

Số: 429/BC- MB-HĐQT

Hà Nội, ngày 28 tháng 03 năm 2026

BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**v/v Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn năm 2025 và kế hoạch hoạt động năm 2026 của HĐQT MB**

Kính gửi: Quý vị cổ đông;

PHẦN I: BÁO CÁO TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG NĂM 2025**1. Đặc điểm, tình hình chung**

Năm 2025, kinh tế toàn cầu biến động với cuộc chiến thuế quan, xung đột địa chính trị tại nhiều điểm nóng, rủi ro lạm phát và tăng trưởng chậm của các nền kinh tế lớn. Việt Nam chịu ảnh hưởng từ diễn biến thời tiết cực đoan, nhưng với sự chỉ đạo của Đảng, Chính phủ, kinh tế vĩ mô ổn định, Tốc độ tăng trưởng GDP cả năm đạt ~ 8,02%; Chỉ số giá tiêu dùng CPI bình quân kiểm soát mức 3,31%; Tín dụng toàn hệ thống tăng 19,01%.

Nhiều Luật, Nghị quyết mới được thông qua tác động đến ngành tài chính, ngân hàng; các chính sách tài khóa - tiền tệ thúc đẩy tăng trưởng, kiểm soát lạm phát, ổn định tỷ giá. Các cơ hội mới với hành lang pháp lý bước đầu thiết lập (kinh doanh số, tài sản số; sản xuất, xuất nhập khẩu vàng; Trung tâm tài chính quốc tế); các ngân hàng cạnh tranh quyết liệt về chuyển đổi số, sản phẩm mới, thu hút khách hàng, hạ thấp lãi suất cho vay để cạnh tranh khác hàng.

2. Báo cáo kết quả thực hiện các nhiệm vụ năm 2025**2.1. Kết quả thực hiện nhiệm vụ của HĐQT năm 2025:**

- *Hoạt động của HĐQT¹, Chủ tịch HĐQT, TV độc lập HĐQT², các TV HĐQT, Ủy ban³ thuộc HĐQT:*

+ Cơ cấu thành viên HĐQT nhiệm kỳ 2024 - 2029 giữ nguyên theo Nghị quyết ĐHĐCĐ 2024. Phân công trong HĐQT đảm bảo tổ chức thực hiện nhiệm vụ phù hợp quy định và yêu cầu quản trị. HĐQT thực hiện giám sát của quản lý cấp cao đối với hoạt động của Ban Điều hành (BDH) thông qua phân công các TV HĐQT triển khai kiểm tra, giám sát các mảng, lĩnh vực quan trọng.

+ HĐQT họp định kỳ quý và đột xuất/lấy ý kiến thông qua nội dung thuộc thẩm quyền đảm bảo chất lượng và tiến độ phục vụ quản trị điều hành. Hoạt động của HĐQT, các Ủy ban HĐQT, TV HĐQT trong năm (bao gồm cả các cuộc họp, quyết định của HĐQT, Ủy ban của HĐQT) theo Báo cáo tình hình quản trị công ty đã được công bố⁴. Công tác công bố thông tin, báo cáo ĐHĐCĐ thực hiện đầy đủ, minh bạch theo quy định⁵.

- *Công tác phối hợp HĐQT với BKS trong thực hiện giám sát hoạt động MB, BDH và Người đại diện tại các CTTV theo các chương trình giám sát thường xuyên và/hoặc đột xuất/chuyên đề (gắn với kế hoạch của UB, HĐ thuộc HĐQT); các chương trình làm việc trực tiếp với BDH, Người đại diện tại CTTV; thảo luận/phối hợp ý kiến đối với kiến nghị/khuyến nghị của BKS được tiến hành đồng bộ và liên tục; phối hợp các chương trình thanh tra, kiểm tra, kiểm toán theo quy định; lựa chọn Công ty TNHH KPMG Việt Nam thực hiện kiểm toán BCTC năm và soát xét BCTC bán niên phù hợp Nghị quyết ĐHĐCĐ.*

- Tháng 3 năm 2026, Bà Vũ Thái Huyền từ nhiệm thôi giữ vị trí Thành viên HĐQT MB nhiệm kỳ 2024 - 2029 (theo Đơn từ nhiệm gửi HĐQT MB, do nguyện vọng cá nhân và quyết định nhân sự nội bộ của cổ đông cử người đại diện vốn tại MB).

2.2 Kết quả triển khai định hướng hoạt động giai đoạn 2024 - 2029 và trọng tâm 2025:

- *Về kết quả thực hiện Chiến lược:* Kiên định tầm nhìn “Doanh nghiệp số, tập đoàn tài chính dẫn đầu”, phương châm “Tăng tốc - Thực chất - Hiệu quả”.

+ Các chỉ tiêu trọng tâm vượt kế hoạch 2025 được ĐHĐCĐ giao: Tổng tài sản (TTS) đạt hơn 1,6 triệu tỷ

¹ HĐQT đã chỉ đạo việc thực hiện quyết toán tài chính năm, thể hiện tại BCTC 2025 kiểm toán trình ĐHĐCĐ và nội dung báo cáo theo Phụ lục đính kèm.

² TV độc lập của HĐQT tham gia UB QLRR theo quy định; Kết quả đánh giá của TV độc lập về hoạt động của HĐQT theo Báo cáo số 437/BC-MB-HĐQT ngày 28/03/2026 được công khai với ĐHĐCĐ thường niên MB 2026 (đăng tải trên website MB: Mục Nhà Đầu tư).

³ UB Quản lý rủi ro, UB Nhân sự tổ chức hoạt động theo quy định; các UB/HĐ chuyên môn khác tổ chức theo thông lệ quản trị (UB Quản trị cấp cao, UB Công nghệ & Chuyển đổi số, HĐ Điều phối Tập đoàn), tham mưu, hỗ trợ HĐQT trong việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn.

⁴ Danh sách các Nghị quyết/Quyết định của HĐQT năm 2025 và Báo cáo các giao dịch giữa MB, công ty con, công ty do MB nắm quyền kiểm soát với TV HĐQT và những người có liên quan của TV đó; giao dịch giữa MB với công ty trong đó thành viên HĐQT là thành viên sáng lập hoặc quản lý doanh nghiệp được công bố tại Báo cáo tình hình quản trị công ty năm 2025 của MB (đăng tải công khai trên website MB: Mục Nhà Đầu tư).

⁵ MB thực hiện công bố thông tin về lợi ích liên quan theo Khoản 4 Điều 49 Luật các TCTD năm 2024 (và các nội dung sửa đổi, bổ sung), bao gồm các thông tin liên quan đến TV BDH MB và các cổ đông sở hữu từ 01% VDL của MB - công khai trên website MBBank và gửi báo cáo CQQLNN phù hợp quy định.

đồng; Lợi nhuận trước thuế (LNTT) đạt 34.268 tỷ đồng; Tăng trưởng tín dụng⁶ ~ 36,8%; Tăng trưởng Huy động ~ 31,8%, tỷ lệ CASA thời điểm ~ 38,8% (Tốc độ tăng trưởng các chỉ tiêu trên của MB dẫn đầu ngành); Nợ xấu mức 1,29% (Tập đoàn) và 1,11% (Ngân hàng) thấp hơn kế hoạch 2025 và kết quả 2024; Số lượng khách hàng lũy kế 35 triệu, TOP 1 thị trường và vượt mục tiêu Chiến lược đến 2026. MB duy trì hiệu quả điều hành và tăng trưởng ổn định, bền vững: ROE ~ 21,1% (riêng NH ~ 22,95%), ROA ~ 2% vượt mục tiêu TOP 3; quản trị thanh khoản, các giới hạn an toàn đảm bảo quy định (Tỷ lệ dự phòng/NPL đạt 100%⁷; CAR 11,09%); kiểm soát chi phí hoạt động ~ 29% (theo mục tiêu CIR < 30% và giảm so với 2024) (*Phụ lục 1*).

+ MB hoàn thành dự án nền tảng quản trị tiên tiến (Khung QTRR ESG, Khung quản trị & chính sách ESG). Tín dụng xanh ~ 68.507 tỷ đồng (~ 7% tín dụng toàn hàng); giải ngân nguồn vốn xanh quốc tế ~ 500 triệu USD. MB nhận Chứng thư Thẩm tra Báo cáo kiểm kê Khí nhà kính theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 14064-1:2018 - dấu mốc trong tiến trình hướng đến mô hình “Ngân hàng Xanh”.

- *Kết quả thực hiện các chương trình hành động trọng tâm năm 2025:*

+ *Đầu tư năng lực công nghệ, Nền tảng số kết:* MB tăng trưởng tích cực Doanh thu kênh số (~ 25,6 nghìn tỷ và ~50% Tổng doanh thu toàn hàng, đạt mức thông lệ quốc tế về Doanh nghiệp số); 12,4 tỷ giao dịch và trên 99% giá trị giao dịch kênh số đảm bảo an toàn bảo mật. Giành các danh hiệu/giải thưởng uy tín: Doanh nghiệp Chuyển đổi số xuất sắc; Giải thưởng Sao Khuê về tự động hóa, ứng dụng CNTT và AI.

Trích lập Quỹ phát triển KH&CN ~ 500 tỷ đồng - sẵn sàng nguồn lực đầu tư, phát triển hoạt động khoa học công nghệ (KHCN), đổi mới sáng tạo góp phần nắm bắt cơ hội mới: i) tìm kiếm cơ hội hợp tác và nghiên cứu/triển khai mô hình kinh doanh mới; ii) nghiên cứu/triển khai các phương án thành lập, mua lại, đầu tư vào các tổ chức, công ty trong lĩnh vực KHCN, đổi mới sáng tạo, công nghiệp công nghệ số, kinh doanh số, dữ liệu và lĩnh vực khác phù hợp, phù hợp quy định pháp luật mới và điều kiện thị trường.

Tháng 12, MB được chấp thuận quan tâm Thành viên (là 1 trong 10 Thành viên tiềm năng) của Trung tâm Tài chính Quốc tế tại Thành phố HCM.

+ *Quản trị ngân hàng với tiêu chuẩn cao:* MB sửa đổi Điều lệ (ghi nhận mức vốn điều lệ mới, địa chỉ trụ sở chính theo quy hoạch hành chính mới); các quy định về phân cấp thẩm quyền, chính sách/khung/hạn mức QLRR được kiện toàn phù hợp quy định, yêu cầu quản trị. MB chuẩn bị triển khai Basel III theo tiêu chuẩn quốc tế, khẳng định vị trí tiên phong trong ứng dụng các tiêu chuẩn QTRR theo thông lệ tiên tiến.

Thành lập Ban Sản phẩm & Marketing với tư duy mới về trọng tâm trải nghiệm khách hàng, tối ưu quy trình/chuỗi nghiệp vụ.

Thành lập Khối FSB với mô hình FDI góp phần đẩy mạnh hợp tác với đối tác lớn, uy tín thế giới (Samsung, LG, Lotte, SK Innovation, Seojin, Dunamu, Hoa Phong...) và các Tổng công ty, Tập đoàn lớn tại Việt Nam.

+ *Quản trị nhân sự đảm bảo chiến lược phát triển:* Phát triển nhân sự để tăng năng lực đáp ứng chuyển đổi số, mô hình kinh doanh mới, đảm bảo tăng trưởng năng suất lao động cao (năng suất lao động riêng Ngân hàng TOP 1). Công tác đào tạo đội ngũ được chú trọng, hơn 10.500 nhân sự tham gia đánh giá năng lực chuyên môn, ~ 1.400 nhân sự lựa chọn từ các chương trình kế cận được quy hoạch giao/bổ nhiệm (10% nhân sự có năng lực nổi trội được giao nhiệm vụ mới/khó tại Tập đoàn). Chính sách lương và đãi ngộ duy trì ở mức độ cạnh tranh cao trên thị trường, với yêu cầu cao về nsld.

+ *Quản trị CTTV:* LNTT các CTTV ~106% Kế hoạch và tăng 60,9% so với 2024, cơ bản đạt mục tiêu ĐHĐCĐ giao về tỷ lệ đóng góp ~ 9% LN Tập đoàn. Hội đồng điều phối Tập đoàn sau 2 năm hoạt động thúc đẩy triển khai các giải pháp chiến lược, đã góp phần cải thiện tích cực kết quả hoạt động CTTV. Trong năm, MB xây dựng phương án tổ chức mô hình hoạt động Công ty MBAMC phù hợp Thông tư 31/2025/TT-NHNN⁸ và đáp ứng yêu cầu quản trị chất lượng danh mục nợ toàn Tập đoàn.

+ *Kết quả triển khai Phương án chuyển giao bắt buộc (PA CGBB)* đáp ứng yêu cầu mục tiêu của năm đầu tiên theo PA CGBB được Chính phủ phê duyệt, phù hợp Nghị quyết ĐHĐCĐ 2025 (MBV năm đầu hoạt động kính doanh có lãi; thay đổi trụ sở chính; kiện toàn tổ chức nhân sự và quy định quản trị trọng yếu). Trong quá trình triển khai, MB và MBV tiếp tục nghiên cứu và đề xuất NHNN, CQNN có thẩm quyền việc điều chỉnh/sửa đổi/bổ sung PA CGBB để đáp ứng yêu cầu thực tiễn hoạt động và phù hợp quy định pháp luật mới.

+ *Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu đến 2025* được MB triển khai phù hợp định hướng (hết 2025 MB cơ bản hoàn thành, sẵn sàng cho phương án/kịch bản tiếp theo theo hướng dẫn của CQNN).

+ *Ổn định cơ cấu cổ đông và xây dựng giá trị doanh nghiệp:* MB phát triển hiệu quả quan hệ với các cổ đông

⁶ MB tuân thủ quy định về cấp tín dụng theo Luật các TCTD 2024 (sửa đổi, bổ sung năm 2025). Các khoản cấp tín dụng theo Khoản 1 Điều 135 Luật các TCTD được báo cáo tại Báo cáo tài chính kiểm toán và Báo cáo tình hình quản trị công ty 2025 (MB (đăng tải trên website MB: Mục Nhà Đầu tư).

⁷ Việc phân loại nợ, cam kết ngoại bảng, trích dự phòng, kết quả sử dụng dự phòng và kết quả xử lý tổn thất (nếu có); việc góp vốn, mua, nhận chuyển nhượng, xử lý cổ phần, phần vốn góp của doanh nghiệp trong trường hợp xử lý nợ đối với khách hàng trên cơ sở hài hòa quyền lợi cổ đông và MB, phù hợp quy định pháp luật, hướng dẫn của Cơ quan có thẩm quyền (nếu có) được báo cáo tại BCTC được kiểm toán năm 2025 của MB.

⁸ Thông tư 31/2025/TT-NHNN về hoạt động của các công ty con, công ty liên kết của tổ chức tín dụng trong lĩnh vực quản lý nợ và khai thác tài sản.

lớn, các quyền cổ đông được thực hiện phù hợp quy định pháp luật, Điều lệ, nghị quyết ĐHĐCĐ: hoàn thành trả cổ tức tiền mặt 3% và cổ phiếu 32%; cổ phiếu MB thuộc nhóm VNR30, thanh khoản cao (quy mô ~ 207 nghìn cổ đông hiện hữu, TOP đầu thị trường; **giá trị vốn hóa đạt ~ 220 nghìn tỷ đồng, gấp ~ 1,65 lần năm 2024**).

MB đạt giá trị thương hiệu hơn 2 tỷ USD, tăng 27% so với 2024, được nâng hạng lên AAA+ (mức xếp hạng cao nhất dành cho các thương hiệu mạnh nhất toàn cầu) và thuộc TOP 3 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam⁹; góp phần khẳng định và củng cố vị thế trong nhóm “Big 5”.

+ *Quy hoạch, nâng cao hiệu quả hệ thống mạng lưới*: MB có 329 điểm giao dịch đáp ứng tiêu chuẩn hiện đại, thuận tiện; kênh tự phục vụ công nghệ cao 120 SmartBank, 1.766 autobank (607 CRM, 1.159 ATM).

+ Quyết định đóng cửa Văn phòng đại diện tại Nga, thành lập các Văn phòng đại diện tại Trung Quốc, Hàn Quốc, Singapore và Đài Loan để tận dụng cơ hội trong giai đoạn mới.

2.2. Báo cáo kết quả triển khai thực hiện các Nghị quyết ĐHĐCĐ năm 2025:

- ***Hoàn thành Kế hoạch kinh doanh 2025¹⁰; triển khai phương án nhận CGBB một TCTD, Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu đến năm 2025; Sửa đổi Điều lệ, Quy chế tài chính¹¹ và kiện toàn quy định nội bộ; Thành lập chi nhánh, văn phòng đại diện theo kế hoạch đặt ra.***

- ***Triển khai các phương án tăng vốn điều lệ đáp ứng nhu cầu hoạt động, duy trì ổn định cơ cấu cổ đông***: MB hoàn thành phát hành cổ phiếu để trả cổ tức tỷ lệ 32%, nâng mức vốn điều lệ ~ 80.549,99 tỷ đồng.

MB đang triển khai phương án chào bán riêng lẻ 62 triệu cổ phần được ĐHĐCĐ thông qua chưa hoàn thành trong năm 2025 (đang đàm phán với đối tác quan tâm và căn cứ các yếu tố thị trường để hài hòa lợi ích cổ đông) và được đề xuất tiếp tục thực hiện trong năm 2026.

Cân đối các yếu tố thị trường, điều kiện thực thể và lợi ích cổ đông, phương án mua lại cổ phiếu chưa triển khai năm 2025. HĐQT chỉ đạo triển khai phương án phát hành mới¹² và mua lại trái phiếu¹³ tăng vốn cấp 2, các giải pháp tăng vốn, tối ưu RWA.

- ***Đầu tư tài sản tăng năng lực theo phương án sử dụng VCSH được ĐHĐCĐ thông qua***: MB tiếp tục tìm kiếm các cơ hội/phương án đầu tư trụ sở khu vực TP. Hồ Chí Minh/phía nam và/hoặc các địa bàn phù hợp Chiến lược, các mục tiêu thị phần, quy mô tăng trưởng. MB đang triển khai các phương án đầu tư trụ sở tại Nghệ An, Huế, Bình Dương và cải tạo công trình 538 Hồ Chí Minh hướng đến nâng cao hình ảnh, thương hiệu, vị thế MB.

Kết quả sử dụng vốn phù hợp Nghị quyết ĐHĐCĐ 2025 (đầu tư tài sản tăng năng lực ~5.100 tỷ đồng; đầu tư kinh doanh và hoạt động khác ~125.500 tỷ đồng). MB ưu tiên đầu tư nền tảng công nghệ tiên tiến (thanh toán tập trung Payment Platform, kiến trúc ứng dụng MultiDC chuyển đổi MB App và các hệ thống vệ tinh, Huy động vốn CDs tập trung...); đổi mới sáng tạo các giải pháp để tối ưu, an toàn bảo mật cho người dùng.

- ***Các phương án chuyển đổi hình thức pháp lý Công ty Tài chính tín dụng tiêu dùng TNHH MB Shinsei (MCredit), Ngân hàng đại chúng TNHH MB Cambodia, thành lập ngân hàng con tại Lào (trên cơ sở chuyển đổi Chi nhánh MB Lào)*** được nghiên cứu triển khai phù hợp quy định, hiệu quả và hài hòa lợi ích các bên trong điều kiện thị trường, pháp lý phù hợp. HĐQT báo cáo ĐHĐCĐ thông qua việc tiếp tục tìm kiếm cơ hội và triển khai các phương án này (theo các nội dung đã được ĐHĐCĐ 2025 thông qua) khi có cơ hội phù hợp, phù hợp quy định và nhu cầu thực tế, hướng dẫn của Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền.

- ***Trích lập, sử dụng các Quỹ đã trích lập theo Nghị quyết ĐHĐCĐ***:

+ Hoàn thành các phương án trả cổ tức bảo đảm quyền của cổ đông, phù hợp Nghị quyết ĐHĐCĐ.

+ Các phương án sử dụng Quỹ xã hội từ thiện đúng mục đích, đóng góp cho Nhà nước, thực hiện trách nhiệm xã hội. Tập đoàn đóng góp Ngân sách nhà nước 2025 hơn 10.000 tỷ đồng (năm 2024: 8.625 tỷ đồng); triển khai gần 140 chương trình an sinh xã hội, đền ơn đáp nghĩa với tổng kinh phí ~620 tỷ đồng. Chiến dịch HiGreen - Vì Trường Sa xanh vận động ~ 160 tỷ đồng, hơn 80.000 lượt ủng hộ để trồng và chăm sóc 1 triệu cây xanh tại Trường Sa. Nền tảng Thiện nguyện ghi nhận 2.702 tỷ đồng đóng góp (gấp 2,6 lần 2024), hơn 6 triệu lượt ủng hộ; vinh dự lọt vào WSA Shortlist 2025 tại hạng mục Government & Citizen Engagement.

+ MB trả thù lao và chi phí hoạt động của TV HĐQT và TV BKS phù hợp mức do ĐHĐCĐ thông qua.

⁹ Theo Báo cáo xếp hạng thương hiệu Ngân hàng toàn cầu Banking 500 cho kỳ đo lường 2025 do Brand Finance công bố tháng 3/2026.

¹⁰ Năm 2025, MB không phát sinh biến động lớn về tài chính cần xử lý. Việc MB thực hiện xuất toán các khoản nợ đã sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro đáp ứng tiêu chuẩn, điều kiện theo quy định pháp luật, phù hợp hướng dẫn của CQQLNN, hài hòa lợi ích cổ đông và của MB. Đến thời điểm báo cáo, MB được NHNN chấp thuận cấp bổ sung hoạt động tại Giấy phép đối với các hoạt động đại lý thanh toán, các hoạt động có liên quan đến sản xuất, xuất nhập khẩu vàng; gia hạn triển khai một số loại giao dịch ngoại hối phù hợp quy định pháp luật và nhu cầu thực tế triển khai.

¹¹ HĐQT ban hành sửa đổi Quy chế tài chính phù hợp quy định tại Nghị định 135/2025/NĐ-CP và các quy định pháp luật có liên quan.

¹² Các phương án chào bán trái phiếu không chuyển đổi, không kèm chứng quyền của MB trong năm 2025 được triển khai và công bố thông tin phù hợp quy định (đăng tải trên website MB: Mục Nhà Đầu tư).

¹³ Kết luận Thanh tra Chính phủ (TTCP) đối với hoạt động phát hành Trái phiếu (TPDN) của MB: MB đã báo cáo các CQQL v.v hoạt động phát hành TPDN với mục đích bổ sung nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh, hướng đến các cam kết về quyền lợi khách hàng, cổ đông, nhà đầu tư. MB đã thực hiện đầy đủ nghĩa vụ (phần lớn đã tất toán, thông báo mua lại theo mệnh giá + tiền lãi đối với các nhà đầu tư có nhu cầu mua lại trước hạn).

TV HĐQT, TV BKS được hưởng thù lao, thưởng, lợi ích khác căn cứ kết quả thực hiện công việc, kết quả kinh doanh MB, phù hợp Điều lệ, Nghị quyết ĐHĐCĐ, quy định MB. Thù lao TV HĐQT, tiền lương của TGD, Người quản lý khác được báo cáo/công bố tại mục riêng trong BCTC 2025 được kiểm toán.

2.3. Kết quả giám sát, đánh giá hoạt động của TGD và TV của BDH: Công tác điều hành kinh doanh tại MB phù hợp Nghị quyết ĐHĐCĐ, chỉ đạo, định hướng của HĐQT và quy định; năng lực kinh doanh và điều hành MB được nâng cao, góp phần triển khai các chuyển dịch chiến lược. Công tác phối hợp giữa các TV của BDH được đẩy mạnh, góp phần phát triển hoạt động kinh doanh hướng tới khách hàng.

2.4. Một số nội dung cần tập trung giải quyết:

*** Để nâng cao hiệu quả quản trị:**

- Quản trị nhân sự tối ưu gắn với tăng năng suất lao động, nâng cao năng lực chuyên môn, khả năng thích nghi - sáng tạo theo phương pháp làm việc MB1688 để đáp ứng các yêu cầu mới trong công việc.
- Hoạt động một số CTTV cần tiếp tục củng cố nâng cao hiệu quả kinh doanh, đẩy mạnh chuyển đổi số.
- Các phương án/kế hoạch tăng vốn cần được xây dựng và triển khai tích cực để đáp ứng nhu cầu tăng trưởng và quy định pháp luật¹⁴, yêu cầu/hướng dẫn của CQNN.

*** Định hướng tăng cường giám sát và phối hợp để nâng cao hiệu quả điều hành:**

- Kiểm soát chặt chẽ rủi ro tín dụng.
- Quản lý các chỉ số chất lượng dịch vụ trọng yếu hướng đến thông lệ tiên tiến, đặt khách hàng là trung tâm.
- Đầu tư cho Công nghệ, Chuyển đổi số, Công nghiệp Công nghệ số, đổi mới sáng tạo cần tiếp tục chú trọng, đẩy mạnh để đáp ứng yêu cầu đổi mới (sáng tạo các giá trị mới cho khách hàng), tăng trưởng nhanh, đồng thời với an ninh an toàn hệ thống.

Đánh giá chung: Dưới sự lãnh đạo, định hướng của HĐQT, Năm 2025 MB đã vượt nhiều chỉ tiêu đặt ra, có những bước phát triển vững chắc (quy mô, vị thế và hình ảnh kinh doanh vững vàng tin cậy), chất lượng được đảm bảo; Kiên định với tầm nhìn “*Trở thành Doanh nghiệp số, tập đoàn tài chính dẫn đầu*”; công tác quản trị - điều hành hướng đến các thông lệ tốt; đội ngũ nhân sự gắn bó; đồng hành và mang lại các giá trị - trải nghiệm mới cho khách hàng; nỗ lực thực hiện các cam kết với cổ đông. Với những đóng góp cho hệ thống và cộng đồng xã hội, MB vinh dự đón nhận *Huân chương Bảo vệ Tổ quốc hạng Nhất* cùng *Huân chương Lao động hạng Ba*; vinh danh trong TOP 50 Công ty niêm yết tốt nhất năm 2025 do Forbes Việt Nam tổ chức; đạt giải thưởng “*Corporate Excellence Award - Doanh nghiệp xuất sắc Châu Á*” - lần thứ 6 liên tiếp và “*Top 3 Financial Large Cap có hoạt động IR được Nhà đầu tư yêu thích nhất*”.

* * *

PHẦN II: PHƯƠNG HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NĂM 2026

1. Phân tích môi trường kinh doanh 2026

Dự báo kinh tế thế giới tăng trưởng mức 3,1% trong 2026; xung đột và giá nhiên liệu tăng mạnh giảm dư địa để các NHTW lớn nới lỏng tiền tệ, thúc đẩy kinh tế toàn cầu¹⁵. Các dấu hiệu tăng trưởng suy yếu tại Mỹ và EU cùng rủi ro tiềm ẩn từ xung đột địa chính trị gia tăng, căng thẳng thương mại gây khó khăn cho logistic và giá cả một số mặt hàng biến động mạnh (vàng, năng lượng, dầu mỏ...); đồng USD và thị trường tài chính toàn cầu tiếp tục nhạy cảm với thay đổi chính sách từ Mỹ và Châu Âu. Xu thế chuyển dịch các mô hình sản xuất truyền thống sang các nền kinh tế đổi mới - sáng tạo, đầu tư vào công nghệ (AI và nền tảng/hạ tầng số) sẽ là động lực quan trọng cho cải thiện năng suất lao động và tăng trưởng năm 2026¹⁶; tái cấu trúc chuỗi cung ứng thương mại toàn cầu (chuyển từ “toàn cầu hóa” sang “liên kết chiến lược theo cụm/khu vực”)¹⁷ do các yếu tố chi phối liên quan an ninh kinh tế và địa chính trị góp phần tạo dựng hành lang thương mại mới.

Chính phủ kiên định mục tiêu tăng trưởng GDP Việt Nam năm 2026 từ 10% trở lên¹⁸, điều hành ổn định kinh tế vĩ mô và kiểm soát lạm phát; các kịch bản điều hành kinh tế - xã hội phù hợp trước tình hình thế giới (đảm bảo an ninh năng lượng; chính sách tài khóa và chính sách tiền tệ phối hợp linh hoạt, hướng tín dụng vào sản xuất kinh doanh; cải cách thủ tục hành chính...). Việt Nam có khả năng đạt được mục tiêu tăng trưởng và tận dụng cơ hội từ các xu thế chuyển dịch thông qua làm mới các động lực tăng trưởng truyền thống và thúc đẩy các động lực mới (phát triển KHCN, chuyển đổi số và kinh tế xanh; thu hút dòng vốn FDI và đẩy mạnh đầu tư công; sớm hoàn thiện khung pháp lý cho các lĩnh vực mới.

¹⁴ Thông tư số 14/2025/TT-NHNN ngày 30/06/2025 của NHNN về Quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với NHTM, chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

¹⁵ Nguồn: IMF

¹⁶ Nguồn: Global Economic Outlook 2026 của Peak Re.

¹⁷ Nguồn: Báo cáo Global Economic Prospects của WB.

¹⁸ Thông tin từ Phiên họp báo Chính phủ ngày 04/03/2026.

Bên cạnh đó cũng đứng trước nhiều thách thức đến từ sức ép lạm phát, tỷ giá và lãi suất tăng ảnh hưởng mạnh đến quá trình kinh doanh của tập đoàn.

2. Phương hướng, kế hoạch hoạt động năm 2026

2.1. Mục tiêu chủ yếu năm 2026: dự kiến tiếp tục phương châm “*Tăng tốc - Vững chắc - Hiệu quả*”, hướng đến trở thành “*Ngân hàng TOP 1 về Khách hàng, giao dịch; TOP 3 về hiệu quả các NHTM*”, gia tăng vị thế Big 5, ưu tiên phát triển bền vững, củng cố Văn hóa Doanh nghiệp và chất lượng nguồn lực, tận dụng các cơ hội mở rộng quy mô, tiếp tục mục tiêu, định hướng hoạt động của MB theo Điều lệ và bám sát các mục tiêu để triển khai thành công Chiến lược phát triển 2022 - 2026, tạo dựng nền tảng cho giai đoạn phát triển mới.

Mục tiêu kinh doanh năm 2026 (số liệu hợp nhất)

Đơn vị: Tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	Mục tiêu Tăng trưởng bình quân năm giai đoạn 2024 - 2029* (đã báo cáo ĐHCĐ thường niên 2024)	Mục tiêu Kế hoạch 2026
1	Tổng Tài sản	~ 14%/năm	Tăng ~ 28%
2	Huy động	~ 15%/năm	Tăng ~ 30% <i>Tăng phù hợp nhu cầu sử dụng vốn</i>
3	Tín dụng	~ 15%/năm (theo giới hạn NHNN)	Tăng ~ 30% (theo giới hạn NHNN)
4	Lợi nhuận trước thuế	~ 12%/năm	Tăng ~ 15%
5	Tỷ lệ nợ xấu	≤ 2%	≤ 1,5%
6	Tỷ lệ an toàn vốn (CAR)	Tối thiểu 9% - (tuân thủ Basel II)	≥ 9% (tuân thủ Basel II)
7	Tỷ lệ bao phủ nợ xấu		~ 100%
8	Các chỉ tiêu hiệu quả (ROE, ROA, CIR)	Top đầu ngành Ngân hàng	Top đầu ngành Ngân hàng
9	Số lượng khách hàng	Đạt 40 triệu KH (năm 2029)	40 triệu KH
10	Tỷ lệ trả cổ tức năm 2026	Dự kiến 15% - 20%	15% - 20%

2.2. Chương trình hành động trọng tâm năm 2026:

Hoàn thành mục tiêu Kế hoạch kinh doanh 2026 được ĐHCĐ thông qua, dự kiến tập trung các mục tiêu “*Trở thành Doanh nghiệp Số số 1 Việt Nam*”, “*Nguồn vốn giá rẻ và bền vững*”, “*Hiệu quả và An toàn*”.

Thúc đẩy triển khai tổng kết Chiến lược giai đoạn 2022 - 2026, chuẩn bị xây dựng Chiến lược phát triển cho giai đoạn 3 - 5 năm tiếp theo: Dự kiến tiếp tục củng cố Hiệp lực Tập đoàn - khai thác hiệu quả hệ sinh thái và thúc đẩy doanh thu từ kênh số.

Trên cơ sở đánh giá tổng kết các kết quả đạt được của Chiến lược giai đoạn 2022 - 2026, định hướng xây dựng Chiến lược phát triển MB giai đoạn 3 - 5 năm tiếp theo, dự kiến với tầm nhìn là “*Doanh nghiệp số, Tập đoàn tài chính dẫn đầu*” và đạt vị thế “*Top 3 hiệu quả thị trường trong nước, Top đầu thương hiệu mạnh Châu Á*”; một số Chiến lược đổi mới sáng tạo và bền vững - dự kiến nghiên cứu bổ sung:

(1) FDI trở thành trọng tâm chuyển dịch - phát triển mạnh thị trường quốc tế. (2) Mở rộng, khai thác sâu các tầng của hệ sinh thái chuỗi giá trị doanh nghiệp. (3) Gia tăng giá trị cho KHCN với bộ sản phẩm dịch vụ tài chính toàn diện; (4) Ưu tiên đầu tư mạnh vào Công nghệ cao, Số hóa, Dữ liệu, Trí tuệ nhân tạo nhằm dẫn đầu thị trường về tốc độ, chất lượng phục vụ khách hàng, hệ thống hoạt động an toàn, hiệu quả. (5) Đổi mới mô hình hoạt động: i) mô hình phục vụ khách hàng; ii) mô hình cung cấp dịch vụ tại Hội sở.

Đa dạng nguồn vốn, đáp ứng yêu cầu tăng trưởng kinh doanh, đảm bảo phát triển bền vững: tuân thủ quy định về giới hạn an toàn của NHNN; Huy động vốn bền vững và phân đầu giữ vị thế TOP 1 về CASA. HĐQT báo cáo/trình ĐHCĐ việc triển khai các phương án tăng vốn điều lệ trình ĐHCĐ thông qua 2026 (tại Tờ trình số 432/TTr-MB-HĐQT ngày 28/03/2026 v.v Thông qua các phương án tăng vốn điều lệ MB năm 2026); và các phương án phát hành mới, mua lại trái phiếu tăng vốn cấp 2 và giải pháp huy động/tăng vốn năm 2026, tối ưu RWA. Để bảo vệ lợi ích cổ đông trong bối cảnh diễn biến thị trường bất lợi với các yếu tố bất ổn từ địa chính trị thế giới, HĐQT báo cáo ĐHCĐ thông qua việc tiếp tục triển khai Phương án mua lại cổ phiếu theo Nghị quyết ĐHCĐ 2025.

Tham gia Trung tâm Tài chính Quốc tế Việt Nam; đầu tư, hỗ trợ phát triển trong các hoạt động KHCN, đổi mới sáng tạo, công nghiệp công nghệ số, kinh doanh số, tài sản số, dữ liệu và các lĩnh vực khác: nắm bắt cơ hội tạo doanh thu mới trên cơ sở chính sách của Nhà nước, MB nghiên cứu và dự kiến sử dụng vốn chủ sở hữu (không vượt quá 5% vốn điều lệ MB theo BCTC đã được kiểm toán gần nhất) để triển khai các phương án thành lập, mua lại công ty con là ngân hàng thương mại hoặc doanh nghiệp là thành viên trong Trung tâm Tài chính Quốc tế trên cơ sở năng lực, thế mạnh hợp tác, liên kết của Tập đoàn MB trong chuyên đổi số, thương hiệu, tài chính.... MB dự kiến sử dụng vốn chủ sở hữu và/hoặc nguồn phù

hợp để đầu tư, hỗ trợ phát triển hoạt động KHCN, đổi mới sáng tạo, công nghiệp công nghệ số, kinh doanh số, tài sản số, dữ liệu và các lĩnh vực khác phù hợp Nghị quyết ĐHĐCĐ, chiến lược MB.

Quản trị nhân sự và các CTTV đảm bảo chiến lược phát triển: quy hoạch và phát triển đội ngũ nhân sự có năng lực đáp ứng (sẵn sàng cho các mô hình kinh doanh và công việc mới, yêu cầu về năng suất lao động cao), thích ứng nhanh với chuyển đổi và cam kết gắn bó; các CTTV tổng kết Chiến lược giai đoạn 2022 - 2026 và xây dựng Chiến lược phát triển giai đoạn tiếp theo thống nhất với định hướng chung của Tập đoàn. Nâng cao đóng góp của CTTV vào doanh thu và lợi nhuận Tập đoàn (phần đầu Doanh thu CTTV tăng trưởng ~ 30%/năm và các CTTV đóng góp ~ 12% - 15%/Lợi nhuận chung).

Quản trị ngân hàng với tiêu chuẩn cao, tập trung chất lượng hoạt động gắn với hiệu quả điều hành, phát triển nhanh bền vững (mục tiêu TOP 3 về hiệu quả các NHTM), tiết kiệm chi phí (kiểm soát CIR hiệu quả và thực chất, tối ưu chi phí dự phòng), kiểm soát chất lượng tín dụng, thúc đẩy kế hoạch trọng yếu năm (chuyển đổi số, mở rộng quy mô thị phần, các mô hình kinh doanh mới, tăng chất lượng nguồn lực). Tiếp tục tăng cường quản trị và giám sát cấp cao của HĐQT; kiện toàn hệ thống kiểm soát nội bộ và hoàn thiện Điều lệ, quy chế quản trị điều hành phù hợp quy định và thông lệ tiên tiến (nếu cần thiết); củng cố năng lực của các cơ quan tham mưu, giúp việc HĐQT gồm UB QLRR, UB Nhân sự, GCC các Ủy ban chuyên môn khác.

Quy hoạch đầu tư và nâng cao hiệu quả hệ thống mạng lưới: Tiếp tục việc tìm kiếm và đầu tư trụ sở tại Khu vực phía Nam, miền Trung và/hoặc khu vực khác có tiềm năng; hoàn chỉnh hệ thống mạng lưới tại các địa phương, khu vực, quốc gia tiềm năng phù hợp định hướng kinh doanh, phối hợp chặt chẽ với các đơn vị trong Tập đoàn để gia tăng hình ảnh thương hiệu. Phát hiện các cơ hội phát triển quy mô, phạm vi thông qua hiện diện thương mại tại các quốc gia tiềm năng (các Văn phòng đại diện của MB tại Trung Quốc, Hàn Quốc, Singapore và Đài Loan...). Tiếp tục phát triển quy mô, phạm vi thông qua các nền tảng số, Smartbank và cơ hội sáp nhập, hợp tác với đối tác/cổ đông/cổ đông chiến lược để khai thác hiệu quả tập khách hàng của các bên.

Để các định hướng hoạt động năm 2026 được triển khai thành công, hoàn thành các mục tiêu Chiến lược giai đoạn 2022 - 2026, định hướng hoạt động giai đoạn 2024 - 2029 và phù hợp Nghị quyết của ĐHĐCĐ, HĐQT kính trình ĐHĐCĐ thông qua các nội dung tại *Tờ trình số 436/TTr-MB-ĐHĐCĐ ngày 28/03/2026* v/v biểu quyết thông qua các nội dung tại ĐHĐCĐ thường niên 2026 và thông qua việc: (i) Tiếp tục triển khai, tổng kết đánh giá việc triển khai Chiến lược MB giai đoạn 2022 - 2026, trên cơ sở đó ĐHĐCĐ giao và ủy quyền cho HĐQT xây dựng và ban hành Chiến lược phát triển của MB trong giai đoạn tiếp theo; (ii) Tổng kết thực hiện Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu đến năm 2025 của MB và xây dựng, ban hành Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn tiếp theo và/hoặc Phương án/Đề án tương tự theo hướng dẫn của NHNN, CQNN có thẩm quyền. HĐQT quyết định các nội dung cụ thể và chỉ đạo/tổ chức triển khai, phù hợp theo hướng dẫn của CQNN, phù hợp quy định pháp luật, Nghị quyết ĐHĐCĐ và yêu cầu thực tiễn, báo cáo kết quả thực hiện công việc tại kỳ họp ĐHĐCĐ gần nhất (nếu có).

* * *

Sau hơn 31 năm phát triển, năm 2026 là mốc quan trọng ghi nhận kết quả giai đoạn Chiến lược 2022 - 2026 và đặt nền móng cho giai đoạn chiến lược mới, tiếp tục khẳng định vị thế MB trên thị trường. Trên cơ sở kết quả nhiệm vụ 2025, HĐQT xây dựng và báo cáo ĐHĐCĐ thông qua phương hướng hoạt động 2026.

Với sự tin tưởng, ủng hộ của các cổ đông, khách hàng, nhà đầu tư, sự hỗ trợ của các Cơ quan, ban ngành, tinh thần phấn đấu, đoàn kết của tập thể CBNV, HĐQT cam kết lãnh đạo, chỉ đạo kịp thời, sát sao và cùng BĐH, đưa MB vững bước tiến lên hoàn thành, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, kế hoạch được giao, góp phần gia tăng giá trị tới khách hàng, cổ đông và các nhà đầu tư.

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

Nơi nhận:

- Quý vị cổ đông;
- HĐQT, BKS, TGD;
- Lưu: VP HĐQT, Ban KH.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Lưu Trung Thái

PHỤ LỤC - Kết quả kinh doanh MB năm 2025 (số liệu hợp nhất)

Đơn vị: Tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	Kết quả 2025	Mục tiêu tăng trưởng giai đoạn 2024 - 2029	Mục tiêu KH 2025 được ĐHĐCĐ giao	Sv 2024	Sv KH/mục tiêu được giao 2025		Sv mục tiêu tăng trưởng giai đoạn 2024 - 2029
1	Tổng tài sản	1.615.764	~ 14%/năm	Tăng ~ 20% - 22%	143,1%	Cao hơn 21,1% - 23,1% sv mức tăng mục tiêu	Vượt KH	Vượt
2	Vốn điều lệ	80.550		Tối đa 81.368	151,8%	97,1%	Chưa hoàn thành phương án PHRL	
3	Huy động vốn	1.062.198	~ 15%/năm	Tăng trưởng phù hợp nhu cầu sử dụng vốn	131,8%		Tăng trưởng phù hợp nhu cầu sử dụng vốn	Vượt mục tiêu tăng trưởng năm
4	Tín dụng	1.109.895	~ 15%/năm (theo giới hạn NHNN)	Tăng ~ 22% - 24% (theo giới hạn NHNN)	136,8% ¹⁹	Cao hơn 12,8% - 14,8% sv mức tăng mục tiêu	Vượt KH	Vượt mục tiêu tăng trưởng năm
5	Lợi nhuận trước thuế	34.268	~ 12%/năm	Tăng ~10%	118,9%	Cao hơn 8,9% sv mức tăng mục tiêu	Vượt KH	Vượt
6	Tỷ lệ nợ xấu	1,29%	≤ 2%	≤ 1,7%	1,62%		Đạt	Đạt
7	Các chỉ tiêu hiệu quả		Top đầu ngành NH	Top đầu ngành NH	Top đầu các NH		Đạt	Đạt
	ROE	21,1%		20% - 22%	21,5%		Đạt	
	ROA	2%		2%	2,2%		Đạt	
8	Tổng số Khách hàng	~ 35 triệu KH	40 triệu KH (đến 2029)	34 - 35 triệu KH	Tăng 5 triệu		Đạt	Đạt
9	Tỷ lệ trả cổ tức	Chi trả cổ tức tiền mặt 3% Phát hành cổ phiếu trả cổ tức 32%	Dự kiến 15% - 20%	35% (32% cổ phiếu, 3% tiền mặt)	20% (5% tiền mặt, 15% cổ phiếu)		Đạt	Đạt

Nguồn: BCTC kiểm toán 2025.

¹⁹ MB tận dụng được cơ hội tăng trưởng tín dụng trên cơ sở triển khai PA CGBB