

Báo cáo Hội đồng Quản trị – Techcombank 2025 Insights

****Tài liệu dành cho Hội đồng Quản trị Techcombank****

****Ngày: 24 tháng 10 năm 2025****

Lời mở đầu

Kính gửi Hội đồng Quản trị,

Năm 2025 đã đi qua nửa chặng đường với bối cảnh kinh tế vĩ mô đầy biến động và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trong ngành tài chính. Tuy nhiên, Techcombank vẫn tiếp tục khẳng định vị thế tiên phong qua những kết quả đáng ghi nhận, đặc biệt trong việc mở rộng quy mô và đẩy mạnh chuyển đổi số.

Báo cáo này sẽ tóm tắt toàn diện kết quả hoạt động tài chính 6 tháng đầu năm 2025, so sánh với cùng kỳ năm 2024 để làm nổi bật các xu hướng chính, đồng thời đưa ra những phân tích sâu sắc và khuyến nghị chiến lược cho năm 2026, nhằm giúp Techcombank không chỉ vượt qua thách thức mà còn nắm bắt những cơ hội tăng trưởng đột phá.

Phần 1: Tóm tắt kết quả tài chính 6 tháng đầu năm 2025

Nửa đầu năm 2025 chứng kiến sự tăng trưởng mạnh mẽ về quy mô của Techcombank, tuy nhiên lợi nhuận lại đối mặt với một số thách thức. Dưới đây là 4 điểm nhấn tài chính quan trọng nhất.

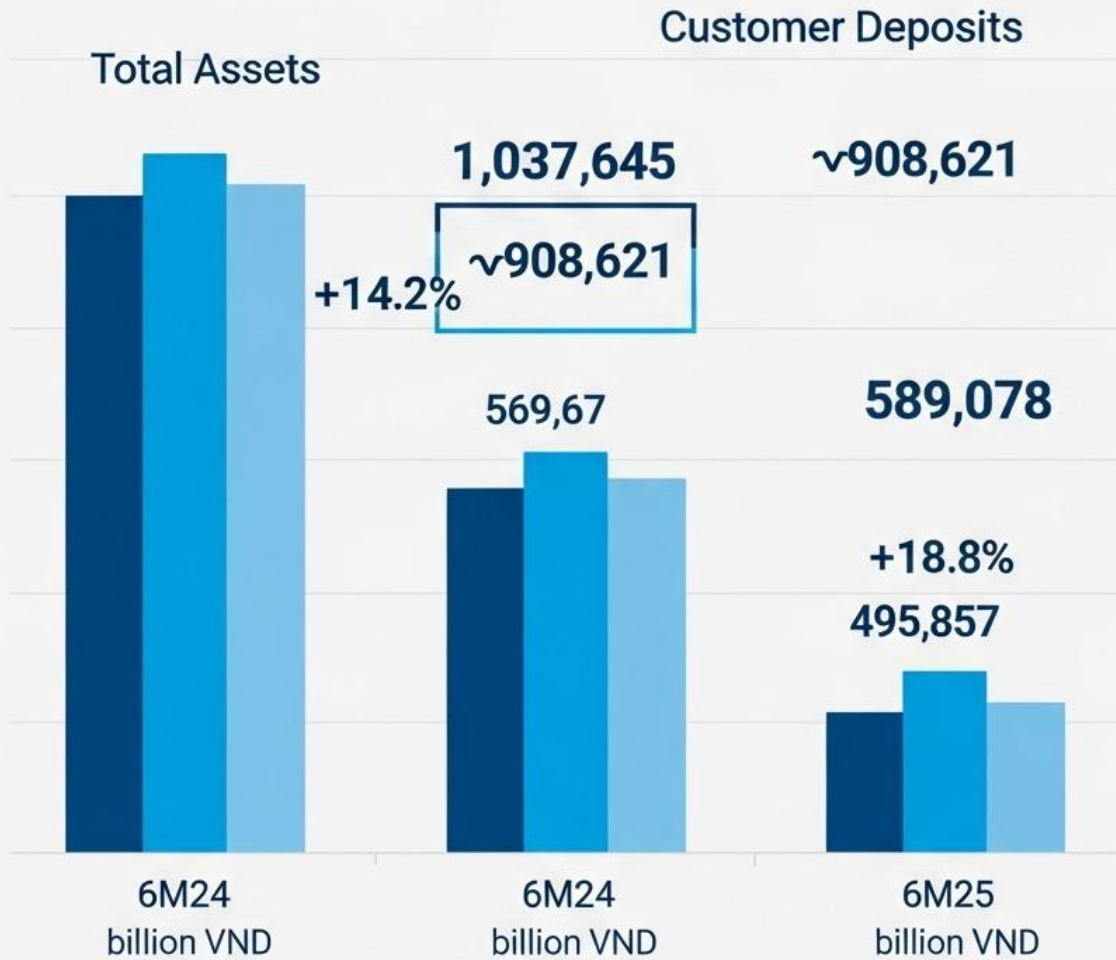
1. Tăng trưởng quy mô ấn tượng

Tổng tài sản và huy động từ khách hàng tiếp tục là điểm sáng, cho thấy niềm tin vững chắc của thị trường.

- ****Tổng tài sản**** đạt ****1.037.645 tỷ VNĐ****, tăng trưởng ****+14.2%**** so với cùng kỳ năm 2024.

- ****Tiền gửi khách hàng**** đạt ****589.078 tỷ VNĐ****, tăng ****+18.8%**** so với cùng kỳ.

Financial Performance: Total Assets & Customer Deposits (6M24 vs 6M25)



2. Lợi thế CASA được duy trì và củng cố

Tỷ lệ CASA (tiền gửi không kỳ hạn) đã cải thiện, tiếp tục là lợi thế cạnh tranh cốt lõi giúp tối ưu hóa chi phí vốn.

- **Tỷ lệ CASA** đạt **41.1%**, tăng **199 điểm cơ bản** so với mức 39.2% của cùng kỳ 2024.

CASA Ratio: 41.1%

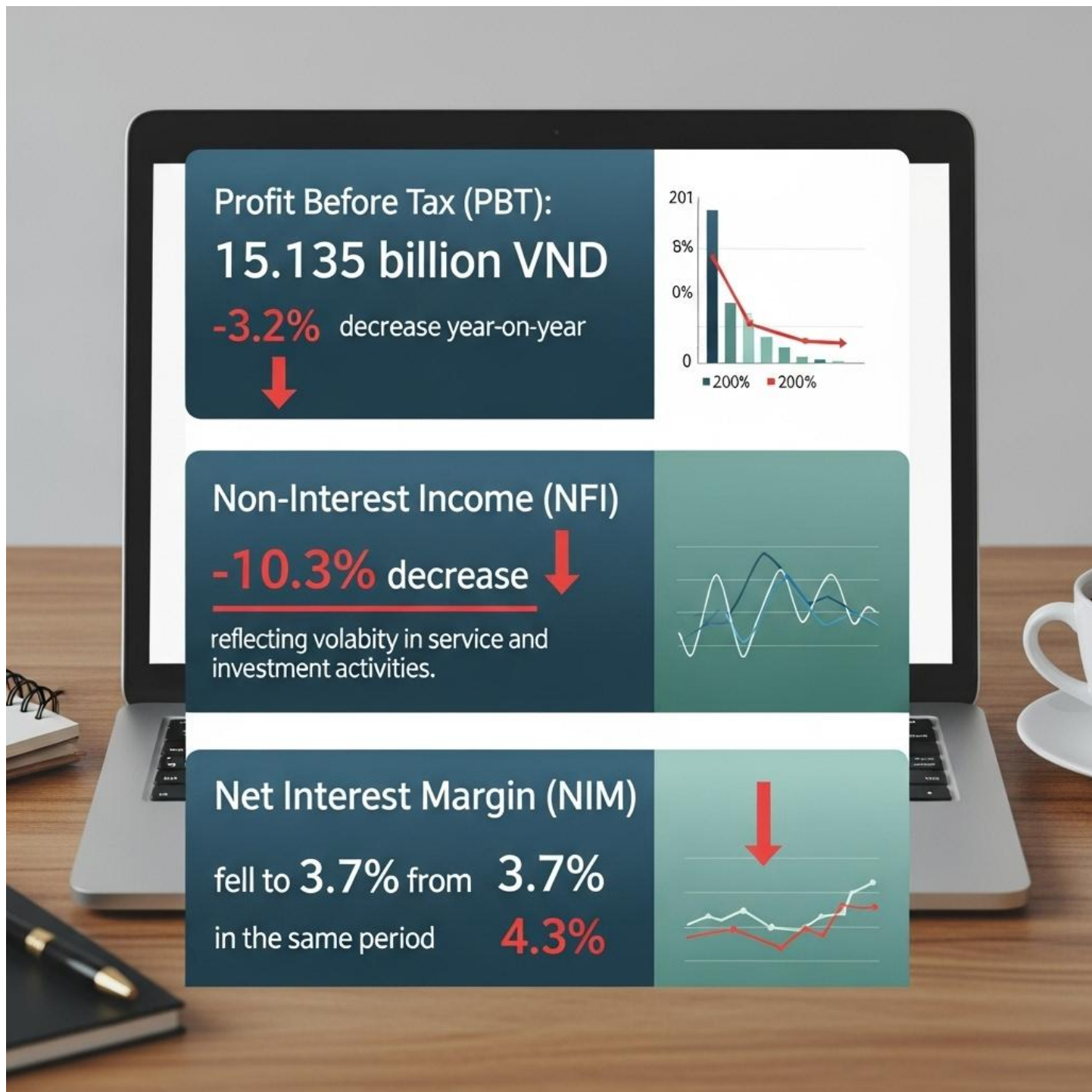


Up 199 bps from 39,2%
in same period 2024

3. Lợi nhuận chịu áp lực ngắn hạn

Mặc dù quy mô tăng trưởng, lợi nhuận trước thuế lại sụt giảm nhẹ, chủ yếu do thu nhập ngoài lãi và biên lãi ròng (NIM) bị ảnh hưởng.

- **Lợi nhuận trước thuế (PBT)** đạt **15.135 tỷ VNĐ**, giảm **-3.2%** so với cùng kỳ.
- **Thu nhập ngoài lãi (NFI)** giảm **-10.3%**, cho thấy sự biến động của các hoạt động dịch vụ và đầu tư.
- **Biên lãi ròng (NIM)** giảm còn **3.7%** từ mức 4.3% của cùng kỳ.



4. Chất lượng tài sản được kiểm soát tốt

Trong bối cảnh kinh tế còn nhiều thách thức, Techcombank vẫn duy trì được chất lượng tài sản ổn định.

- **Tỷ lệ nợ xấu (NPL)** được giữ ở mức **1.32%**, chỉ tăng nhẹ 4 điểm cơ bản.
- **Tỷ lệ bao phủ nợ xấu** đạt **106.4%**, thể hiện bộ đệm dự phòng vững chắc.



Phần 2: Phân tích xu hướng và nhận định

Insight 1: "Tăng trưởng nóng, lợi nhuận nguội" - Bài toán cần lời giải

Dữ liệu cho thấy một nghịch lý: quy mô ngân hàng (tài sản, tiền gửi) mở rộng nhanh chóng nhưng hiệu quả sinh lời (ROA, ROE, PBT) lại suy giảm. Điều này cho thấy chiến lược thu hút khách hàng và tăng trưởng tín dụng đang có chi phí cao hơn hoặc chưa mang lại hiệu quả biên lợi nhuận như kỳ vọng. Áp lực cạnh tranh về lãi suất và sự sụt giảm của thị trường trái phiếu/bancassurance có thể là nguyên nhân chính.

- **Cơ hội:** Nền tảng khách hàng lớn mạnh là tài sản vô giá. Cần tập trung vào việc khai thác sâu hơn hệ sinh thái khách hàng để bán chéo sản phẩm và tăng hiệu quả sinh lời trên mỗi khách hàng.
- **Rủi ro:** Nếu không sớm cải thiện lợi nhuận, áp lực từ cổ đông sẽ tăng lên. Việc tiếp tục "hy sinh" lợi nhuận để đổi lấy tăng trưởng có thể không bền vững trong dài hạn.

Insight 2: Thu nhập ngoài lãi (NFI) không còn là "cú đấm thép"

Sự sụt giảm hơn 10% của NFI là một cảnh báo quan trọng. Sự phụ thuộc vào các mảng kinh doanh có tính chu kỳ cao (như trái phiếu, bancassurance) đã tạo ra lỗ hổng khi thị trường không thuận lợi.

- **Cơ hội:** Chuyển đổi số mạnh mẽ là nền tảng để tạo ra các nguồn thu dịch vụ mới, ổn định hơn. Cần đẩy mạnh các giải pháp thanh toán, quản lý dòng tiền cho doanh nghiệp (cash management), và các dịch vụ ngân hàng đầu tư thế hệ mới.
- **Rủi ro:** Các đối thủ cạnh tranh (ngân hàng khác và fintech) cũng đang quyết liệt tấn công vào mảng phí dịch vụ. Nếu không đổi mới, Techcombank có thể mất thị phần trong lĩnh vực vốn là thế mạnh của mình.

Phần 3: Đề xuất chiến lược cho năm 2026

Để giải quyết các thách thức và nắm bắt cơ hội, HĐQT có thể xem xét 3 trọng tâm chiến lược sau cho năm 2026.

1. Ưu tiên số 1: Tối ưu hóa lợi nhuận trên từng đồng vốn (ROE)

Chuyển dịch trọng tâm từ "tăng trưởng quy mô" sang "tăng trưởng lợi nhuận bền vững".

- **Hành động:**

- **Tái cấu trúc danh mục tín dụng:** Tập trung vào các lĩnh vực cho vay có biên lợi nhuận cao hơn và rủi ro được kiểm soát tốt.
- **Ứng dụng AI và Big Data:** Dùng phân tích dữ liệu để cá nhân hóa sản phẩm, tối ưu hóa chính sách giá và lãi suất cho từng phân khúc khách hàng.

- ****Kiểm soát chi phí vốn (Cost of Funds):**** Tiếp tục phát huy thế mạnh CASA, đồng thời tìm kiếm các nguồn vốn quốc tế chi phí thấp.

2. Ưu tiên số 2: Xây dựng lại "cỗ máy" thu nhập ngoài lãi

Đa dạng hóa và ổn định hóa nguồn thu NFI, giảm sự phụ thuộc vào các hoạt động mang tính chu kỳ.

- ****Hành động:****

- ****Phát triển hệ sinh thái thanh toán:**** Trở thành trung tâm thanh toán cho các chuỗi bán lẻ lớn, SMEs và các nền tảng thương mại điện tử.

- ****Đẩy mạnh Wealth Management:**** Xây dựng nền tảng quản lý gia sản toàn diện, không chỉ phân phối sản phẩm mà còn cung cấp dịch vụ tư vấn chuyên sâu, thu hút phân khúc khách hàng cao cấp.

- ****Số hóa hoàn toàn dịch vụ cho doanh nghiệp:**** Cung cấp các giải pháp SaaS (Software-as-a-Service) về quản trị tài chính, dòng tiền cho khách hàng doanh nghiệp.

3. Ưu tiên số 3: Dẫn dắt bằng trải nghiệm siêu cá nhân hóa

Sử dụng công nghệ để tạo ra những trải nghiệm "may đo" cho khách hàng, từ đó tăng cường sự gắn kết và lòng trung thành.

- ****Hành động:****

- ****Đầu tư vào AI tạo sinh (Generative AI):**** Xây dựng trợ lý ảo thông minh có khả năng tư vấn tài chính, lập kế hoạch chi tiêu và đầu tư cho khách hàng cá nhân.

- ****Nền tảng hợp nhất (Omnichannel):**** Đảm bảo trải nghiệm khách hàng liền mạch và đồng nhất từ ứng dụng di động, website, ATM cho đến chi nhánh vật lý.

- ****Phân tích hành vi dự báo:**** Sử dụng AI để dự đoán nhu cầu tiếp theo của khách hàng và chủ động cung cấp sản phẩm/dịch vụ phù hợp trước khi họ nhận ra.

Kết luận

Nửa đầu năm 2025 là một giai đoạn thử thách nhưng cũng mở ra những cơ hội để Techcombank tự làm mới mình. Bằng cách chuyển trọng tâm từ tăng trưởng nóng sang tối ưu hóa lợi nhuận, xây dựng lại cỗ máy thu nhập ngoài lãi và dẫn dắt thị trường bằng trải nghiệm công nghệ vượt trội, chúng tôi tin rằng

Techcombank sẽ tiếp tục hành trình trở thành ngân hàng số 1 Việt Nam và vươn tầm khu vực trong năm 2026.

****Trân trọng,****

****Ban điều hành Techcombank****