho các cán bộ liên quan trong quy trình cấp tín dụng và thực hiện các hoạt động giám sát, báo cáo theo đúng quy định.

Liên quan đến rủi ro tín dụng, trong năm 2022, song song với việc đổi mới và xử lý rủi ro tín dụng do tác động của dịch Covid-19 và biến động của thị trường, MSB đã và đang triển khai các sáng kiến nâng cao năng lực quản trị rủi ro tín dụng đặc biệt cho hành trình số để danh mục tín dụng được phát triển tốt hơn với chất lượng và hiệu quả cao hơn. Với các sáng kiến nâng cao

năng lực quản trị rủi ro tín dụng cho hành trình số, đặc biệt cho đối tượng khách hàng bán lẻ và khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ, MSB kỳ vọng đạt được bước tiến lớn với quyết định phê duyệt tự động và rút ngắn thời gian phê duyệt, tăng trải nghiệm tốt cho khách hàng nhưng vẫn đảm bảo đủ các tiêu chuẩn quản trị rủi ro.

Về quản trị rủi ro thị trường và thanh khoản, MSB tiếp tục duy trì khung quản lý rủi ro thị trường và thanh khoản - sự kết hợp chặt chẽ giữa vai trò giám sát của quản lý cấp cao các cấp (Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, Ủy ban và các Hội đồng giúp việc liên quan). Cơ cấu tổ chức gồm 3 tuyến phòng thủ, trong đó công tác quản trị rủi ro tại tuyến 1 được kiểm soát song hành bởi 02 chức năng quản trị bằng cân đối (BSM) và quản lý thanh khoản hàng ngày (ALM) cùng quy trình quản lý rủi ro tiên tiến theo tiêu chuẩn trong nước và quốc tế. Năm 2023, ngân hàng tiếp tục theo đuổi việc nghiên cứu và ứng dụng phương pháp tính vốn mới, Expected Shortfall (ES) – phương pháp tiếp cận nâng cao Basel III trong quản lý rủi ro thị trường sổ kinh doanh; phương pháp tính vốn EVE trên cơ sở 06 kịch bản rủi ro theo tiêu chuẩn Basel II đối với quản lý rủi ro lãi suất sổ ngân hàng và quản trị thận trọng rủi ro thanh khoản trên cơ sở theo sát kế hoạch kinh doanh.

Về quản trị rủi ro hoạt động và an ninh thông tin, MSB là đơn vị tiên phong trên thị trường trong việc triển khai đo lường và tính toán yêu cầu vốn rủi ro hoạt động theo Basel 3/4, thiết lập kế hoạch vốn mục tiêu và các hạn mức rủi ro hoạt động. MSB cũng đã triển khai các văn phòng làm việc thay thế và trung tâm dữ liệu dự phòng theo chuẩn quốc tế nhằm ứng phó tốt với các tình huống khẩn cấp. Ngân hàng luôn chú trọng cập nhật các chính sách phòng chống gian lận, cải tiến mô hình chấm điểm gian lận (fraud score model), cải tiến quy tắc phát hiện gian lận (fraud detection rules) và tăng cường xác thực thông tin với bên thứ ba qua API để phòng chống gian lận trên môi trường số, tăng cường bảo đảm an toàn thông tin đối với chuyển đổi số (bao gồm an toàn thông tin đối với việc sử dụng điện toán đám mây – cloud computing, cơ sở dữ liệu lớn – big data), diễn tập làm việc tại các văn phòng thay thế, tổ chức kiểm thử thành công hệ thống dự phòng cho các hệ thống trọng yếu.

## 5.2. Tổ chức nhân sự

Tiếp tục khẳng định vị thế là tổ chức uy tín trên thị trường lao động, năm 2022 là năm thứ 2 liên tiếp MSB đạt giải thưởng “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á” do HR Asia bình chọn. Hoạt động tổ chức nhân sự của MSB đã ghi nhận các thành tựu tích cực trong năm qua, cụ thể như:

- Các hoạt động truyền thông về chính sách tuyển dụng, quảng bá về quyền lợi ứng viên, môi trường làm việc chuyên nghiệp, bình đẳng, nhiều cơ hội học hỏi được đẩy mạnh;
- Các chương trình tuyển dụng nhằm thu hút nhân tài được thúc đẩy mạnh mẽ, nhờ đó, số lượng nhân sự của MSB tại 31/12/2022 có sự tăng trưởng khá lớn, tăng hơn 1.000 nhân sự so với cuối năm 2021, các khối/phòng/ban được mở rộng nhằm tạo nền tảng ứng dụng số hóa và tạo đột phá cho ngân hàng trong kế hoạch chiến lược 2023-2027
- Quy trình tuyển dụng và quy trình nội bộ về nhân sự được số hóa giúp giảm thiểu thời gian cho các thủ tục và tăng hiệu quả làm việc, thu hút nhân sự chất lượng cao và kinh nghiệm
- Cơ chế lương thưởng được hoàn thiện phù hợp hơn với các mảng kinh doanh nhằm khuyến khích người lao động không chỉ dựa trên thu nhập - tiêu chí về “lượng”, mà còn theo các tiêu chí về “chất”

- Đẩy mạnh các chương trình đào tạo phát triển năng lực, tư duy, tâm thế cho toàn bộ nhân sự ngân hàng.

### 5.3. Hoạt động phát triển văn hóa MSB

Với sứ mệnh “Vì một cuộc sống thuận ích hơn” và tầm nhìn trở thành “Ngân hàng ai cũng muốn tham gia và không ai muốn rời bỏ”, MSB hướng tới một tổ chức tương lai có thể cung cấp những sản phẩm dịch vụ tài chính thuận tiện và lợi ích nhất tới khách hàng, trở thành “Ngôi nhà thứ hai” với môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp đối với cán bộ nhân viên, đem lại giá trị lợi ích lớn nhất cho cổ đông, nhà đầu tư. Đồng thời, MSB cũng sẽ là đối tác uy tín trong các quan hệ hợp tác, phục vụ tốt nhất cho cộng đồng thông qua việc tổ chức, tham gia các hoạt động thiện nguyện, góp phần xây dựng xã hội nhân văn.

Tháng 11/2022, MSB đã thành lập Ban văn hóa Doanh nghiệp nhằm xây dựng văn hóa tổ chức có tính chất nhân văn với nền tảng bền vững. Cùng với đó, văn hóa được xây dựng sẽ giúp hỗ trợ chiến lược chuyển đổi số của tổ chức, dẫn dắt tinh thần xây dựng ngân hàng “xanh”, có trách nhiệm với môi trường, xã hội, cộng đồng, cải thiện trải nghiệm nhân viên, truyền cảm hứng để phát triển đội ngũ nhân sự tài năng, có tầm nhìn, có khát vọng vươn tầm sự nghiệp và làm chủ chiến lược phát triển của MSB, từ đó nâng cao sức hấp dẫn của thương hiệu nhà tuyển dụng.

## 6. Tình hình đầu tư, thực hiện các dự án

**6.1. Dự án Chuyển đổi năng lực đội ngũ bán hàng (Sales Transformation):** Dự án nhằm thực hiện các sáng kiến với mục tiêu nâng cao năng lực tuyển đầu trên các khía cạnh: mô hình bán hàng; quy trình và kế hoạch bán; quản lý chiến dịch ứng dụng AI; chuyển đổi kênh giao dịch; xây dựng năng lực bán hàng tốt nhất thị trường...

**6.2. Dự án Chuyển đổi cấu trúc doanh nghiệp (Enterprise Architecture Transformation - EA):** Xác định thiết kế EA để giải quyết ba thách thức cốt lõi của chuyển đổi số trên quy mô lớn, đảm bảo sự phù hợp của lộ trình công nghệ (IT roadmap) và đầu tư với chiến lược kinh doanh tổng thể. Song song đó, dự án cũng hỗ trợ cải tiến các hệ thống chiến lược (hạ tầng ngân hàng điện tử, quản lý quan hệ khách hàng - CRM sales). Dự án đã được hoàn thành trong năm 2022.

**6.3. Dự án Nhà máy số - Digital Factory:** Nhà máy số (Digital Factory – DF) được MSB xây dựng với tham vọng dẫn dắt chuyển đổi các quy trình truyền thống sang hành trình khách hàng (Customer Journey – CJ) nhằm mục đích tái thiết kế quy trình trở nên đơn giản và thông suốt; qua đó chuyển dịch những công việc thủ công, giấy tờ sang quy trình số hóa trọn vẹn, mang đến những trải nghiệm thuận ích nhất cho người sử dụng. Với ngân sách lên tới 2.000 tỷ đồng, DF chính thức đổi tên thành Khối Chuyển đổi số kể từ tháng 9/2021 với sự trợ giúp từ đối tác tư vấn uy tín hàng đầu thế giới BCG. Khối Chuyển đổi số đặt mục tiêu tới năm 2027, 60% số lượng khách hàng cá nhân và 40% số lượng khách hàng doanh nghiệp mà ngân hàng thu hút sẽ đến từ kênh số, nâng tổng số lượng giao dịch của khách hàng qua kênh này lên 80%, đồng thời giảm 70% khối lượng công việc giấy tờ trên toàn hệ thống.

### 6.4. Dự án xây dựng báo cáo tài chính theo chuẩn mực IFRS

MSB đã thành lập Tổ dự án IFRS từ tháng 10/2021, với mục tiêu chính là:

- Đào tạo cho nhân sự MSB về các yêu cầu của IFRS, các khác biệt cơ bản so với VAS; các mô hình cần thiết để triển khai IFRS và các phương pháp xây dựng mô hình.
- Phân tích thực trạng, đánh giá khoảng cách của IFRS trên toàn bộ các khía cạnh: hệ thống quy trình, chính sách, dữ liệu, mô hình, kế toán, báo cáo tài chính (BCTC)... và đưa ra lộ trình chi tiết triển khai IFRS tại MSB.
- Xây dựng chính sách kế toán, các công cụ, quy trình đảm bảo tuân thủ IFRS; quy trình lập và mẫu biểu BCTC theo IFRS.

Tính đến thời điểm tháng 12/2022, MSB đã hoàn thành tất cả các hạng mục của Dự án IFRS bao gồm xây dựng và ban hành: (1) Mô hình tính toán tổn thất tín dụng dự kiến theo IFRS 9; (2) Chính sách kế toán theo IFRS; (3) Sổ tay hướng dẫn lập BCTC theo IFRS; (4) Quy trình lập BCTC IFRS. Đồng thời, MSB cũng đã hoàn thiện báo cáo tài chính IFRS kiểm toán lần đầu cho năm kết thúc ngày 31/12/2021, và sẽ được kiểm toán bởi Công ty TNHH Ernst & Young Việt Nam.

#### **6.5. Dự án hiện đại hóa hệ thống ngân hàng lõi và một số dự án công nghệ**

Được khởi động từ tháng 4/2021, dự án hiện đại hóa hệ thống ngân hàng lõi (Core Banking) là một trong những dự án trọng điểm về công nghệ của ngân hàng với tổng mức đầu tư 500 tỷ đồng. Đây được coi là “xương sống” cho chiến lược chuyển đổi số, giúp MSB không chỉ có những bước đi vững chắc theo sự chuyển dịch số của toàn cầu mà còn tạo ra sự bứt phá cho những năm tiếp theo.

Trong năm 2022, dự án đã hoàn tất bộ yêu cầu nghiệp vụ và kỹ thuật của giai đoạn phân tích. Cũng trong thời gian này, các tài liệu thiết kế đang được hoàn tất. Đồng thời, các yêu cầu tùy biến, tinh chỉnh, kiểm thử cũng đang được MSB và nhà thầu phối hợp chặt chẽ để đảm bảo chất lượng và tiến độ của dự án. Dự kiến, tới tháng 9/2023, hệ thống mới sẽ chính thức đi vào hoạt động.

### **7. Hoạt động của công ty con - FCCOM**

Tính đến hết 2022, FCCOM có 22 điểm giới thiệu dịch vụ (POS) với tổng 426 cán bộ nhân viên, phục vụ gần 15.000 khách hàng trải đều ở 18 tỉnh thành trên khắp toàn quốc. Với định hướng đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng, mang đến dịch vụ chuyên nghiệp, nhanh chóng, dễ dàng cho người tiêu dùng và ngày càng hiện đại hóa với việc triển khai hợp tác với các đối tác triển khai hành trình số như Sale Apps, 9Plus, TNEX..., FCCOM luôn là điểm tựa vững chắc và niềm tin cho các khách hàng.

Kết quả kinh doanh năm 2022 của FCCOM ghi nhận:

- Tổng dư nợ đạt 1.932 tỷ đồng, tăng 5,4 lần so với cuối năm 2021
- Tổng tài sản đạt 2.066 tỷ đồng, tăng 2,6 lần so với cuối năm 2021.
- Tổng doanh thu thuần đạt 185,6 tỷ đồng, tăng 1,2 lần so với năm 2021 và đạt 116% kế hoạch 2022
- Lợi nhuận trước thuế đạt 6,6 tỷ đồng, tăng 3,3 lần so với năm 2021 và đạt 132% kế hoạch 2022
- Tỷ lệ nợ xấu cuối năm (sau phân loại nợ theo CIC) ở mức 2,57%.

### III. Phương án phân phối lợi nhuận năm 2022 và Kế hoạch hoạt động năm 2023:

#### 1. Phương án phân phối lợi nhuận năm 2022

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Khoản mục	Diễn giải	Năm 2022
1	Lợi nhuận hợp nhất trước thuế TNDN		5.787
2	Thuế Thu nhập doanh nghiệp (TNDN)	Theo quy định của Luật Thuế TNDN	1.171
3	Lợi nhuận hợp nhất sau thuế TNDN	Mục 1 – Mục 2	4.616
4	Trích lập Quỹ dự trữ bổ sung Vốn điều lệ	5%	231
5	Trích lập Quỹ dự phòng tài chính	10%	462
6	Lợi nhuận để lại	Mục 3 – Mục 4 – Mục 5	3.923

#### 2. Kế hoạch hoạt động năm 2023

Năm 2023, năm chuyển tiếp cho một giai đoạn chiến lược phát triển mới 2023-2027, MSB hướng tới mục tiêu trở thành ngân hàng có nền tảng số dẫn đầu thị trường với trải nghiệm dịch vụ khách hàng tốt nhất. Trên cơ sở nền tảng tích lũy qua nhiều năm phát triển, chiến lược thích ứng linh hoạt, Ban Lãnh đạo cùng hơn 6.000 cán bộ nhân viên MSB đã có sự chuẩn bị kỹ lưỡng và một tâm thế chủ động đối mặt thách thức để đưa MSB vươn tầm bền vững. Để ứng phó với các diễn biến phức tạp nền kinh tế, Hội đồng điều hành MSB đã đánh giá các kịch bản của nền kinh tế có thể xảy ra nhằm tạo thế chủ động, tâm thế sẵn sàng đối phó với các diễn biến phức tạp của thị trường. Kế hoạch 2023 được đặt ra trên cơ sở thận trọng, vừa duy trì tăng trưởng hiệu quả, vừa đảm bảo an toàn vốn, giảm thiểu các rủi ro tín dụng, kiểm soát nợ xấu, tập trung các điểm chính như sau:

- Đẩy mạnh tiến độ chiếm thị phần mảng khách hàng cá nhân của Ngân hàng Bán lẻ thông qua phát triển sản phẩm, số hóa, đào tạo đội ngũ bán hàng. Từ đó tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận từ mảng ngân hàng bán lẻ sẽ có những tăng trưởng đột phá và trở thành động lực tăng trưởng chính của MSB.
- Đa dạng nguồn vốn, đặc biệt tăng thêm nguồn vốn từ nước ngoài, vốn cho tài chính xanh và phát triển bền vững.
- Tiếp tục tối ưu hóa bảng cân đối, đảm bảo thanh khoản và sử dụng vốn hiệu quả cao, tiếp tục đẩy cao hệ số NIM và tăng trưởng CASA.
- Tập trung nghiên cứu, nâng cao các tiêu chuẩn quản trị rủi ro, đặc biệt là rủi ro tín dụng. Các quy trình và nguyên tắc cảnh báo với khoản vay sau giải ngân sẽ được đặc biệt chú trọng, đa dạng các giải pháp thu hồi nợ để giảm nợ xấu phát sinh, áp dụng Basel IV, phát hành báo cáo tài chính theo IFRS, đảm bảo minh bạch và chuẩn hóa quốc tế các nguyên tắc quản trị.
- Nâng cao chất lượng tài sản, xử lý các tài sản gán siết nợ triệt để.
- Tiếp tục đầu tư vào công nghệ, số hóa để tối ưu hóa và tạo các bước bứt phá nhảy vọt

- Từng bước xây dựng ngân hàng “xanh”, đồng hành cùng Chính phủ và các đối tác tạo lập phát triển bền vững.

Trên cơ sở thực tế tình hình kinh tế xã hội, biến động thị trường, tình hình hoàn thành kế hoạch của năm 2022 với nhiều khó khăn và rủi ro tiềm ẩn, ngân hàng đưa ra các chỉ tiêu kế hoạch tài chính cho năm 2023 như sau:

*Đơn vị tính: tỷ đồng*

STT	Chỉ tiêu	Thực hiện 2022	Kế hoạch 2023	Tỷ lệ KH 2023/TH 2022 (%)
1	Tổng tài sản	212.776	230.000	108%
2	Vốn huy động tại thị trường I & trái phiếu huy động vốn	128.720	142.000	110%
3	Dư nợ tín dụng (bao gồm dư nợ cho vay TCKT và cá nhân, đầu tư trái phiếu doanh nghiệp) (*)	123.223	141.700	115%
4	Nợ xấu (nhóm 3-5)	1,24%	<3%	
5	Lợi nhuận trước thuế (bao gồm thu hồi nợ đã sử dụng dự phòng)	5.787	6.300	109%
6	Thù lao và chi phí HĐQT và BKS	21,1	25,5	121%
7	Vốn điều lệ (**)	19.857,5	20.000	100%
8	Tỷ lệ chi trả cổ tức/chia cổ phiếu thưởng	30%	(***)	

(\*) Tùy thuộc hạn mức tăng trưởng tín dụng được cấp bởi Ngân hàng Nhà nước phù hợp từng thời kỳ

(\*\*) Vốn điều lệ đã được tăng lên 20.000 tỷ đồng khi MSB hoàn thành phát hành cổ phiếu theo Chương trình lựa chọn cho người lao động trong năm 2022. Tuy nhiên, do thời gian hoàn thành các thủ tục vào tháng cuối năm nên ngày 9/1/2023, MSB mới nhận được Quyết định 45/QĐ-NHNN về việc sửa đổi nội dung Giấy phép thành lập và hoạt động của MSB với mức vốn mới là 20.000 tỷ đồng. Ngay sau đó, ngân hàng đã hạch toán sổ sách, thay đổi Điều lệ ngân hàng và ngày 13/1/2023, MSB nhận giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp thay đổi lần thứ 26 của Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội theo mức vốn mới này

(\*\*\*) Ngân hàng đã thực hiện chi trả cổ tức và chia cổ phiếu thưởng với tỷ lệ 30% trong 2 năm 2021 và 2022 cho cổ đông, với tình hình thị trường có nhiều biến động, ảnh hưởng tiêu cực từ xu thế lãi suất, yêu cầu chú trọng quản trị rủi ro cao từ cơ quan quản lý, MSB xin trình ĐHCĐ giữ nguyên phần vốn chủ sở hữu và vốn điều lệ như hiện tại để tạo nguồn vốn đệm vững chắc cho ngân hàng. Khi tình hình thị trường diễn biến tích cực hơn, HĐQT sẽ trình ĐHCĐ phương án chia cổ tức/cổ phiếu thưởng phù hợp cho lợi nhuận tạo ra năm 2022.

Để đạt được mục tiêu thách thức trên, MSB tiếp tục đẩy mạnh và phát huy ba nền tảng: Số hóa tinh gọn và phân tích nâng cao; Quản trị rủi ro chủ động và hiệu quả; Tổ chức, con người và văn hóa liên tục đổi mới, sáng tạo, linh hoạt thích ứng, hướng tới khách hàng. Từ đây, MSB sẽ luôn đồng hành để mang tới các sản phẩm, dịch vụ tài chính thuận ích, tối ưu hóa trải nghiệm cho khách hàng, cùng Quý Khách hàng, Đối tác, Cổ đông và cộng đồng vươn tầm bền vững.

Kế hoạch có thể được điều chỉnh phù hợp với tình hình biến động của thị trường, chính sách kinh tế vĩ mô và quy định của Pháp luật.

Trên đây là báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh, kết quả kinh doanh 2022 đã được kiểm toán và kế hoạch năm 2023, Hội đồng Điều hành kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét thông qua.

**TM. HỘI ĐỒNG ĐIỀU HÀNH**  
**TỔNG GIÁM ĐỐC**



NGUYỄN HOÀNG LINH