

CÔNG TY CỔ PHẦN  
TẬP ĐOÀN MASAN  
MASAN GROUP CORPORATION

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc  
THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM  
Independence - Freedom - Happiness

Số: 105 /2026  
No.: \_\_\_\_\_ /2026

Tp. HCM, ngày 02 tháng 04 năm 2026  
Ho Chi Minh City, April 02, 2026

CÔNG BỐ THÔNG TIN ĐỊNH KỲ  
ORDINARY INFORMATION DISCLOSURE

Kính gửi: Ủy ban Chứng khoán Nhà nước  
Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội  
Sở Giao dịch Chứng khoán Hồ Chí Minh  
To: State Securities Commission of Vietnam  
Hanoi Stock Exchange  
Ho Chi Minh Stock Exchange



1. Tên tổ chức: Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan

Name of organization: Masan Group Corporation

Mã chứng khoán/Mã thành viên: MSN

Stock code/ Broker code: MSN

Địa chỉ: Số 23 Lê Duẩn, Phường Sài Gòn, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Address: No. 23 Le Duan, Sai Gon Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam

Điện thoại liên hệ/Tel.: 28 6256 3862

Fax: 28 3827 4115

2. Nội dung thông tin công bố: Báo cáo thường niên 2025

Contents of disclosure: 2025 Annual Report

3. Thông tin này đã được công bố trên trang thông tin điện tử của công ty vào ngày 02/04 /2026 tại đường dẫn <https://masangroup.com/vi/investor-relations.html>

This information was disclosed in the folder Corporate Announcements of section Investor Center on the Company's website on April 2, 2026 at <https://masangroup.com/investor-relations.html>

Chúng tôi xin cam kết các thông tin công bố trên đây là đúng sự thật và hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật về nội dung các thông tin đã công bố/We hereby certify that the information provided is true and correct and we bear the full responsibility to the law.

*Tài liệu đính kèm/Attached documents:*

Tài liệu liên quan đến nội dung thông tin công bố như nêu tại Mục 2;

*Documents related to disclosed information mentioned in Item 2.*

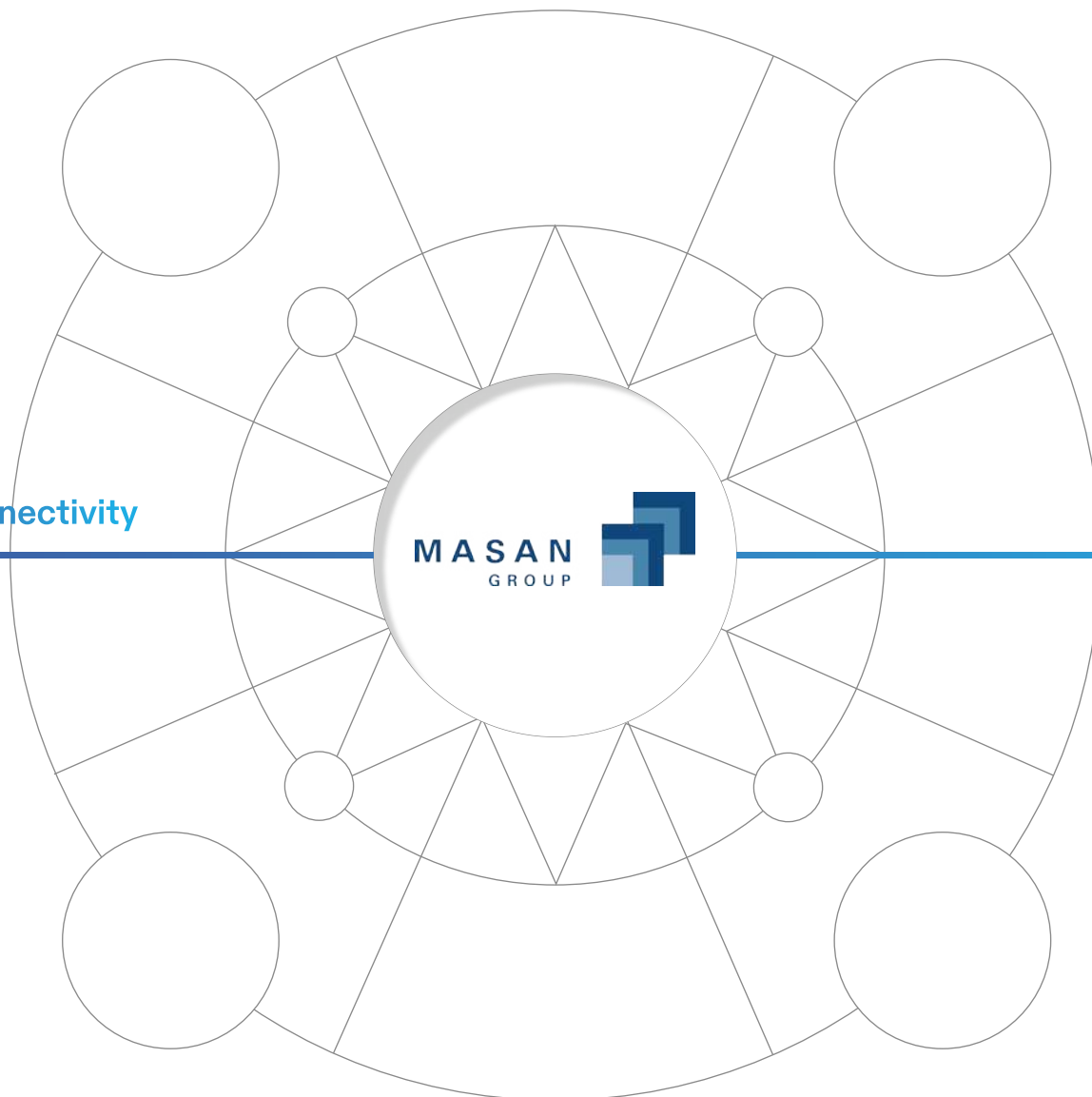
**ĐẠI DIỆN TỔ CHỨC**  
**ORGANIZATION REPRESENTATIVE**  
Người được ủy quyền công bố thông tin  
*Authorized representative for information disclosure*  
**LUẬT SƯ TRƯỞNG / GENERAL COUNSEL**



**TRẦN PHƯƠNG BẮC**



The Great Connectivity



Đại Kết Nối



# 30 năm – Con đường chúng ta đi là hành trình phụng sự người tiêu dùng.

Kết nối các điểm chạm chiến lược, mang đến cuộc sống tốt đẹp hơn cho người tiêu dùng Việt Nam và thế giới.





# Đặt người tiêu dùng làm trọng tâm - Hình thành Đại Kết Nối.

Hệ sinh thái ứng dụng công nghệ để kết nối Người tiêu dùng - Nhà bán lẻ - Thương hiệu.



Hiện đại hóa kênh bán lẻ truyền thống,  
kết nối Bán Lẻ Đỉnh Cao với Đỉnh Cao  
Bán Lẻ WinCommerce để kiến tạo hệ  
sinh thái bán lẻ phục vụ người tiêu dùng.

Retail Supreme - Nền tảng phân phối được số hóa  
cho kênh bán lẻ truyền thống, nay kết nối cùng  
WinCommerce - Mạng lưới quy mô dẫn đầu  
thị trường về kênh bán lẻ hiện đại.



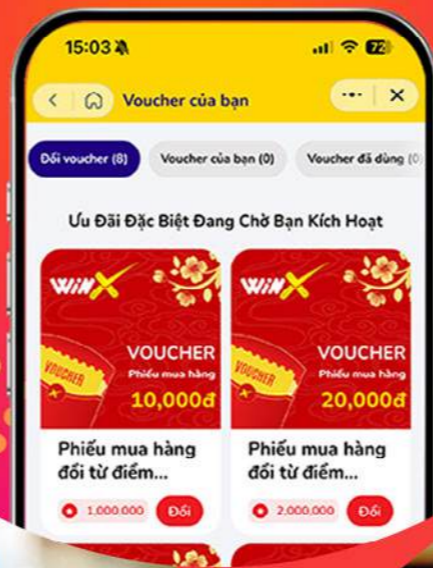


## 30 năm thấu hiểu. Dữ liệu thời gian thực. Trải nghiệm không ngừng được nâng tầm.

Nền tảng số hóa kết nối Thương hiệu - Nhà bán lẻ - Người tiêu dùng.  
Cá nhân hóa mọi trải nghiệm, cập nhật theo thời gian thực  
về nhu cầu của người tiêu dùng.

## Nền tảng AI. Động lực của Digital 4P.

Chọn đúng vị trí mở cửa hàng để  
tạo đà tăng trưởng



Cung cấp sản phẩm đúng nhu cầu  
người tiêu dùng với mức giá hợp lý

Thấu hiểu từng khách hàng,  
phụng sự từng khoảnh khắc

# WinMart+

Hệ thống logistic tích hợp toàn diện, kết nối trực tiếp từ nơi sản xuất đến người tiêu dùng.

SUPRA - Chuỗi cung ứng vận hành đỉnh cao ứng dụng công nghệ.

Nền tảng cho thương mại điện tử và giao hàng linh hoạt trong tương lai.

Nền tảng Digital 4P là động cơ thúc đẩy tăng trưởng trên quy mô toàn cầu, sẵn sàng phục vụ thể hệ tương lai.



Tự hào lan tỏa tinh hoa ẩm thực Việt ra thế giới, với năng lực cạnh tranh ngày càng vững chắc.



# Hệ sinh thái tiêu dùng toàn diện với quy mô ngày càng lớn mạnh.

Kết nối người tiêu dùng, thương hiệu, nhà bán lẻ, nhà sản xuất, với sức mạnh từ Masan Intelligence.

Tất cả hòa làm một, phục vụ mọi nhu cầu thiết yếu. Mang đến giá trị vượt trội cho người tiêu dùng.

## 420.000+

Điểm bán lẻ truyền thống được Retail Supreme phủ trực tiếp

## 320.000+

Nhà bán lẻ truyền thống được kết nối trên nền tảng số

## 4.600+

Tổng số siêu thị WinMart và cửa hàng WinMart+/WiN trên toàn quốc

## 15 Triệu

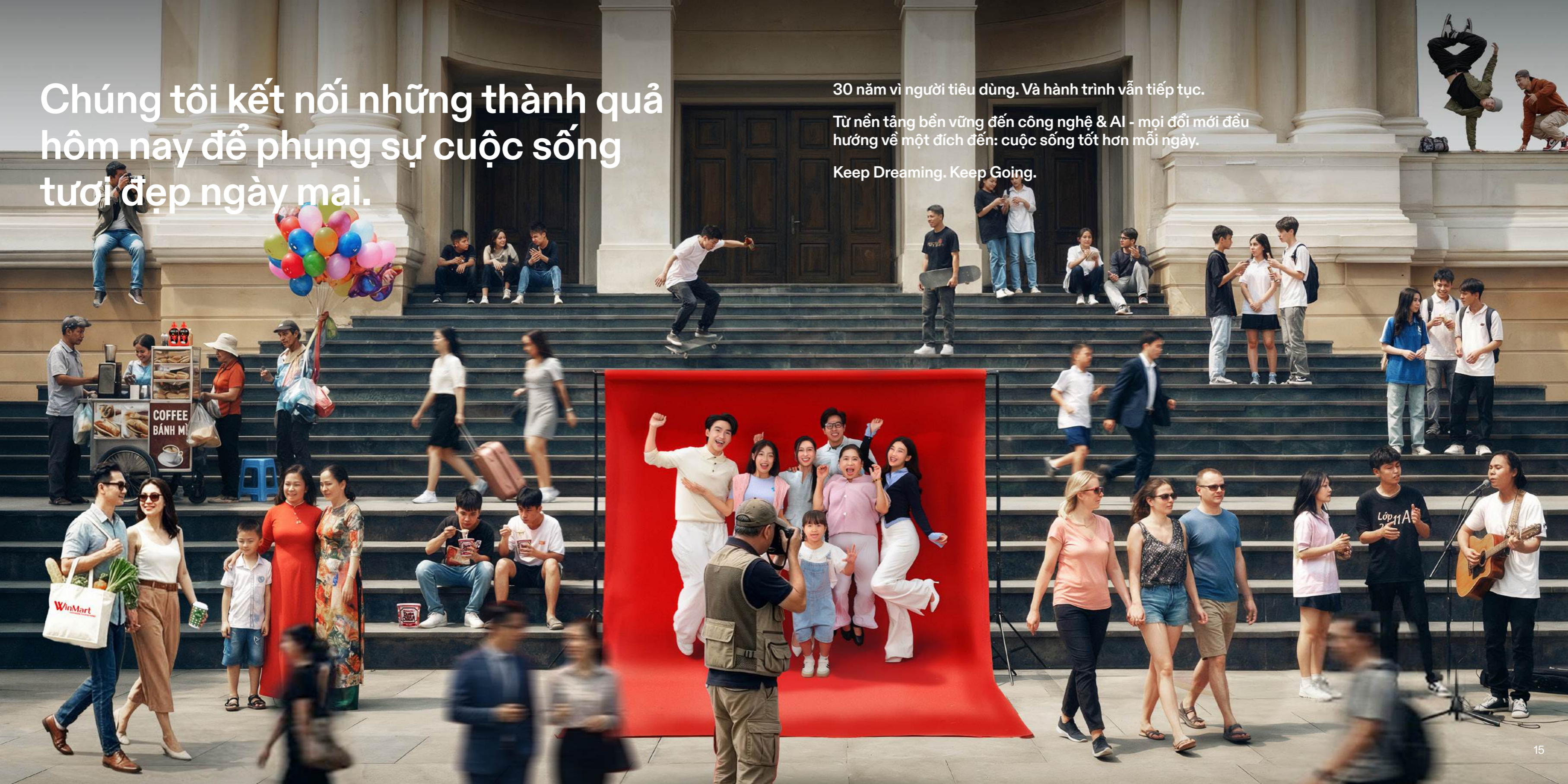
Người tiêu dùng là hội viên WinX

Chúng tôi kết nối những thành quả  
hôm nay để phụng sự cuộc sống  
tươi đẹp ngày mai.

30 năm vì người tiêu dùng. Và hành trình vẫn tiếp tục.

Từ nền tảng bền vững đến công nghệ & AI - mọi đổi mới đều  
hướng về một đích đến: cuộc sống tốt hơn mỗi ngày.

Keep Dreaming. Keep Going.



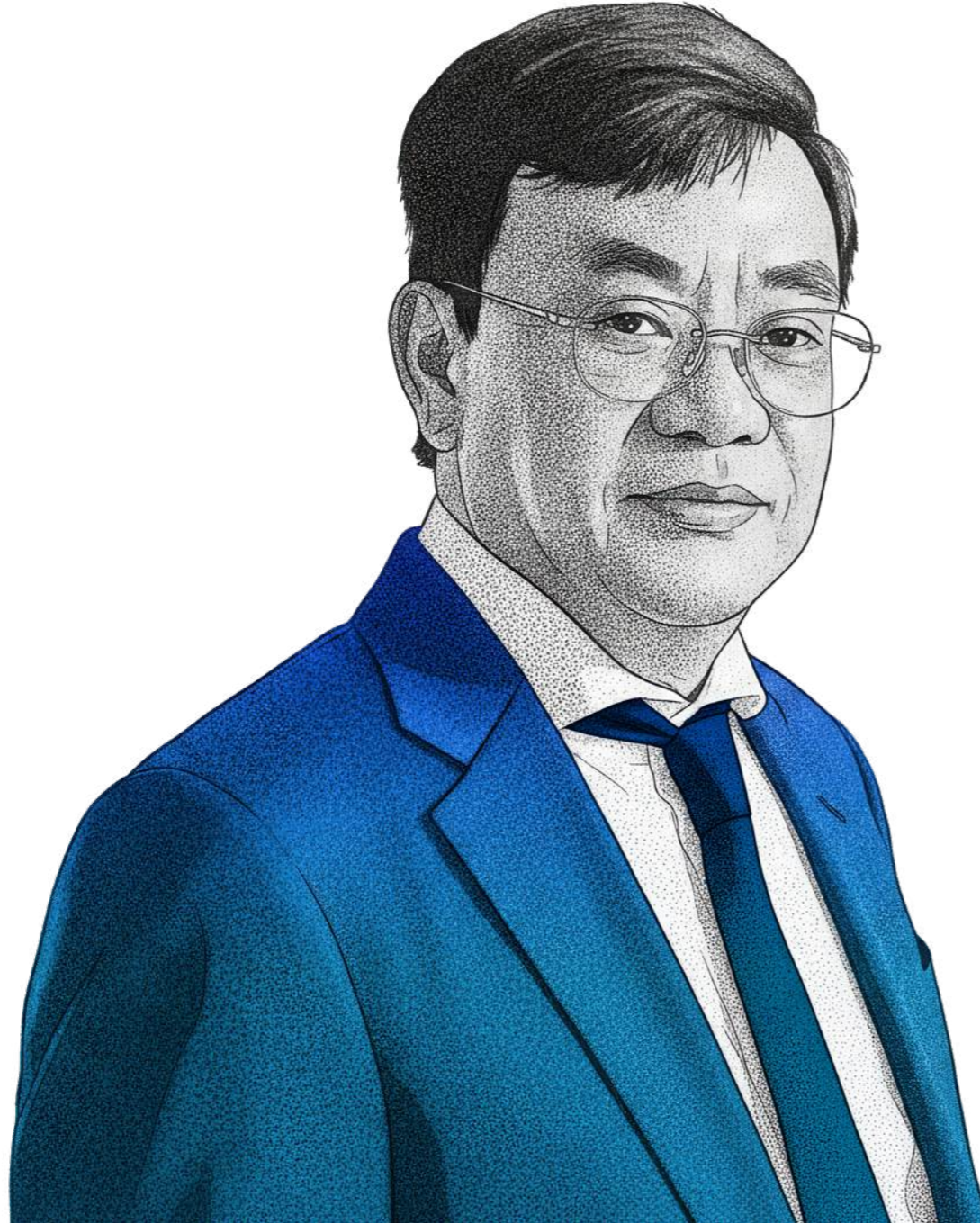
# Mục lục

Thư ngỏ của Chủ tịch Hội đồng Quản trị	24
Câu chuyện của chúng tôi	28
Báo cáo Ban điều hành	38
Báo cáo phát triển bền vững	90
Báo cáo tài chính	122
Thông tin doanh nghiệp	212

## Thư ngỏ của Chủ tịch HĐQT

“Chúng tôi đã xây dựng một nền tảng dữ liệu hợp nhất, bao phủ toàn bộ chuỗi giá trị từ đầu vào, sản xuất đến bán lẻ, giao dịch và tương tác với người tiêu dùng.”

Hiện đại hóa Việt Nam bằng cách kết nối các mắt xích chiến lược: Người tiêu dùng – Nhà bán lẻ – Thương hiệu



Quý Cổ đông, Đối tác, Người tiêu dùng và các Masaner thân mến,

Khi thành lập The CrownX, Masan đã đưa ra một quyết định chiến lược mang tính bước ngoặt: xây dựng một nền tảng tiêu dùng – bán lẻ – công nghệ tích hợp. Những “mắt xích chiến lược” mà chúng tôi từng hình dung giờ đây không còn chỉ là ý tưởng, mà đang dần trở thành hiện thực. Vậy điều gì tạo nên sự tự tin này?

Trước hết, Retail Supreme, nền tảng bán lẻ phủ trực tiếp được số hóa, đã giải quyết các bất cập mang tính cấu trúc của mô hình phân phối truyền thống (General Trade – “GT”). Trong mô hình GT trước đây, chuỗi phân phối phụ thuộc vào nhiều tầng trung gian, khiến khả năng hiển thị dữ liệu hạn chế và gần như không thể nắm bắt theo thời gian thực.

Retail Supreme đã tái định hình cách tiếp cận thị trường. Nền tảng hiện phủ trực tiếp khoảng 420.000 điểm bán, giúp nâng suất đội ngũ bán hàng tăng 40% so với cùng kỳ, đồng thời số lượng SKU trên mỗi đơn hàng tăng 70%. Chương trình Hội viên Nhà bán lẻ số đã kết nối khoảng 320.000 đối tác, cho phép tương tác theo thời gian thực, mở rộng độ phủ ngành hàng và gia tăng cơ hội bán chéo tại từng điểm bán, đặc biệt ở những ngành hàng còn nhiều dư địa tăng trưởng.

Thứ hai, WinCommerce (WCM) đã chứng minh một mô hình tăng trưởng có khả năng mở rộng và sinh lợi bền vững, phục vụ đa dạng phân khúc người tiêu dùng trên toàn quốc. Các cửa hàng WinMart+ tại nông thôn là điểm sáng chiến lược, mang lại hiệu quả lợi nhuận vượt trội và trở thành động lực quan trọng để gia tăng thị phần.

Mạng lưới WCM hiện đã vượt 4.600 cửa hàng và đang trên lộ trình mở thêm 1.500 cửa hàng mới có lợi nhuận trong năm 2026, đồng thời tiếp tục cải thiện hiệu quả vận hành ở cấp độ từng cửa hàng. Điều này củng cố vai trò của WCM như một động lực tăng trưởng lợi nhuận trọng yếu của Masan.

Thứ ba, WinX, nền tảng hội viên người tiêu dùng, đã bắt đầu kết nối trực tiếp với tệp khách hàng của 320.000 nhà bán lẻ GT. Chỉ trong hai tháng, WinX đã thu hút thêm 250.000 người tiêu dùng mới thông qua mạng lưới này. WinX không còn đơn thuần là chương trình hội viên của kênh bán lẻ hiện đại, mà đang từng bước trở thành nền tảng kết nối người tiêu dùng trên toàn bộ hệ sinh thái bán lẻ của Masan.

Cuối cùng, chúng tôi đã xây dựng một nền tảng dữ liệu hợp nhất, bao phủ toàn bộ chuỗi giá trị từ đầu vào, sản xuất đến bán lẻ, giao dịch và tương tác với người tiêu dùng. “Trục dữ liệu” này là nền tảng để Masan mở rộng ứng dụng AI và tự động hóa, đồng thời mang lại khả năng quan sát và điều hành theo thời gian thực trên toàn hệ thống.

Khi bốn trụ cột chiến lược này được kết nối thành một nền tảng vận hành thống nhất, chúng tôi tin rằng, vào năm 2030, Masan sẽ:

1. Tích hợp kênh bán lẻ truyền thống (GT) và hiện đại (MT) thành một mạng lưới thống nhất từ offline đến online (O2O), hướng tới xây dựng nền tảng bán lẻ O2O lớn nhất với khoảng 20.000 cửa hàng WCM và 70.000 cửa hàng đối tác Win+.
2. Tận dụng hạ tầng bán lẻ O2O có khả năng mở rộng để đưa các thương hiệu và đổi mới của Masan đến trực tiếp 100 triệu người tiêu dùng.
3. Xây dựng nền tảng người tiêu dùng với 30–50 triệu hội viên, cho phép kết nối trực tiếp và mang đến trải nghiệm, ưu đãi được cá nhân hóa cho từng giao dịch.
4. Tối ưu chuỗi cung ứng đầu - cuối thông qua “bản sao số” và tự động hóa, giúp giảm ít nhất 15–20% chi phí phân phối, đồng thời chia sẻ lợi ích hiệu quả này tới người tiêu dùng và các đối tác trong chuỗi giá trị.

Kết quả là chúng ta có một mô hình kinh doanh có khả năng sinh lợi bền vững ngay từ nền tảng, với tiềm năng chiếm 30–50% thị phần trong các ngành hàng thiết yếu, trên cả kênh bán lẻ hiện đại (MT) và truyền thống (GT). Khi quy mô giao dịch trên nền tảng ngày càng chuyển hóa thành doanh thu thực, hiệu quả kinh doanh sẽ được củng cố một cách rõ rệt.

Ở quy mô đó, việc duy trì tăng trưởng lợi nhuận trên 20%, tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) trên 20% và tỷ lệ nợ ròng trên EBITDA dưới 2 lần sẽ không còn là mục tiêu, mà trở thành kết quả tất yếu của một nền tảng tiêu dùng – bán lẻ – công nghệ mang tính đột phá, với lợi thế cạnh tranh vượt trội và khó có thể sao chép.

### Đại Kết Nối: Kết nối Người tiêu dùng – Nhà bán lẻ – Thương hiệu

Trong năm 2026, chúng tôi tiếp tục triển khai các trụ cột chiến lược thông qua việc xây dựng một nền tảng chấm điểm toàn diện, dựa trên ba chiều dữ liệu cốt lõi:

1. **Vị trí:** Chúng tôi phân chia thị trường Việt Nam thành các cụm “lục giác”, dựa trên dữ liệu tích hợp từ MCH và WCM, bao gồm sức mua, hành vi chi tiêu, nhân khẩu học và mật độ điểm bán. Điều này cho phép lựa chọn vị trí mở mới một cách khoa học, giúp nâng cao đáng kể tỷ lệ thành công khi mở rộng quy mô.
2. **Danh mục sản phẩm và thương hiệu:** Chúng tôi xác định bán sản phẩm gì, dưới thương hiệu nào, ở mức giá nào và qua kênh nào tại từng cụm thị trường, từ đó tối ưu danh mục sản phẩm và chiến lược kênh phân phối với độ chính xác dựa trên dữ liệu.
3. **Người tiêu dùng:** Thông qua việc xây dựng “bản sao số” cho từng người tiêu dùng, chúng tôi có thể thấu hiểu tốt hơn nhu cầu và thói quen tiêu dùng, từ đó mang đến trải nghiệm cá nhân hóa ở mức cao về thương hiệu, danh mục sản phẩm đến các ưu đãi.

**“Giai đoạn tăng trưởng tiếp theo của chúng tôi sẽ được dẫn dắt bởi hệ thống AI tự vận hành “Masan Intelligence”, kết hợp 30 năm kinh nghiệm xây dựng thương hiệu, thấu hiểu người tiêu dùng, mạng lưới đối tác và hiểu biết sâu sắc về thị trường, cùng triết lý đặt người tiêu dùng làm trọng tâm.”**

Nền tảng chấm điểm là động lực vận hành Digital 4P, kết nối thương hiệu, nhà bán lẻ và người tiêu dùng theo thời gian thực, đồng thời tối ưu linh hoạt Sản phẩm, Giá, Điểm bán và Khuyến mãi tại mọi điểm chạm. Nền tảng này kết hợp sức mạnh của dữ liệu với năng lực thấu hiểu người tiêu dùng mà Masan đã tích lũy trong hơn ba thập kỷ.

Vận hành cho việc triển khai thực tế của hệ thống này là Supra, nền tảng chuỗi cung ứng thế hệ mới của chúng tôi. Supra đóng vai trò “xương sống” của một hệ thống vận hành xuyên suốt toàn chuỗi giá trị đầu – cuối với chi phí tối ưu, linh hoạt và thông minh.

Thông qua việc ứng dụng AI, tự động hóa và phân tích dự báo, Supra tái thiết kế toàn bộ quy trình và luồng vận hành, tự động xác định sản xuất gì, khi nào sản xuất, phân phối hàng hóa đi đâu và tối ưu chi phí như thế nào trên toàn mạng lưới.

Được tích hợp với hệ thống quản trị doanh nghiệp (ERP) và mô hình “bản sao số” của chuỗi cung ứng, Supra mang lại khả năng hiển thị theo thời gian thực trên toàn hệ thống. Kết quả là một chuỗi cung ứng vận hành như một thể thống nhất - thông minh, linh hoạt và phản ứng nhanh theo thời gian thực.

#### **Động lực tăng tốc mạnh mẽ hay yếu tố phá vỡ cuộc chơi: AI**

Trí tuệ nhân tạo (AI) là lực lượng mang tính chuyển đổi mạnh mẽ nhất đang tái định hình nền kinh tế toàn cầu ngày nay. Tại Masan, chúng tôi tin rằng câu hỏi quyết định đối với mọi doanh nghiệp rất đơn giản: bạn sẽ tận dụng AI, hay bị AI đánh bại?

AI sẽ tái định hình mọi mô hình kinh doanh với tốc độ nhanh hơn bất kỳ cuộc cách mạng công nghệ nào trước đây. Trong kỷ nguyên mới này, chỉ sở hữu các tài sản chiến lược thôi là chưa đủ. Đối thủ lớn nhất của chúng ta không còn là một doanh nghiệp khác, mà chính là AI.

AI sẽ thay đổi cách chúng ta lập kế hoạch, sản xuất, phân phối, bán hàng và phục vụ người tiêu dùng. Những doanh nghiệp tích hợp AI một cách sâu sắc vào vận hành sẽ tạo ra giá trị vượt trội. Ngược lại, những doanh nghiệp chậm thích nghi sẽ bị đào thải chỉ trong một chu kỳ đổi mới.

Giai đoạn tăng trưởng tiếp theo của chúng tôi sẽ được dẫn dắt bởi hệ thống AI tự vận hành “Masan Intelligence”, kết hợp 30 năm kinh nghiệm xây dựng thương hiệu, thấu hiểu người tiêu dùng, mạng lưới đối tác và hiểu biết sâu sắc về thị trường, cùng triết lý đặt người tiêu dùng làm trọng tâm.

Dù không ngừng đổi mới và thích ứng với bối cảnh công nghệ thay đổi chóng mặt, văn hóa, DNA và sứ mệnh của Masan vẫn không thay đổi. Chúng tôi luôn đặt người tiêu dùng làm trung tâm và con người là nhân tố dẫn dắt.

Chúng ta đang ở rất gần thời điểm hiện thực hóa những điều từng chỉ là khát vọng.

Đây là lúc kết nối các mắt xích chiến lược và tạo ra giá trị vượt trội.

**What we make is for today.**

**What we connect builds tomorrow.**

**Keep Dreaming. Keep Going.**



**Dr. Nguyen Dang Quang**



# Câu chuyện của chúng tôi



# Giới thiệu chung

**Đại Kết Nối - Một tầm nhìn:  
Hệ sinh thái Tiêu dùng - Bán lẻ - Công nghệ  
tích hợp, phục vụ nhu cầu của 100 triệu  
người tiêu dùng Việt**



Là nền tảng cung cấp sản phẩm và dịch vụ đặt người tiêu dùng làm trọng tâm hàng đầu tại Việt Nam, Tập đoàn Masan (“Masan”, “MSN” hay “Tập đoàn”) tin tưởng vào triết lý “Doing well by doing good”. Qua ba thập kỷ đồng hành với thị trường Việt Nam, Masan được định hình bởi năng lực kết nối các mắt xích chiến lược, với cấu trúc chặt chẽ, và trên quy mô lớn - để phục vụ những nhu cầu chưa được đáp ứng và không ngừng thay đổi của 100 triệu người tiêu dùng Việt.

Hành trình của chúng tôi bắt đầu từ người tiêu dùng Việt Nam sở hữu một tệp khách hàng trẻ trung, năng động, và ngày càng khát khao hơn trong lựa chọn. Kỳ vọng của họ không ngừng thay đổi, mở rộng phạm vi từ những nhu cầu thiết yếu hàng ngày sang các sản phẩm, dịch vụ đa dạng, những trải nghiệm vượt trội, phù hợp với phong cách sống hiện đại. Công nghệ và sự tiện lợi đang ngày càng trở thành mối quan tâm hàng đầu, được nhiều người ưa chuộng. Trong bối cảnh đó, sứ mệnh của Masan là đáp ứng những nhu cầu đang không ngừng tiến hóa này trên quy mô lớn - không phải thông qua các mảng kinh doanh rời rạc, mà bằng một hệ sinh thái tích hợp thống nhất, nơi sản phẩm, dịch vụ và công nghệ được kết nối để mang lại giá trị vượt trội cho người tiêu dùng.

Hệ sinh thái của chúng tôi được xây dựng thông qua nhiều tầng giá trị, xuất phát từ nền tảng chính là người tiêu dùng và những nhu cầu chưa được đáp ứng. Xoay quanh đó là hệ thống bán lẻ của Việt Nam với hàng triệu điểm bán, bao gồm cả bán lẻ truyền thống (“GT”) và bán lẻ hiện đại (“MT”) - nơi các thương hiệu và sản phẩm của Masan đáp ứng trực tiếp nhu cầu hàng ngày của người tiêu dùng, và được cung ứng liên tục đến các điểm bán với tốc độ, độ chính xác và sự nhất quán vượt trội. Xuyên suốt chuỗi giá trị, Masan tích hợp các năng lực từ khâu tìm nguồn cung và lập kế hoạch bổ sung hàng hóa, sang phân phối và quản lý tồn kho, đến định giá, tiếp thị, quản lý danh mục sản phẩm và đưa lên kệ tại điểm bán lẻ cuối chuỗi - nhằm tối đa hiệu quả và mức độ nhận diện trên cả kênh GT và MT. Công nghệ giúp các tầng giá trị này vận hành như một hệ thống thống nhất theo thời gian thực. Nhưng công nghệ không phải là đích đến. Đích đến là hệ sinh thái - và làm thế nào để hệ sinh thái này phục vụ người tiêu dùng Việt Nam ngày càng tốt hơn.

Hệ sinh thái tiêu dùng - bán lẻ của Tập đoàn được xây dựng dựa trên các nền tảng có quy mô lớn và vị thế chiến lược trên thị trường. Masan Consumer (“MCH”) là doanh nghiệp hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) đa ngành hàng hàng đầu Việt Nam, sở hữu các thương hiệu uy tín với vị thế vững chắc trong ngành gia vị, thực phẩm tiện lợi, đồ uống đóng chai, cà phê hòa tan cũng như sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình. Mạng lưới phân phối trên toàn quốc của công ty bao gồm các điểm GT, MT, nhà hàng, khách sạn, quán café (“HORECA”) và kênh thương mại điện tử, cùng với hoạt động kinh doanh quốc tế đang mở rộng. WinCommerce (“WCM”) là nhà bán lẻ nhu yếu phẩm hiện đại lớn nhất Việt Nam về quy mô với 130 siêu thị WinMart cùng 4.462 cửa hàng WinMart+/WiN tính đến cuối năm 2025, phục vụ người tiêu dùng thông qua điểm bán lẻ hiện đại có độ phủ và tần suất mua sắm cao trên toàn quốc. Masan MEATLife (“MML”) đang nỗ lực xây dựng nền tảng thịt có thương hiệu, có thể truy xuất nguồn gốc hàng đầu Việt Nam nhằm nâng cấp xu hướng tiêu thụ thịt với các sản phẩm tươi sống và chế biến hợp vệ sinh, đồng thời mở rộng quy mô thông qua WCM và các kênh MT nói chung. Phúc Long Heritage (“PLH”) là thương hiệu trà và cà phê hàng đầu với 202 cửa hàng độc lập ngoài hệ thống WCM, giúp mở rộng mức độ nhận diện của Masan ở phân khúc nhu cầu phong cách sống và tiêu dùng ngoài gia đình. Không chỉ dừng lại ở thị trường trong nước, PLH hướng tới xây dựng một nền tảng thương hiệu có khả năng mở rộng và vươn tầm quốc tế - dựa trên thế mạnh là di sản trà và cà phê phong phú của Việt Nam cùng các mô hình cửa hàng có khả năng nhân rộng để phục vụ cho chiến lược mở mới trong tương lai. Bên cạnh đó, Techcombank (“TCB”), công ty liên kết của chúng tôi, là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần tư nhân hàng đầu tại Việt Nam, tiên phong ứng dụng công nghệ nhằm thúc đẩy tài chính toàn diện thông qua các giải pháp ngân hàng số, thanh toán và tài chính tiêu dùng.

Những nền tảng này không phải là các mảng kinh doanh rời rạc mà kết nối liền mạch và chặt chẽ, tạo thành một hệ thống bán lẻ tiêu dùng tích hợp. Trong đó, các yếu tố như hoạt động bán lẻ, dữ liệu về nhu cầu tiêu dùng, và các sáng kiến đổi mới thương hiệu sẽ thúc đẩy, củng cố lẫn nhau. Đặc biệt, MCH và WCM đã thiết lập nền tảng cốt lõi cho mô hình tiêu dùng - bán lẻ bao gồm phạm vi tiếp cận qua kênh GT của MCH và kinh nghiệm vận hành kênh MT của WCM, kết hợp thành một nền tảng bán lẻ toàn diện kết nối các thương hiệu, nhà bán lẻ và người tiêu dùng, với độ chính xác và linh hoạt cao hơn. Còn vai trò của MML là tăng cường cung cấp sản phẩm thịt an toàn, có thể truy xuất nguồn gốc trên quy mô lớn để đáp ứng đầy đủ hơn những nhu cầu thiết yếu hàng ngày. PLH đang mở rộng mức độ nhận diện trong lĩnh vực thực phẩm và đồ uống (“F&B”), đáp ứng nhu cầu phong cách sống và các dịp tiêu dùng đa dạng. Bên cạnh đó, công ty liên kết TCB đóng vai trò bổ sung cho hệ sinh thái thông qua lĩnh vực ngân hàng bán lẻ ứng dụng công nghệ cao, phù hợp với xu hướng tăng trưởng ngành dịch vụ tài chính tại Việt Nam. Song song với việc phát triển hệ sinh thái tiêu dùng - bán lẻ, Masan đang tiếp tục tinh gọn và điều chỉnh danh mục đầu tư nhằm củng cố nền tảng đặt người tiêu dùng làm trọng tâm, bao gồm kế hoạch giảm tỷ lệ sở hữu tại Masan High-Tech Materials (“MHT”) như một phần của chiến lược đơn giản hóa cấu trúc tập đoàn và ưu tiên tăng trưởng mảng tiêu dùng và bán lẻ hơn nữa.



Tầm nhìn

**Trở thành niềm tự hào của Việt Nam với sự tin yêu của người tiêu dùng**

Sứ mệnh

**Mỗi gia đình Việt Nam, mọi sản phẩm Masan. Mỗi gia đình thế giới, ít nhất một sản phẩm Masan**



## Niềm tin của chúng tôi: Tập trung cốt lõi, tối đa giá trị để thúc đẩy hệ sinh thái phát triển mạnh mẽ hơn

**I. Nhu cầu thiết yếu hàng ngày (FMCG, bán lẻ hàng tiêu dùng, sản phẩm thịt có giá trị gia tăng cao.)**

**II. Nhu cầu tài chính (Tín dụng, đầu tư và dịch vụ thanh toán.)**

**III. Nhu cầu phong cách sống (Thực phẩm & Đồ uống (F&B), Giải trí & Dịch vụ, Viễn thông, Chăm sóc sức khỏe, Giáo dục.)**

Một số ý kiến cho rằng Masan đang hoạt động trên quá nhiều lĩnh vực; thực tế là chúng tôi luôn nỗ lực hướng tới mục tiêu chung là phụng sự những nhu cầu chưa được đáp ứng của người tiêu dùng Việt, thông qua một hệ thống các nền tảng có khả năng mở rộng và có trọng tâm, trọng điểm. Chúng tôi duy trì tư duy kỷ luật trong hoạt động, đó là tập trung vào những cơ hội lớn, xây dựng vị thế dẫn đầu, tạo ra dòng tiền ổn định và nâng cao giá trị theo thời gian.

**Trước tiên**, Masan tin rằng giá trị đích thực đến từ quy mô kinh doanh và vị thế dẫn đầu ở những thị trường có tiềm năng lớn nhưng chưa được khai thác hiệu quả. Đó là lý do chúng tôi tập trung vào các mảng tiêu dùng vẫn còn nhiều nhu cầu chưa được đáp ứng - nơi mà năng lực thực thi vượt trội có thể tái định hình kết quả kinh doanh, bao gồm những nhu cầu hàng ngày như hàng tiêu dùng nhanh (FMCG), bán lẻ hàng tiêu dùng, sản phẩm thịt có giá trị gia tăng cao, nhu cầu phong cách sống và dịch vụ tài chính. Đây là những lĩnh vực có tần suất phục vụ cao, đóng vai trò quan trọng nhất và chiếm tỷ lệ đáng kể trong chi tiêu của người tiêu dùng.

**Thứ hai**, chúng tôi tin rằng quy mô kinh doanh là yếu tố góp phần mang lại vị thế dẫn đầu. Trong một nền kinh tế mà lĩnh vực bán lẻ còn khá phân mảnh và cạnh tranh gay gắt, lợi thế quy mô giúp đảm bảo năng suất, giá cả cạnh tranh và khả năng tái đầu tư vào phát triển thương hiệu, tăng cường đổi mới. Chúng tôi mở rộng quy mô thông qua kinh doanh tập trung và hợp nhất - đẩy mạnh hoạt động kinh doanh hiện có và tăng trưởng chiến lược thông qua các thương vụ mua bán sáp nhập nhằm củng cố hệ sinh thái của Tập đoàn. MCH hiện đang dẫn đầu trong các mảng FMCG thiết yếu và tiếp tục khai thác dư địa tăng trưởng mới thông qua đa dạng hóa ngành hàng và kênh phân phối như MT, HORECA, thương mại điện tử và thị trường quốc tế. WCM là nhà bán lẻ hàng tiêu dùng hiện đại lớn nhất Việt Nam về quy mô, có kinh nghiệm phong phú, hệ thống hoàn thiện và năng lực liên quan dữ liệu vượt trội để vận hành mạng lưới bao phủ toàn quốc. MML đang xây dựng nền tảng thịt có thương hiệu, có khả năng truy xuất nguồn gốc hàng đầu tại Việt Nam. PLH đang triển khai mở rộng quy mô song song với quản lý hiệu quả kinh tế chặt chẽ và xây dựng giá trị thương hiệu vững mạnh.

**Thứ ba**, chúng tôi tin rằng để tăng trưởng kinh doanh bền vững ở Việt Nam đòi hỏi các nền tảng tạo ra dòng tiền ổn định chứ không phải hoạt động đầu cơ ngắn hạn. Do đó, chúng tôi phân bổ vốn cho các lĩnh vực tiêu dùng phục vụ nhu cầu mua sắm thường xuyên, mang lại hiệu ứng đòn bẩy kinh doanh và khai thác sức mạnh tổng hợp của hệ sinh thái để tạo ra lợi thế bền vững. Theo thời gian, cách tiếp cận này giúp củng cố nền tảng, giảm chi phí hàng hóa và dịch vụ thiết yếu cho người tiêu dùng, và thúc đẩy tái đầu tư vào đổi mới và nâng cao năng lực thực thi.

**Cuối cùng**, Masan tin rằng việc phân bổ nguồn vốn cần trọng phải gắn liền với việc chuyển đổi mô hình hoạt động kinh doanh của các công ty sáp nhập. Kể từ khi niêm yết, Masan đã huy động được gần 5 tỷ USD nguồn vốn dài hạn để đầu tư xây dựng và củng cố các nền tảng cốt lõi. Bên cạnh đó, chúng tôi áp dụng phương cách chuyển đổi kinh doanh, "Masan Way", để thúc đẩy quá trình chuyển đổi sau sáp nhập - bao gồm nâng cao năng lực, cải thiện hiệu quả kinh tế tại mỗi đơn vị và mở rộng quy mô một cách có trách nhiệm. Cách tiếp cận này tạo điều kiện cho các mắt xích trong hệ sinh thái kết hợp hài hòa, kết thành một câu chuyện nhất quán thay vì chỉ là các mảnh ghép rời rạc.



## Hành trình của chúng tôi là hành trình phụng sự người tiêu dùng - từ các mặt hàng thiết yếu đáng tin cậy đến “Đại Kết Nối”, hướng tới mở rộng sang những thị trường mới

Sự phát triển của Masan phản ánh quá trình phát triển của lĩnh vực tiêu dùng ở Việt Nam. Hành trình của chúng tôi khởi đầu từ những mặt hàng thiết yếu có thương hiệu được tin yêu, sau đó mở rộng sang các sản phẩm thịt an toàn, lĩnh vực bán lẻ hiện đại, và hiện đang đang bước vào kỷ nguyên của “Đại kết nối”. Đó là sự tích hợp toàn diện trên toàn chuỗi giá trị của Masan, kết nối hoạt động mua sắm với đối tác cung cấp, hoạt động sản xuất với chuỗi cung ứng, cũng như các điểm bán lẻ cuối chuỗi cả ở kênh GT và MT. Hệ thống tích hợp này giúp tối ưu hiệu quả và cung cấp thông tin toàn diện, qua đó đảm bảo người tiêu dùng có thể tiếp cận các sản phẩm phù hợp một cách nhanh chóng, đáng tin cậy và với giá cả cạnh tranh hơn.

**Masan 1.0** bắt đầu từ việc chuyển đổi tiêu dùng hàng ngày. Từ xuất phát điểm là một công ty thương mại thực phẩm xuất khẩu, chúng tôi đã xây dựng MCH trở thành một nền tảng FMCG hàng đầu bằng sự kiên định trong việc phát triển các sản phẩm vượt trội, được người tiêu dùng tin yêu, và dựa trên những nỗ lực xây dựng thương hiệu, năng lực thực thi và đổi mới liên tục. Trong phần lớn hành trình đã qua, hành trình đồng hành cùng người tiêu dùng của Masan có thể được đúc kết qua bộ ba thành tựu: “Đổi mới – Xây dựng thương hiệu - Mạng lưới phân phối.”

**Masan 2.0** mở rộng mô hình thành công này sang lĩnh vực đạm động vật - một trong những nhu cầu lớn nhất trong cuộc sống hàng ngày của người tiêu dùng Việt và cũng nằm trong số những ngành hàng còn nhiều dư địa nhưng chưa được khai thác hiệu quả. Thông qua MML, chúng tôi góp phần chuyển đổi hoạt động tiêu thụ thịt tại Việt Nam bằng cách xây dựng một nền tảng thịt có thương hiệu, có thể truy xuất nguồn gốc và đảm bảo vệ sinh. Mục tiêu của chúng tôi là phục vụ số đông người tiêu dùng trên quy mô lớn, với sự hỗ trợ bởi hệ thống sản xuất và phân phối hiện đại.

**Masan 3.0** là bước đi chiến lược nhằm mở rộng sang lĩnh vực bán lẻ hiện đại. Khi mức sống của người tiêu dùng ngày càng cải thiện, kỳ vọng của họ cũng tăng lên. Họ không chỉ mong muốn tiếp cận sản phẩm tốt hơn mà còn chú trọng sự tiện lợi, chất lượng dịch vụ và trải nghiệm mua sắm hiện đại. Thị trường bán lẻ ở Việt Nam vẫn còn khá phân mảnh, trong đó bán lẻ truyền thống (GT) vẫn chiếm phần lớn. Masan đã mua lại

WCM nhằm thúc đẩy quá trình hiện đại hóa trải nghiệm mua sắm tiêu dùng và thiết lập nền tảng cho bán lẻ hiện đại trên phạm vi toàn quốc.

**Masan 4.0** là giai đoạn kết nối các mảnh ghép chiến lược thành một nền tảng tiêu dùng Point-of-Life (“POL”) thống nhất. Điều này phản ánh một niềm tin đơn thuần và kiên định: khi lĩnh vực tiêu dùng được hiện đại hóa và nhu cầu ở Việt Nam tăng cao, lợi thế cạnh tranh sẽ thuộc về những hệ sinh thái có khả năng đáp ứng nhu cầu đa dạng một cách nhanh chóng, chú trọng sự tiện lợi và nhất quán, thông qua một mạng lưới thống nhất. POL chính là đích đến cho sự chuyển dịch của Masan. Nền tảng này giúp tích hợp các nhu cầu thiết yếu hàng ngày, thực phẩm, dịch vụ phong cách sống và các giải pháp tài chính vào một hệ thống toàn diện, tập trung vào những lĩnh vực tiêu dùng có nhu cầu cao và được thúc đẩy bởi dữ liệu, mạng lưới vận hành logistics ưu việt, và không thể thiếu chuyển đổi số.

Nhưng bước đột phá mang tính quyết định của Masan trong năm 2025 lại không nằm ở những khái niệm về kết nối và số hóa trừu tượng. Mà đó chính là sự tích hợp toàn diện giữa hai yếu tố nền tảng ở phạm vi quốc gia: Quy mô tiếp cận qua kênh GT đã hình thành qua nhiều thập niên của MCH, và nền tảng MT đang khẳng định vị thế chuỗi bán lẻ hiện đại hàng đầu Việt Nam của WCM. “Đại Kết Nối” được hỗ trợ bởi hệ thống Retail Supreme - một sáng kiến hiện đại hóa toàn diện của Masan, dựa trên kinh nghiệm vận hành hệ thống bán lẻ của WCM, kết hợp với công nghệ tiên tiến để tái thiết hệ thống phân phối toàn quốc cho kênh bán lẻ truyền thống. Chiến lược này đánh dấu bước chuyển mình của MCH từ “Đổi mới – Xây dựng thương hiệu – Mạng lưới phân phối” sang “Đổi mới – Xây dựng thương hiệu – Đỉnh cao Bán lẻ”, trong đó hệ thống Retail Supreme đóng vai trò là cầu nối trong toàn hệ sinh thái. Retail Supreme giúp Masan xây dựng được một nền tảng bán lẻ toàn diện với mạng lưới hàng trăm nghìn điểm bán, giúp kết nối người tiêu dùng, nhà bán lẻ nhỏ và các thương hiệu một cách linh hoạt, nhất quán và bằng năng lực thực thi mạnh mẽ hơn.



Trong hệ sinh thái POL, Masan mở rộng quy mô thông qua ba động lực tăng trưởng bổ trợ lẫn nhau: tăng trưởng thị phần chi tiêu, tăng trưởng mạng lưới và tăng trưởng hội viên. Tăng trưởng thị phần chi tiêu chính là lời cam kết với người tiêu dùng - đó là đáp ứng hiệu quả hơn nhu cầu của mỗi hộ gia đình bằng cách mang lại các sản phẩm có giá trị, độ tin cậy cao hơn và phù hợp hơn. MCH củng cố trụ cột này bằng cách liên tục đổi mới sản phẩm trong các ngành hàng tiêu dùng nhanh và thiết yếu và mở rộng sang các lĩnh vực liên quan như chăm sóc cá nhân và gia đình, đồng thời nâng cao hiệu quả của các đợt ra mắt sản phẩm mới nhờ tìm hiểu rõ hơn nhu cầu của người tiêu dùng và triển khai hoạt động bán lẻ chính xác hơn. WinCommerce (WCM) tiếp tục mở rộng thị phần chi tiêu bằng cách đảm bảo người tiêu dùng luôn có thể tiếp cận các nhu yếu phẩm hàng ngày với mức giá hợp lý và danh mục sản phẩm phù hợp với đặc thù từng cộng đồng, từ thành thị đến nông thôn. Song song đó, Masan MEATLife (MML) thúc đẩy tiêu dùng thịt hiện đại thông qua các sản phẩm thịt tươi và thịt chế biến an toàn, có thể truy xuất nguồn gốc, đồng thời mở rộng quy mô nhờ hệ thống bán lẻ hiện đại và mạng lưới phân phối rộng khắp. Ở một khía cạnh khác, Phúc Long Heritage (PLH) đáp ứng nhu cầu trải nghiệm tiêu dùng cao cấp ngoài gia đình, góp phần củng cố vai trò của Masan trong mảng kinh doanh tiêu dùng gắn với phong cách sống. Sự kết hợp của các nền tảng này giúp Masan từng bước gia tăng tỷ trọng chi tiêu của người tiêu dùng, thông qua danh mục sản phẩm đồng bộ, năng lực cung ứng hiệu quả và trải nghiệm tiêu dùng nhất quán tại mọi điểm chạm.

Tăng trưởng hệ thống phân phối chính là xây dựng “cơ sở hạ tầng” cho hệ sinh thái tiêu dùng của Masan, từ đó tiếp tục mở rộng và nâng cấp các kênh tiếp cận trực tiếp và trực tuyến nhằm kết nối người tiêu dùng với các giải pháp của Masan. WCM là trụ cột của kênh bán lẻ hiện đại, với hệ thống cửa hàng phủ rộng trên toàn quốc và nền tảng vận hành được quản trị chặt chẽ. Tại đây, danh mục sản phẩm, giá cả, khả năng cung ứng và tiêu chuẩn dịch vụ được cải tiến liên tục, nhằm mang đến trải nghiệm mua sắm ngày càng tốt hơn cho người tiêu dùng. Song song đó, hạ tầng bán lẻ truyền thống do MCH xây dựng qua nhiều năm đang được hiện đại hóa thông qua Retail Supreme - tận dụng kinh nghiệm vận hành, hệ thống và cơ sở dữ liệu tích lũy của chuỗi bán lẻ hiện đại hàng đầu Việt Nam để đưa vào nâng cao

hiệu quả hoạt động tại các điểm bán lẻ truyền thống. Bước đột phá nằm ở “Đại Kết Nối” giữa MT và GT: thay vì xem đây là hai kênh phân phối riêng biệt, Masan đang xây dựng một nền tảng bán lẻ toàn diện, vận hành hàng trăm nghìn điểm bán lẻ với mức độ nhất quán cao hơn, khả năng bổ sung hàng hóa nhanh hơn và thông tin tiêu dùng đầy đủ hơn. Việc mở rộng mạng lưới này không chỉ đơn thuần là tăng thêm số lượng cửa hàng; mà còn là nâng cao năng suất và chất lượng của từng điểm bán để các sản phẩm mới được phổ biến nhanh hơn, danh mục sản phẩm phù hợp hơn với nhu cầu thực tế, và người tiêu dùng có thể dễ dàng tìm thấy những gì họ cần tại cửa hàng gần nhất.

Tăng trưởng hội viên là chiến lược dựa trên dữ liệu và sự gắn kết, biến quy mô thành lợi thế tăng trưởng tích lũy. Chương trình Hội viên WIN của WCM và Hội viên GT của MCH không đơn thuần là những chương trình khách hàng thân thiết mà còn giúp định danh người tiêu dùng cho nền tảng POL. Bằng cách kết nối lĩnh vực tiêu dùng có nhu cầu mua sắm với tần suất cao với các quyền lợi trong toàn hệ sinh thái Masan, chương trình hội viên giúp thúc đẩy sự tương tác thương xuyên, cải thiện khả năng giữ chân khách hàng, và tạo ra giá trị phù hợp hơn với từng nhóm người tiêu dùng. Khi quy mô hội viên mở rộng, Masan có thể khắc họa người tiêu dùng đầy đủ hơn, thấu hiểu một cách chi tiết về hành vi mua sắm, đồng thời nâng cao tỷ lệ thành công trong đổi mới sản phẩm thông qua thử nghiệm, học hỏi và mở rộng quy mô nhanh chóng hơn. Chương trình hội viên cũng thúc đẩy việc bán chéo giữa các ngành hàng - chuyển dịch từ việc thâm nhập đơn ngành sang sự tham gia đa ngành hàng - đồng thời tận dụng nền tảng dữ liệu khi ra quyết định để giảm bớt các chương trình khuyến mãi đại trà kém hiệu quả, và thay thế bằng các ưu đãi được thiết kế chính xác và trúng đích hơn nhằm tạo ra giá trị cho người tiêu dùng và cải thiện hiệu quả đầu tư thương mại cho các thương hiệu và đối tác bán lẻ.



Trong Masan 4.0, ba động lực tăng trưởng này vận hành như một hệ thống gắn kết và củng cố lẫn nhau. Mở rộng thị phần chi tiêu phản ánh giá trị mà hệ sinh thái Masan mang lại cho người tiêu dùng. Phát triển hệ thống phân phối giúp các giải pháp đó luôn sẵn có với độ phủ rộng và chất lượng dịch vụ nhất quán trên cả kênh bán lẻ hiện đại và truyền thống. Trong khi đó, tăng trưởng hội viên tạo nền tảng cho tăng trưởng dựa trên dữ liệu, cho phép cá nhân hóa trải nghiệm, củng cố mối quan hệ với khách hàng và thúc đẩy đổi mới hiệu quả hơn. Các động lực này hợp thành hệ thống POL – một nền tảng tích hợp phục vụ 100 triệu người tiêu dùng Việt Nam trên quy mô lớn, đồng thời kết nối các thương hiệu, năng lực vận hành và hệ thống bán lẻ của Masan, hướng tới mở rộng ra các thị trường quốc tế.

Khi Masan bước sang chương phát triển tiếp theo, Tập đoàn xác lập một mốc xích chiến lược mới: mở rộng ra các thị trường ngoài Việt Nam. “Go Global” không chỉ đơn thuần là xuất khẩu sản phẩm, mà là chiến lược phát huy những năng lực đã được xây dựng tại thị trường nội địa – từ sự thấu hiểu sâu sắc người tiêu dùng, sức mạnh thương hiệu đến năng lực vận hành hệ thống bán lẻ – để tiếp cận các thị trường và hệ thống bán lẻ quốc tế thông qua những đổi mới phù hợp với từng địa phương và khả năng triển khai nhanh chóng trên quy mô lớn. Tại thị trường trong nước, “Đại Kết Nối” đã giúp các thương hiệu của Masan gia tăng độ hiện diện, thúc đẩy tỷ lệ mua lại và mở rộng tệp khách hàng trung thành. Công nghệ đóng vai trò cầu nối, giúp Masan nắm bắt nhu cầu người tiêu dùng tốt hơn và rút ngắn khoảng cách từ thử nghiệm sản phẩm đến mở rộng quy mô. Với cách tiếp cận này, Masan từng bước đưa các thương hiệu và sản phẩm của mình đến với người tiêu dùng toàn cầu, đồng thời tiếp tục củng cố nền tảng đang phục vụ 100 triệu người tiêu dùng tại Việt Nam.

**Nền tảng bán lẻ công nghệ số Digital 4P** (Địa điểm, Sản phẩm, Tiếp thị và Giá cả) là yếu tố then chốt giúp hiện thực hóa “Đại Kết Nối”, vì mô hình này thay thế các quyết định thủ công, rời rạc trước đây bằng một hệ thống vận hành chung dựa trên dữ liệu, có thể áp dụng nhất quán trên cả kênh bán lẻ hiện đại và bán lẻ truyền thống. Về Địa điểm, việc lựa chọn vị trí và triển khai mạng lưới chuyển từ đánh giá chủ quan sang các quyết định dựa trên phân tích dữ liệu, giúp nâng cao hiệu quả vận hành và định hướng mở rộng chính xác

vào các thị trường ngách phù hợp. Về Sản phẩm, danh mục hàng hóa chuyển từ các mô hình phân nhóm cố định sang cấu trúc linh hoạt theo nhu cầu địa phương, qua đó nâng cao mức độ phù hợp với người tiêu dùng, cải thiện khả năng cung ứng và tối ưu hiệu quả sử dụng vốn lưu động. Về Tiếp thị, việc dự báo thủ công và các chương trình khuyến mãi đại trà được thay thế bằng năng lực nắm bắt nhu cầu tốt hơn cùng các hoạt động có trọng tâm và có thể đo lường hiệu quả, qua đó giảm các chi phí không mang lại hiệu quả cao và cải thiện tỷ lệ chuyển đổi thành doanh số. Về Giá cả, mô hình định giá cố định trên kệ và các chu kỳ giảm giá chậm được thay thế bằng cơ chế định giá linh hoạt hơn cùng quy trình quản lý tồn kho hiệu quả, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh và giảm thiểu tổn thất do tồn kho quá nhiều. Về Con người, các phương thức đào tạo dựa trên tài liệu giấy và khả năng giám sát hạn chế được nâng cấp thông qua đào tạo trực tuyến, giao việc theo thời gian thực và các bảng điều khiển giám sát thực thi, từ đó nâng cao trách nhiệm giải trình cũng như tiêu chuẩn vận hành tại cửa hàng.

Khi các năng lực này được tích hợp vào nền tảng bán lẻ hiện đại của WCM và mở rộng sang hạ tầng bán lẻ truyền thống của MCH thông qua hệ thống Retail Supreme, kênh bán lẻ truyền thống dần áp dụng cùng một cách thức vận hành và cơ chế phản hồi dữ liệu như kênh bán lẻ hiện đại. Cách tiếp cận này là một phần trong mô hình vận hành “xuyên suốt” của Masan: tăng cường mức độ tích hợp trên toàn bộ chuỗi giá trị - từ tìm nguồn cung ứng và lập kế hoạch bổ sung hàng hóa, qua phân phối và quản lý tồn kho, đến định giá, tiếp thị, quản lý danh mục sản phẩm và đưa lên kệ tại điểm bán cuối chuỗi - nhằm tối đa hóa hiệu quả vận hành và mức độ nhận diện trên toàn hệ thống. Kết quả là một hạ tầng bán lẻ toàn quốc linh hoạt và kết nối chặt chẽ hơn, nơi tín hiệu nhu cầu thị trường được truyền tải nhanh hơn, hoạt động bổ sung hàng hóa chính xác hơn, các sáng kiến sản phẩm được mở rộng quy mô nhất quán hơn, và người tiêu dùng có thể dễ dàng tìm thấy đúng sản phẩm tại điểm bán gần nhất trên cả hai kênh MT và GT.

Trung tâm của mọi kết nối trong hệ sinh thái Masan chính là con người. Đó chính là yếu tố biến chiến lược thành hành động - chuyển hóa hiểu biết về người tiêu dùng thành sáng kiến đổi mới, đưa các tiêu chuẩn bán lẻ trở thành sản phẩm nhất quán trên kệ hàng và chuyển

# 30

(năm) Xây dựng các năng lực cốt lõi

# 80%

Lợi nhuận nắm giữ trong toàn bộ chuỗi giá trị

# Top 3

Doanh nghiệp tiêu dùng – bán lẻ có giá trị vốn hóa thị trường lớn nhất tại Đông Nam Á



dữ liệu thành những quyết định nhanh chóng, hiệu quả hơn trên toàn chuỗi giá trị. Khi hệ sinh thái ngày càng được kết nối chặt chẽ hơn, văn hóa và năng lực của chúng tôi cũng không ngừng phát triển theo: nhịp vận hành chung trở nên rõ ràng hơn, trách nhiệm giải trình minh bạch hơn; các thương hiệu, hệ thống bán lẻ, chuỗi cung ứng và công nghệ đang có sự phối hợp và cộng hưởng chặt chẽ hơn bao giờ hết. Nhờ chú trọng đầu tư và phát triển con người, năng lực lãnh đạo và áp dụng các phương thức làm việc hiện đại, Masan đang xây dựng thể hệ lãnh đạo trẻ tiếp theo, những người thấu hiểu xu hướng tiêu dùng trong kỷ nguyên mới, biết kết hợp công nghệ với các nguyên tắc xây dựng thương hiệu cốt lõi; và có khả năng triển khai nhanh chóng, nhân rộng các sáng kiến đổi mới để nắm bắt những cơ hội đáp ứng nhu cầu tiêu dùng mới. Đội ngũ lãnh đạo này sẽ đóng vai trò then chốt trong việc mở rộng mô hình bán lẻ vượt trội trên toàn quốc, phục vụ người tiêu dùng tốt hơn mỗi ngày, đồng thời đưa Masan vươn tới các thị trường chiến lược mới ngoài Việt Nam.

Trong bức tranh tổng thể, các mảnh ghép trong câu chuyện của Masan không còn là những chương tách rời. Trong hơn 30 năm qua, chúng tôi từng bước xây dựng các năng lực cốt lõi – bắt đầu từ việc thấu hiểu người tiêu dùng và những nhu cầu chưa được đáp ứng, mở rộng hệ thống bán lẻ để phục vụ các nhu cầu đó, đồng thời phát triển các thương hiệu và sản phẩm phù hợp. Ý tưởng về một hệ sinh thái tiêu dùng – bán lẻ – công nghệ thực chất không phải là điều mới đối với Masan. Từ trước, mô hình này đã được định hình thông qua The CrownX (TCX), nền tảng kết nối các thương hiệu với hệ thống bán lẻ. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, thách thức không nằm ở định hướng chiến lược mà ở mức độ sẵn sàng của toàn hệ thống – từ việc xây dựng, đồng bộ đến kiểm chứng các lớp vận hành, dữ liệu và hạ tầng thực thi trong quá trình vượt qua những biến động ngắn hạn. Đến hôm nay, những nền tảng đó đã dần hoàn thiện và các mảnh ghép đã được kết nối thành một hệ thống vận hành thống nhất. Hệ thống này liên kết xuyên suốt từ hiểu biết về người tiêu dùng, đến đổi mới sản phẩm, triển khai trên thị trường và cuối cùng là tạo ra tăng trưởng bền vững cho toàn bộ hệ sinh thái.

Với nền tảng đã được thiết lập, bước tiếp theo của Masan không chỉ là đẩy mạnh ứng dụng công nghệ

mà còn là thiết lập tiêu chuẩn cao hơn để đảm bảo một doanh nghiệp tiêu dùng hàng đầu Việt Nam có thể cạnh tranh trong khu vực và trên toàn cầu. Chúng tôi sẽ phát huy những năng lực đã được chứng minh tại thị trường nội địa - như thấu hiểu người tiêu dùng, xây dựng thương hiệu và vận hành hệ thống bán lẻ vượt trội trên quy mô toàn quốc - và từng bước phát huy những năng lực này trên thị trường quốc tế. Khi Masan mở rộng ra toàn cầu, chúng tôi hướng tới việc vượt qua rào cản ngôn ngữ và văn hóa bằng những sản phẩm và trải nghiệm có khả năng lan tỏa rộng rãi, để các thương hiệu của Masan trở thành cầu nối đưa văn hóa và ẩm thực Việt Nam ra thế giới thông qua hình ảnh về một thương hiệu hiện đại và đáng tin cậy. Chính tầm nhìn này đang dẫn định hình mục tiêu của Masan trong thập kỷ tới:

- Trở thành nền tảng tiêu dùng - bán lẻ - công nghệ có thương hiệu, tích hợp từ offline đến online hàng đầu Việt Nam;
- Trở thành một trong 3 doanh nghiệp tiêu dùng – bán lẻ có giá trị vốn hóa thị trường lớn nhất tại Đông Nam Á;
- Tăng trưởng với tốc độ ít nhất gấp ba lần tốc độ tăng trưởng GDP, nắm giữ 80% lợi nhuận trong toàn bộ chuỗi giá trị, đồng thời xây dựng thương hiệu doanh nghiệp số một do người tiêu dùng và xã hội công nhận.

Chúng tôi sẽ hiện thực hóa mục tiêu này bằng cách mở rộng mạng lưới bán lẻ, hiện đại hóa các cửa hàng đối tác và xây dựng nền tảng hội viên hấp dẫn theo khung Digital 4P, hướng tới đạt khoảng 50% thị phần chi tiêu của khách hàng. Đồng thời, Masan sẽ phát triển chuỗi cung ứng số hóa, giúp giảm chi phí phân phối cũng như chi phí cho người tiêu dùng. Mô hình này được hỗ trợ bởi một trung tâm phát triển nhân tài “glocal” - kết hợp tư duy toàn cầu với sự am hiểu sâu sắc thị trường nội địa, nhằm đào tạo thế hệ lãnh đạo tương lai, nuôi dưỡng và vun đắp một văn hóa doanh nghiệp lấy sản phẩm và marketing làm trung tâm. Trong suốt hành trình này, chúng tôi kiên định với khung tạo giá trị cổ động 20 x 20 x 02: tăng trưởng lợi nhuận trên 20%, tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) trên 20%, và tỷ lệ Nợ ròng/EBITDA dưới 2,0x. Những nguyên tắc này giúp Masan xây dựng một doanh nghiệp vững mạnh, bền bỉ và liên tục gia tăng giá trị cho cổ đông trong dài hạn.

# 100

(triệu) Người tiêu dùng Việt Nam

# 3

Động lực tăng trưởng bổ trợ lẫn nhau  
(Thị phần chi tiêu, Hệ thống phân phối, Hội viên)

# 4P

Nền tảng bán lẻ Digital 4P  
(Địa điểm, Sản phẩm, Tiếp thị và Giá cả)

# Báo cáo của Ban điều hành



# Tổng quan kinh tế vĩ mô



## 8,1%

Tăng trưởng GDP năm 2025

## 3,3%

Chỉ số giá tiêu dùng (CPI) bình quân

## 10,0%

Tăng trưởng của doanh thu bán lẻ danh nghĩa năm 2025

Trong năm 2025, nền kinh tế Việt Nam tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ trong bối cảnh toàn cầu vẫn còn nhiều biến động. Căng thẳng địa chính trị kéo dài, thay đổi về chính sách và mặt bằng lãi suất cao tại các nền kinh tế lớn tiếp tục tác động đến dòng chảy thương mại toàn cầu, diễn biến giá hàng hóa và khẩu vị rủi ro của nhà đầu tư. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp trên toàn cầu tiếp tục đẩy nhanh quá trình chuyển đổi dựa trên năng suất thông qua đầu tư vào số hóa, dữ liệu và tự động hóa để cải thiện khả năng thực thi linh hoạt, bảo vệ biên lợi nhuận và tăng cường gắn kết với khách hàng.

Hiệu quả kinh tế vĩ mô của Việt Nam trong năm 2025 được củng cố nhờ các hoạt động kinh tế đối ngoại vững vàng và nhu cầu nội địa khởi sắc. Tăng trưởng kinh tế duy trì trong nhóm mạnh nhất khu vực, trong khi lạm phát được kiểm soát tốt – giúp đảm bảo sức mua thực tế và tạo dư địa cho việc điều chỉnh chính sách. Năm 2025, tăng trưởng GDP đạt **khoảng 8,1%**, với chỉ số giá tiêu dùng (CPI) bình quân **khoảng 3,3%**, cho thấy sự cân bằng giữa đà tăng trưởng và ổn định giá cả.

- **Hoạt động thương mại và công nghiệp tiếp tục phục hồi ổn định:** Kim ngạch xuất nhập khẩu lần lượt đạt 475 tỷ USD (tăng khoảng 17,0% so với cùng kỳ năm trước) và 455 tỷ USD (tăng khoảng 19,5% so với cùng kỳ năm trước), cho thấy sự phục hồi trên diện rộng trong hoạt động thương mại và sản xuất.
- **Tiêu dùng nội địa cải thiện, trong đó hoạt động bán lẻ ghi nhận đà tăng trưởng trở lại:** Tổng mức bán lẻ hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng theo giá hiện hành tăng khoảng 10,0% so với cùng kỳ năm trước, cho thấy chi tiêu hộ gia đình và các hoạt động dịch vụ tiếp tục trở về trạng thái bình thường.
- **Chính sách tiền tệ tiếp tục tạo nền tảng thuận lợi để thúc đẩy nhu cầu:** Tăng trưởng tín dụng tăng lên 17,6% so với mức 13,4% năm 2024; trong khi lãi suất tiền gửi VNĐ kỳ hạn 12 tháng dự kiến tại thời điểm kết thúc năm ở mức khoảng 6,0%, mang lại điều kiện thanh khoản tương đối thuận lợi cho cả tiêu dùng và mở rộng hoạt động kinh doanh so với giai đoạn thắt chặt cao điểm.

## 17,6%

Tăng trưởng tín dụng  
(so với mức 13,4% năm 2024)

## ~6,0%

Lãi suất tiền gửi VNĐ kỳ hạn 12 tháng

## ~17,0%

Kim ngạch xuất khẩu

## ~19,5%

Kim ngạch nhập khẩu

15%

Thị phần bán lẻ hiện đại trong năm 2025

+1,5%

Tăng trưởng thị phần bán lẻ hiện đại

~26%

Thị phần bán lẻ nhu yếu phẩm hiện đại tại khu vực thành thị

~6%

Thị phần bán lẻ nhu yếu phẩm hiện đại tại khu vực nông thôn

18,1%

Tăng trưởng doanh thu của WCM

## Bán lẻ và tiêu dùng: duy trì đà phục hồi, đồng thời ghi nhận sự dịch chuyển trong cơ cấu kênh phân phối

Một đặc điểm nổi bật trong năm 2025 là đà phục hồi của tiêu dùng đang ngày càng rõ nét, và thể hiện nhiều trong “chi tiêu ở đâu” chứ không chỉ là “chi tiêu bao nhiêu”. Mặc dù doanh thu bán lẻ nhìn chung tăng trưởng mạnh, cơ cấu kênh phân phối tiếp tục chuyển dịch sang các mô hình bán lẻ bài bản, hiện đại hơn, đặc biệt trong nhóm hàng thiết yếu hằng ngày, nơi yếu tố như tính tiện lợi, mức độ đa dạng sản phẩm, giá cả niêm yết rõ ràng và tuân thủ quy định ngày càng được người tiêu dùng quan tâm.

Theo Báo cáo Chiến lược năm 2026 của SSI, quan sát trong ngành cho thấy bán lẻ nhu yếu phẩm nằm trong nhóm tăng trưởng hàng đầu, phản ánh xu hướng hợp nhất các ngành hàng phân mảnh và sự chuyển dịch ngày càng rõ nét của người tiêu dùng sang các mô hình bán lẻ hiện đại. Trong 9 tháng đầu năm 2025, các chuỗi bán lẻ nhu yếu phẩm ghi nhận mức tăng trưởng doanh thu thuộc nhóm cao nhất trong các ngành bán lẻ chủ chốt nhờ mở rộng mạng lưới và gia tăng thị phần từ kênh bán lẻ truyền thống.

- **Bán lẻ hiện đại tiếp tục phát triển mạnh mẽ:** Theo ước tính của Kantar, thị phần bán lẻ hiện đại trong năm 2025 đạt khoảng 15%, tăng khoảng 1,5% so với cùng kỳ năm trước. Điều này cho thấy người tiêu dùng ngày càng ưu tiên mua sắm qua các kênh phân phối chính quy, thể hiện qua mức tăng thị phần tại cả khu vực đô thị và nông thôn. Tính đến hết 9 tháng đầu năm 2025, thị phần bán lẻ nhu yếu phẩm hiện đại đạt khoảng 26% tại khu vực thành thị (Tăng 1,5% so với cùng kỳ năm trước) và khoảng 6% tại khu vực nông thôn (Tăng 1,3% so với cùng kỳ năm trước), cho thấy dư địa đáng kể cho quá trình hợp nhất và hiện đại hóa trong thời gian tới.

- **Các mô hình bán lẻ hiện đại tiếp tục được thúc đẩy bởi xu hướng chính sách và yêu cầu tuân thủ:** Chương trình nghị sự chính sách trong năm 2025 ngày càng hướng tới việc tăng cường tính chính quy và minh bạch của thị trường, qua đó tạo lợi thế mang tính cấu trúc cho các hệ thống bán lẻ có khả năng mở rộng quy mô, năng lực tuân thủ cao và khả năng truy xuất nguồn gốc trong chuỗi cung ứng.

## Chính sách thúc đẩy chính quy hóa: cơ chế thuế mới đối với hộ kinh doanh và tác động gián đoạn đối với kênh bán lẻ truyền thống

Một thay đổi quan trọng trong chính sách vĩ mô năm 2025 là việc triển khai cơ chế thuế mới đối với hộ kinh doanh, phản ánh nỗ lực của Việt Nam trong việc thúc đẩy chính quy hóa thị trường và tăng cường hiệu quả quản lý thông qua nâng cao tính minh bạch và tuân thủ. Chính sách thuế đã chuyển từ phương thức thuế khoán sang tính thuế dựa trên doanh thu, qua đó được kỳ vọng sẽ cải thiện công tác quản lý thuế, tăng cường khả năng truy xuất nguồn gốc sản phẩm và thúc đẩy cạnh tranh công bằng hơn giữa các mô hình bán lẻ. Dù sẽ cần một giai đoạn thích nghi, đặc biệt đối với một bộ phận kênh bán lẻ truyền thống (GT), cải cách này về dài hạn được kỳ vọng sẽ mang lại lợi ích cho thị trường tiêu dùng nhờ thu hẹp lợi thế chi phí do tính phi chính quy và tạo ra môi trường cạnh tranh công bằng hơn, qua đó giúp các nền tảng bán lẻ tuân thủ quy định và có khả năng mở rộng như kênh bán lẻ hiện đại (MT) gia tăng thị phần. Cơ chế này bắt đầu áp dụng từ tháng 6/2025 đối với các hộ kinh doanh có doanh thu hằng năm trên 1 tỷ đồng (ước tính khoảng 37.000 hộ) và dự kiến sẽ được mở rộng đáng kể từ năm 2026 để áp dụng với các hộ có doanh thu trên 200 triệu đồng/năm.

Đối với người tiêu dùng và hệ sinh thái hàng tiêu dùng nhanh (FMCG), cải cách này trước hết đã làm thay đổi cục diện thị trường bán lẻ năm 2025 qua các phương diện:

1. **Khó khăn trong vận hành và áp lực tuân thủ quy định tại kênh bán lẻ truyền thống (GT):** Quá trình chuyển đổi cơ chế thuế làm gia tăng yêu cầu về chứng từ, hóa đơn và thủ tục pháp lý. Trong ngắn hạn, điều này có thể làm xáo trộn nhịp độ đặt hàng và quản lý tồn kho – các nhà bán lẻ và nhà phân phối có xu hướng điều chỉnh hành vi mua hàng, cắt giảm lượng hàng dự phòng, đồng thời khắt khe hơn trong việc lựa chọn các chương trình khuyến mãi và danh mục sản phẩm.
2. **Đẩy nhanh quá trình chính quy hóa kênh phân phối và dịch chuyển thị phần:** Khi khoảng cách giá giữa hàng hóa tại kênh bán lẻ truyền thống khi thực hiện đầy đủ nghĩa vụ thuế và kênh bán lẻ hiện đại dần thu hẹp, người tiêu dùng bắt đầu đặt lên bàn cân so sánh về sự đa dạng hàng hóa, tính minh bạch của khuyến mãi và độ tin cậy – những tiêu chí mà các mô hình bán lẻ hiện đại đang chiếm ưu thế tuyệt đối. Trong dài hạn, một phần lớn nhu cầu FMCG sẽ dịch chuyển sang các kênh chính quy như siêu thị và cửa hàng tiện lợi.
3. **Tái định hình chiến lược tiếp cận thị trường của ngành FMCG:** Với việc kênh GT dần được chính quy hóa và minh bạch hơn, các doanh nghiệp FMCG có động lực mạnh mẽ để xây dựng hệ thống quản lý nhà bán lẻ bài bản hơn, cải thiện khả năng hiển thị dữ liệu, tối ưu hóa các công cụ nâng cao hiệu quả kênh phân phối và mở rộng tăng trưởng đa kênh (MT, thương mại điện tử, xuất khẩu, HORECA) nhằm giảm thiểu rủi ro phụ thuộc vào bất kỳ một kênh đơn lẻ nào.

Sự xáo trộn tại kênh GT và quá trình tái cân bằng giữa các kênh phân phối này đã bộc lộ rõ nét trong năm 2025 đối với toàn ngành FMCG, đặc biệt là Masan Consumer, khi kết quả kinh doanh năm 2025 chịu tác động từ sự sụt giảm của kênh GT nhưng được bù đắp một phần bởi mức tăng trưởng mạnh ở các kênh chính quy. Điều này cho thấy thị trường đang dịch chuyển theo hướng sử dụng các kênh phân phối minh bạch và dựa trên dữ liệu hơn, mở ra cơ hội tăng trưởng khi quy mô thị trường tập trung vào các nền tảng hiện đại và mô hình đa kênh. Trong hệ sinh thái Masan, WinCommerce đã chứng minh năng lực tận dụng “luồng gió ngược” này của thị trường để “cắt cánh”. Năm 2025, doanh thu của WCM tăng 18,1% so với cùng kỳ năm trước, phản ánh đà tăng trưởng hai chữ số bền vững và tiếp tục khẳng định vai trò là động lực tăng trưởng trọng yếu trong bối cảnh người tiêu dùng ngày càng ưu tiên kênh bán lẻ hiện đại và chính quy.

## Các biện pháp hỗ trợ tiêu dùng và tác động đến triển vọng ngành bán lẻ

Trong năm 2025, song song với các cải cách thúc đẩy chính quy hóa thị trường, ngành bán lẻ cũng được hỗ trợ bởi các chính sách hỗ trợ tiêu dùng trong nước. Việc tiếp tục áp dụng các biện pháp hỗ trợ thuế GTGT (bao gồm mức giảm 2% thuế GTGT áp dụng từ tháng 7/2025) là một trong những yếu tố góp phần cải thiện sức mua tại một số phân khúc bán lẻ và nhóm hàng không thiết yếu. Các nhà phân tích thị trường cũng chỉ ra chủ trương Chính phủ trong việc thúc đẩy tiêu dùng thông qua các sáng kiến chính sách bổ sung, bao gồm việc xem xét sửa đổi Luật Thuế thu nhập cá nhân.

## Đảm bảo ổn định vĩ mô: Điều kiện ngoại hối và thanh khoản

Mặc dù tăng trưởng kinh tế và hoạt động bán lẻ được cải thiện, các biến số liên quan đến ổn định vĩ mô vẫn giữ vai trò quan trọng trong năm 2025, đặc biệt là biến động tỷ giá và công tác quản lý thanh khoản. SSI cho rằng rủi ro biến động tỷ giá cần được theo dõi chặt chẽ; Ngân hàng Nhà nước duy trì mức độ can thiệp tương đối hạn chế và chủ yếu sử dụng công cụ hợp đồng kỳ hạn có thể hủy ngang, trong khi dự trữ ngoại hối được đánh giá quanh ngưỡng an toàn - cho thấy trọng tâm chính sách tiếp tục hướng tới ổn định trong bối cảnh môi trường toàn cầu còn nhiều biến động. Phù hợp với nhận định này, các giả định cơ sở phản ánh đồng thuận của thị trường về tỷ giá USD/VNĐ cuối năm ở mức khoảng 26.200 và quy mô dự trữ ngoại hối khoảng 80 tỷ USD.

Nhìn chung, năm 2025 đánh dấu một bước tiến quan trọng trong quá trình phát triển của tiêu dùng và bán lẻ tại Việt Nam: tăng trưởng doanh thu bán lẻ được cải thiện, trong khi cấu trúc nền tảng ngày càng phản ánh xu hướng chính quy hóa và hợp nhất. Sự kết hợp giữa tăng trưởng thuận lợi, lạm phát trong tầm kiểm soát và tiến trình hiện đại hóa bán lẻ – cùng với tác động gián đoạn tại kênh GT do chính sách và việc nâng cao yêu cầu tuân thủ – tiếp tục tái định hình năng lực cạnh tranh của ngành FMCG và bán lẻ tiêu dùng, qua đó làm gia tăng tầm quan trọng chiến lược của mức độ thâm nhập kênh bán lẻ hiện đại, năng lực triển khai dựa trên dữ liệu và các động lực nhu cầu đa kênh bền vững.

## Tổng quan về kết quả hoạt động và triển vọng tăng trưởng



# 17.274

(tỷ VNĐ) EBITDA

# 8,7%

Tăng trưởng LFL

# 4.108

(tỷ VNĐ) Lợi nhuận sau thuế sau phân bổ cổ đông thiểu số

### Tóm tắt kết quả hợp nhất

Năm tài chính 2025 đánh dấu mức tăng trưởng mạnh về lợi nhuận của Masan, phản ánh hiệu quả hoạt động cải thiện ở mảng tiêu dùng - bán lẻ và sự phục hồi của MHT, trong khi MCH từng bước thích ứng với giai đoạn chuyển đổi chung của ngành tại kênh GT và ổn định hoạt động vào cuối năm. Trong năm tài chính 2025, doanh thu ròng của Tập đoàn Masan đạt 81.621 tỷ đồng, giảm 1,9% so với cùng kỳ năm trước; trong khi đó, doanh thu ròng theo cơ sở so sánh tương đương (LFL) tăng 8,7% so với cùng kỳ, sau khi loại trừ đóng góp của HCS trong năm tài chính 2024<sup>1</sup>. EBITDA đạt 17.274 tỷ đồng, tăng 8,5% so với cùng kỳ năm trước và tăng 10,3% trên cơ sở LFL. Lợi nhuận sau thuế trước phân bổ cổ đông thiểu số đạt 6.764 tỷ đồng, tăng 58,3% so với cùng kỳ năm trước; lợi nhuận sau thuế sau phân bổ cổ đông thiểu số đạt 4.108 tỷ đồng, tăng 105,5% so với cùng kỳ năm trước. Mức tăng trưởng này chủ yếu đến từ sự gia tăng lợi nhuận tại WCM và MML, đóng góp cao hơn từ Techcombank và sự phục hồi của MHT, dù chịu tác động bù trừ một phần từ chi phí tài chính ròng gia tăng và kết quả kinh doanh kém thuận lợi của MCH trong giai đoạn điều chỉnh kênh GT.

Ban lãnh đạo Tập đoàn Masan đã theo dõi sát các xu hướng vĩ mô nêu trên, đặc biệt là đà phục hồi tiêu dùng, tiến trình chính quy hóa hoạt động bán lẻ, xu hướng mở rộng kênh bán lẻ hiện đại, cùng với các tác động gián đoạn ngắn hạn tại kênh bán lẻ truyền thống (GT) do cơ chế thuế mới áp dụng cho hộ kinh doanh. Trong bối cảnh đó, Tập đoàn đã điều chỉnh và hoàn thiện các ưu tiên chiến lược trung và dài hạn nhằm tối ưu hóa giá trị cho cổ đông: i) **tập trung vào mảng kinh doanh tiêu dùng - bán lẻ cốt lõi** để tận dụng chu kỳ tăng trưởng tiêu dùng tại Việt Nam và xu hướng hiện đại hóa kênh phân phối, ii) **giảm nợ và tiếp tục tinh gọn cơ cấu tập đoàn** để tối ưu chi phí vốn, iii) **tiếp tục đầu tư vào công nghệ và dữ liệu** để nâng cao năng lực triển khai, đảm bảo hoạt động bền vững trong tương lai và tăng cường tương tác với người tiêu dùng.

<sup>1</sup> Nhằm đảm bảo khả năng so sánh tương đương với số liệu năm 2025, chỉ số LFL của MHT không bao gồm H.C. Stark ("HCS"), công ty con đã được thoái vốn trong năm 2024.

### Tập trung vào mảng kinh doanh tiêu dùng - bán lẻ cốt lõi

Trong năm 2025, nền tảng tiêu dùng - bán lẻ cốt lõi của Masan tiếp tục ghi nhận tác động tích cực từ xu hướng mở rộng kênh bán lẻ hiện đại và sự cải thiện của nhu cầu tiêu dùng, đồng thời từng bước thích ứng với các thay đổi mang tính cấu trúc tại kênh GT. Lợi nhuận hoạt động (EBIT) của mảng tiêu dùng - bán lẻ tăng thêm 612 tỷ đồng, tương đương mức tăng 7,5% so với cùng kỳ năm trước: WinCommerce ("WCM"), Masan MEATLife ("MML") và Phúc Long Heritage ("PLH") ghi nhận tổng mức tăng trưởng là 982 tỷ đồng, bù cho mức sụt giảm 370 tỷ đồng của Masan Consumer ("MCH") do tác động gián đoạn trên diện rộng của MCH đã ổn định trở lại sau khi hoàn tất triển khai hệ thống Retail Supreme trên toàn quốc cho kênh GT, qua đó thiết lập nền tảng vững chắc hơn cho quá trình tăng tốc trở lại trong năm 2026.

WCM ghi nhận doanh thu 38.979 tỷ đồng, tăng 18,3% so với cùng kỳ năm trước, đồng thời đạt bước ngoặt rõ nét về lợi nhuận khi lợi nhuận sau thuế trước phân bổ cổ đông thiểu số đạt 501 tỷ đồng, tăng 86,6 lần so với cùng kỳ và tương ứng biên lợi nhuận ròng 1,3%. WCM đã vượt kế hoạch mở rộng với 764 cửa hàng mở mới (ròng), nâng tổng số cửa hàng lên 4.592 trên toàn quốc vào cuối năm, đồng thời kiểm soát dòng tiền hiệu quả hơn khi vốn lưu động ròng rút ngắn xuống -3 ngày (ước tính tạo thêm khoảng 1,2 nghìn tỷ đồng tiền mặt) và lần đầu tiên đạt trạng thái tiền mặt thuần dương.

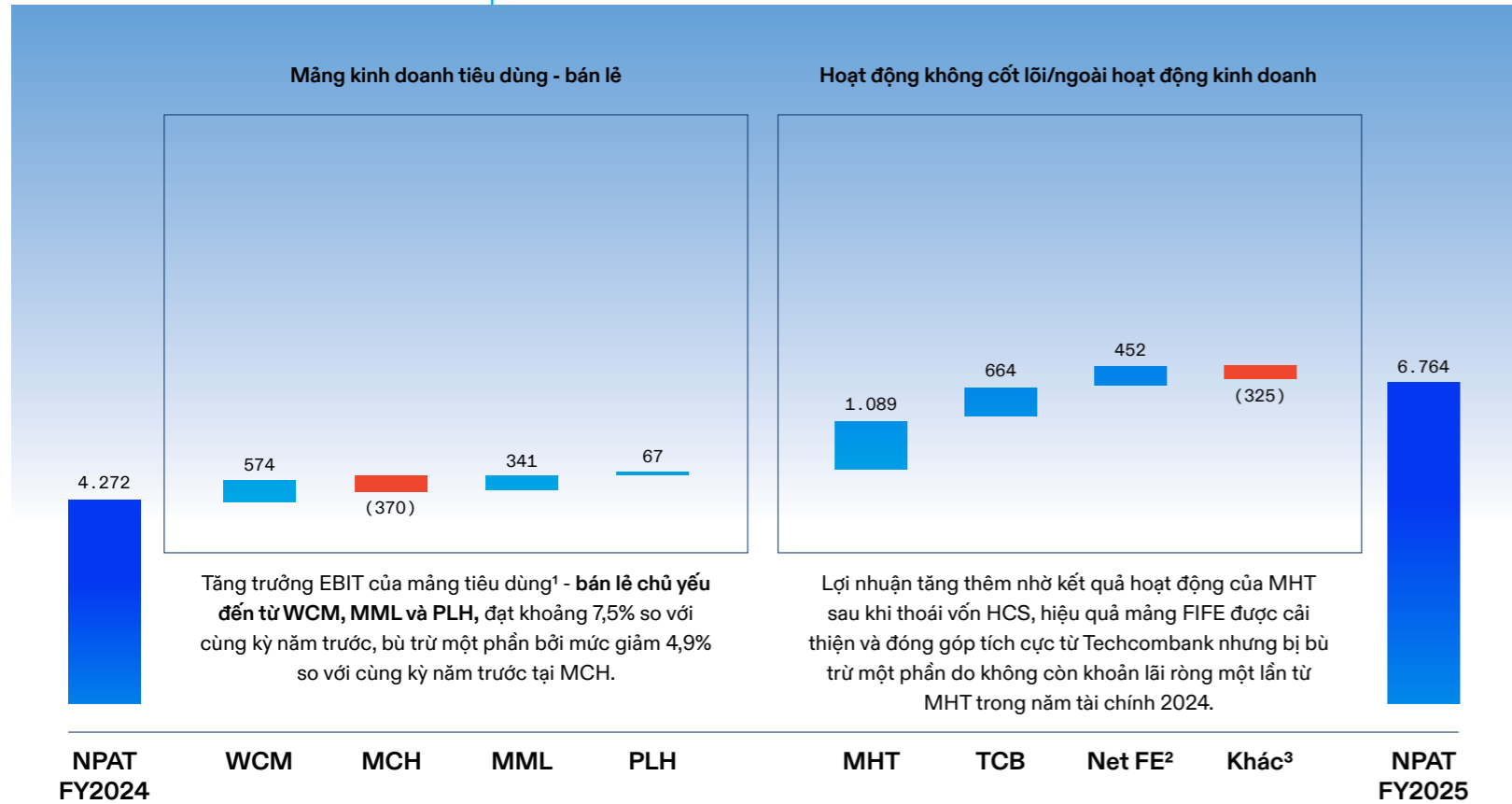
MCH đạt doanh thu 30.557 tỷ đồng, giảm 1,1% so với cùng kỳ năm trước và lợi nhuận sau thuế đạt 6.764 tỷ đồng, giảm 14,6% so với cùng kỳ, chủ yếu do tác động gián đoạn của kênh bán lẻ truyền thống (GT) đạt đỉnh trong Q2/2025. Hệ thống Retail Supreme được triển khai trên toàn quốc để nâng cao hiệu quả hoạt động của kênh GT, bằng cách mở rộng số lượng điểm bán, tăng mức độ hiện diện của sản phẩm và khả năng theo dõi doanh số tại từng cửa hàng, đẩy nhanh việc đưa sản phẩm và ngành hàng mới ra thị trường,

đồng thời chuẩn hóa trưng bày tại điểm bán theo hướng tối ưu chi phí và hiệu quả vận hành. Khi chương trình được triển khai đồng bộ, các chỉ số cải thiện theo từng quý trong năm cho thấy tình trạng hoạt động của kênh phân phối đang dần ổn định trở lại và hình thành nền tảng bền vững hơn cho việc gia tăng doanh thu và lợi nhuận trong giai đoạn tiếp theo.

MML duy trì đà tăng trưởng với doanh thu đạt 9.230 tỷ đồng, tăng 20,7% so với cùng kỳ năm trước và lợi nhuận sau thuế đạt 619 tỷ đồng, tăng 24,4 lần so với cùng kỳ, phản ánh hiệu quả mở rộng quy mô hoạt động, nhờ hợp tác chặt chẽ và cộng hưởng kênh phân phối với WCM đồng thời thúc đẩy tăng trưởng dựa trên đổi mới các sản phẩm thị trường có biên lợi nhuận cao.

PLH tiếp tục cải thiện kết quả kinh doanh sau giai đoạn tái cấu trúc, với doanh thu đạt 1.891 tỷ đồng, tăng 16,7% so với cùng kỳ năm trước và lợi nhuận sau thuế đạt 195 tỷ đồng, tăng 57,2%, nhờ cải thiện doanh số bình quân hàng ngày (ADS), tăng đóng góp của kênh giao hàng và giá trị hóa đơn trung bình của các loại thực phẩm gia tăng.

Biểu đồ lợi nhuận sau thuế trước phân bổ cổ đông thiểu số (tỷ VNĐ)



Tăng trưởng EBIT của mạng tiêu dùng<sup>1</sup> - bán lẻ chủ yếu đến từ WCM, MML và PLH, đạt khoảng 7,5% so với cùng kỳ năm trước, bù trừ một phần bởi mức giảm 4,9% so với cùng kỳ năm trước tại MCH.

Lợi nhuận tăng thêm nhờ kết quả hoạt động của MHT sau khi thoái vốn HCS, hiệu quả mạng FIFE được cải thiện và đóng góp tích cực từ Techcombank nhưng bị bù trừ một phần do không còn khoản lãi ròng một lần từ MHT trong năm tài chính 2024.

<sup>1</sup> Không bao gồm Masan Brewery ("BMC").

<sup>2</sup> Chi phí tài chính ròng là chi phí ròng sau khi loại trừ khoản lãi thu được từ việc bán HCS.

<sup>3</sup> Các yếu tố khác bao gồm tác động của MBC, WinEco và Mobicast đến lợi nhuận, thuế và các khoản lãi/lỗ ngoài hoạt động kinh doanh (ảnh hưởng từ chương trình ESOP của TCB, khoản lãi không tiền mặt từ việc đàm phán lại hợp đồng cung ứng dài hạn.)

2,74x

Tỷ lệ nợ ròng/EBITDA 12 tháng gần nhất (LTM)

9.309

(tỷ VNĐ) Dòng tiền tự do (FCF)

1.879

(tỷ VNĐ) Tối ưu hóa chi phí đầu tư (Capex)

### Giảm đòn bẩy tài chính và tiếp tục tinh gọn cơ cấu tập đoàn

Chiến lược giảm đòn bẩy và tinh gọn cơ cấu của Masan tiếp tục xoay quanh hai trọng tâm: (i) quản lý bảng cân đối kế toán một cách thận trọng nhằm kiểm soát chi phí vốn và (ii) điều chỉnh danh mục đầu tư để tập trung hơn vào nền tảng kinh doanh tiêu dùng - bán lẻ cốt lõi. Trong năm tài chính 2025, tỷ lệ nợ ròng/EBITDA 12 tháng gần nhất (LTM) cải thiện về mức 2,74 so với 2,9x của năm 2024; trong khi dòng tiền tự do (FCF) đạt 9.309 tỷ đồng, nhờ tối ưu hóa chi phí đầu tư (Capex) xuống còn 1.879 tỷ đồng, giảm 39,4% so với cùng kỳ. Trên cơ sở bình thường hóa, (loại trừ tác động một lần từ thương vụ thoái vốn HCS trong năm 2024), dòng tiền tự do tăng 22,5% so với cùng kỳ, giúp củng cố lộ trình giảm nợ của tập đoàn, đồng thời vẫn đảm bảo nguồn vốn dồi dào cho các công ty con mạng tiêu dùng - bán lẻ tăng trưởng.

Song song đó, MHT tiếp tục triển khai lộ trình tối ưu hóa các hoạt động không cốt lõi. Chiến lược thoái vốn HCS đã góp phần cải thiện lợi nhuận của MHT và tạo bước chuyển rõ rệt trong năm 2025, với lợi nhuận sau thuế đạt 11 tỷ đồng, tăng 1.598 tỷ đồng so với cùng kỳ, khi doanh nghiệp quay trở lại trạng thái có lãi trong cả năm. Nhờ đó, MHT không còn gây áp lực làm suy giảm lợi nhuận sau thuế của Tập đoàn, trong khi các phương án chiến lược dài hạn vẫn đang được thúc đẩy.

Về triển vọng chiến lược, căng thẳng thương mại leo thang cùng các lệnh hạn chế xuất khẩu từ Trung Quốc đang thắt chặt nguồn cung kim loại thiết yếu và đẩy giá thành lên cao (ví dụ, giá APT đạt đỉnh khoảng 900 USD/mtu vào tháng 12/2025), qua đó củng cố vai trò của MHT như một nguồn cung vonfram thay thế quan trọng ngoài Trung Quốc. Trên cơ sở đó, dù trong năm 2025, việc tái cơ cấu ở cấp độ MHT mới chỉ dừng ở thương vụ bán HCS, ban lãnh đạo vẫn đang tích cực đánh giá các lựa chọn chiến lược khác cho giai đoạn tới.

### Tiếp tục đầu tư vào công nghệ và dữ liệu

Việc tiếp tục đầu tư vào công nghệ và dữ liệu là động lực then chốt cho hiệu quả hoạt động của Masan, đồng thời là trụ cột cốt lõi trong chiến lược dài hạn của Tập đoàn. Trong bối cảnh tiêu dùng tại Việt Nam ngày càng dịch chuyển sang mô hình bán lẻ chính quy và đa kênh, nền tảng tiêu dùng - bán lẻ toàn diện của Masan được thiết kế để kết nối thương hiệu, nhà bán lẻ và người tiêu dùng thông qua dữ liệu và chiến lược vận hành thống nhất, giúp nâng cao khả năng nhận biết nhu cầu, cải thiện mức độ sẵn có của hàng hóa và chất lượng dịch vụ, đồng thời giảm chi phí phục vụ. Mô hình "Digital 4P" giúp chuyển hóa đầu tư công nghệ thành kết quả vận hành thực tế: tối ưu hóa danh mục hàng hóa và giá bán, phân bổ ngân sách khuyến mại hiệu quả hơn, đẩy nhanh tốc độ tung sản phẩm mới, tăng tỷ lệ chuyển đổi và tần suất mua sắm thông qua tương tác cá nhân hóa. Trong năm tài chính 2025, việc thực thi bán lẻ dựa trên dữ liệu sẽ tiếp tục được mở rộng với nền tảng là thông tin từ hệ sinh thái hội viên và các điểm chạm online - offline được tích hợp liền mạch. Với việc nền tảng này được hoàn thiện về cơ bản vào cuối năm tài chính 2025, Masan bước sang năm 2026 với vị thế chuyển từ giai đoạn "triển khai" sang "kích hoạt", tận dụng liên kết chặt chẽ hơn giữa thương hiệu, nhà bán lẻ và người tiêu dùng để đẩy nhanh đổi mới, cải thiện khả năng nắm bắt nhu cầu và bổ sung hàng hóa, tối ưu hóa đầu tư thương mại và tăng cường gắn kết người tiêu dùng thông qua các phát kiến có trọng tâm và đo lường được.

Hướng về tương lai, khi đã phục hồi tiêu dùng và xu hướng hiện đại hóa bán lẻ tiếp tục được củng cố, Masan cam kết thúc đẩy tăng trưởng lợi nhuận bền vững thông qua các mạng tiêu dùng - bán lẻ cốt lõi. Chúng tôi sẽ phát huy tối đa sức mạnh công nghệ và hệ sinh thái để nâng cao chất lượng thực thi, thấu hiểu người tiêu dùng sâu sắc hơn và xây dựng khả năng thích ứng vượt trội trên mọi kênh phân phối để sẵn sàng với một cục diện bán lẻ không ngừng biến đổi.

## Phân tích theo mảng kinh doanh trọng điểm

# 38.979

(tỷ VNĐ) Doanh thu ròng

# 9,7%

Tăng trưởng mô hình siêu thị mini

# 7,5%

Tăng trưởng mô hình siêu thị

# 764

Cửa hàng mở mới

# 90,3%

Cửa hàng mới đạt điểm hòa vốn ở cấp độ EBITDA cửa hàng

# 4.592

Cửa hàng đang hoạt động trên toàn quốc

### WinCommerce

WinCommerce (“WCM”) ghi nhận đà tăng trưởng doanh thu mạnh mẽ trong năm tài chính 2025, với doanh thu ròng đạt 38.979 tỷ đồng. Tăng trưởng được hỗ trợ bởi sự mở rộng trên cơ sở so sánh tương đương<sup>2</sup> (“LFL”) ở cả hai mô hình: siêu thị mini tăng trưởng 9,7% và siêu thị tăng trưởng 7,5% so với cùng kỳ năm trước. Số lượng hóa đơn gia tăng tiếp tục là động lực chính, phản ánh mức độ gắn kết ngày càng cao của người tiêu dùng và củng cố khả năng mở rộng quy mô mạng lưới. Nhờ bối cảnh kinh tế vĩ mô nói chung, kết quả kinh doanh năm 2025 của WCM cũng song hành với tiến trình chính quy hóa bán lẻ tại Việt Nam: các quy định chặt chẽ hơn nhằm kiểm soát hàng giả và hàng không truy xuất được nguồn gốc đã thúc đẩy người tiêu dùng chuyển dịch sang kênh bán lẻ hiện đại, qua đó giúp sản lượng FMCG qua kênh hiện đại tăng trưởng tích cực trong năm 2025, trái ngược với xu hướng suy giảm ở kênh bán lẻ truyền thống (GT) do ảnh hưởng của nhiều yếu tố gây gián đoạn. Với 764 cửa hàng mở mới trong cả năm, WCM vượt mục tiêu theo kịch bản tăng trưởng cao đặt ra cho năm 2025. Đáng chú ý, 90,3% số cửa hàng mới đạt điểm hòa vốn ở cấp độ EBITDA cửa hàng, qua đó củng cố vị thế của WCM là nhà bán lẻ hiện đại có quy mô lớn nhất Việt Nam đạt hiệu quả sinh lời trên toàn hệ thống, với 4.592 cửa hàng đang hoạt động trên toàn quốc tại thời điểm cuối năm.

<sup>2</sup> Tăng trưởng LFL của WCM bao gồm số liệu của những cửa hàng hoàn thiện đã mở từ trước năm 2023 và hiện vẫn đang hoạt động.





### Siêu thị mini đóng vai trò trọng tâm trong chiến lược mở rộng, với mô hình nông thôn đóng vai trò dẫn dắt tăng trưởng

Khu vực nông thôn, chiếm hơn 60% dân số Việt Nam, mang đến dư địa hấp dẫn cho mục tiêu gia tăng mức độ thâm nhập của kênh bán lẻ hiện đại. Khi doanh thu bình quân ngày (ADS) của siêu thị mini tại khu vực nông thôn ngày càng tiệm cận mức ở đô thị (ADS ở nông thôn hiện đạt khoảng 93% ADS của siêu thị mini ở đô thị), WinCommerce tập trung phát triển mô hình WinMart+ Nông thôn trở thành mũi nhọn chủ lực trong chiến lược mở rộng. Chiến lược này được phản ánh rõ trong cơ cấu mở mới cửa hàng: khu vực nông thôn chiếm khoảng 80% tổng số cửa hàng mở mới (NSO), nhờ hiệu quả kinh tế vượt trội ở cấp độ cửa hàng và tăng trưởng dựa trên lưu lượng khách mạnh hơn so với các mô hình khác. Đáng chú ý, siêu thị mini khu vực nông thôn ghi nhận tăng trưởng LFL 14,3% so với cùng kỳ, cho thấy mức độ tiếp nhận ngày càng nhanh của người tiêu dùng và vai trò ngày càng lớn của mô hình siêu thị mini tại các khu vực ngoài đô thị.

Bên cạnh khu vực nông thôn, danh mục siêu thị mini nói chung của WCM cũng duy trì kết quả tích cực, khẳng định tính bền vững của mô hình bán lẻ tiện lợi trên nhiều khu vực dân cư khác nhau. WinMart+ Thành thị duy trì tăng trưởng LFL lành mạnh ở mức 6,2% so với cùng kỳ, được hỗ trợ bởi gia tăng số lượng hóa đơn và khả năng sinh lời ổn định ở cấp độ cửa hàng. Trong khi đó, mô hình Win cũng ghi nhận đà tăng trưởng LFL mạnh mẽ 10,1% so với cùng kỳ tại các đô thị cấp thành phố, hưởng lợi từ định vị “tất cả tại một điểm đến” và khả năng gia tăng tỷ trọng chi tiêu của người tiêu dùng. Tổng thể, các kết quả này cho thấy siêu thị mini - ở cả ba mô hình WinMart+ Nông thôn, WinMart+ Thành thị và Win, tiếp tục là động lực tăng trưởng của WCM, trong đó tăng trưởng LFL cũng cố khả năng mở rộng quy mô của mạng lưới khi độ thâm nhập của bán lẻ hiện đại tiếp tục gia tăng.

# 764

Cửa hàng mở mới ròng

# 14

(triệu VNĐ) Doanh thu bình quân ngày trong quý đầu vận hành

# 98%

Tăng trưởng LFL của siêu thị mini khu vực miền Bắc và miền Trung trong tổng số NSO

### Lợi thế “sân nhà”: Mở rộng tập trung tại miền Bắc và miền Trung, thúc đẩy tốc độ đạt điểm hòa vốn

Trong năm tài chính 2025, khu vực miền Bắc và miền Trung lần lượt ghi nhận tăng trưởng LFL của siêu thị mini là 10,3% và 8,3% so với cùng kỳ, đồng thời chiếm 98% tổng số NSO, qua đó củng cố vị thế dẫn đầu theo vùng của WCM nhờ quy mô lớn hơn, mật độ cao hơn và hiệu quả vận hành được cải thiện. Tổng cộng, WCM mở mới ròng 764 cửa hàng trên toàn quốc trong năm 2025, mức cao nhất kể từ khi Masan tiếp quản. Hiệu quả kinh tế của các cửa hàng mới được cải thiện rõ rệt: doanh thu bình quân ngày đạt 14 triệu đồng ngay trong quý đầu vận hành (tăng khoảng 15% so với các nhóm NSO giai đoạn 2022–2024), thời gian đạt điểm hòa vốn rút ngắn xuống khoảng 1 tháng sau khai trương, so với khoảng 3 năm của nhóm NSO năm 2022.

# 7,5%

Tăng trưởng LFL mô hình siêu thị

# +3%

Tăng trưởng biên EBIT tại các cửa hàng được cải tạo



### Ra mắt siêu thị mô hình mới: tăng trưởng dựa trên lưu lượng khách và nâng cấp ngành hàng

Mô hình siêu thị ghi nhận tăng trưởng LFL 7,5% so với cùng kỳ trong năm tài chính 2025, được hỗ trợ bởi các siêu thị mô hình mới giúp tăng lượng khách và cải thiện tỷ lệ chuyển đổi thành doanh số. Khoảng 38% mạng lưới siêu thị đã được nâng cấp quy mô lớn trong năm, tập trung vào các ngành hàng có lưu lượng cao, đặc biệt là snack và thực phẩm tươi sống, bao gồm thực phẩm chế biến sẵn (RTE), nhằm tối ưu luồng khách hàng và nâng cao trải nghiệm mua sắm. Các ngành hàng được cải tạo ghi nhận mức tăng trưởng 14-16%, nhờ lượng khách hàng tăng và tỷ lệ chuyển đổi được cải thiện. Nhờ đó, biên EBIT tại các cửa hàng được cải tạo trung bình tăng 3% so với cùng kỳ trong năm tài chính 2025.

### Mở rộng biên lợi nhuận và nền tảng sinh lời vững chắc

Nhờ tăng trưởng LFL mạnh mẽ trên toàn bộ các mô hình và đòn bẩy vận hành được cải thiện, biên EBIT của WCM đạt 2,2% trong năm tài chính 2025, tăng 130 điểm cơ bản so với cùng kỳ. Biên lợi nhuận ròng sau thuế (NPAT) vượt mức 1,3%, tăng 130 điểm cơ bản so với cùng kỳ, hoàn thành mục tiêu biên lợi nhuận cả năm đạt 1%. Trên cơ sở chuẩn hóa, loại trừ tác động phi tiền mặt từ thỏa thuận cung ứng một lần với WinEco (WEC) và chi phí thuế thu nhập hoãn lại, biên NPAT của WCM ước đạt khoảng 2,2%, phản ánh rõ hơn năng lực sinh lời cốt lõi và hiệu quả vận hành thực chất.

Đáng chú ý, bước ngoặt về lợi nhuận của WCM được củng cố bởi khả năng chuyển đổi dòng tiền hiệu quả. Vốn lưu động ròng được cải thiện lên -3 ngày (cải thiện 12 ngày trong vòng hai năm), giúp giải phóng khoảng 1.200 tỷ đồng tiền mặt, đồng thời phản ánh mô hình bán lẻ chủ yếu dựa trên tiền mặt. Nhờ đó, WCM lần đầu tiên đạt trạng thái tiền mặt ròng dương, qua đó củng cố thanh khoản và hỗ trợ mở rộng quy mô với áp lực lên bảng cân đối kế toán thấp hơn.



# 2,2%

Biên EBIT của WCM

# >1,3%

Biên lợi nhuận ròng sau thuế (NPAT)

# 1.200

Giải phóng tiền mặt (tỷ đồng)

# 30.557

(tỷ VNĐ) Doanh thu năm tài chính 2025

# 9.275

(tỷ VNĐ) Doanh thu Q4/2025

# +3,7%

Tăng trưởng doanh thu Q4/2025

## Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan

Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan (“MCH”) đã ghi nhận sự phục hồi về kết quả kinh doanh vào giai đoạn cuối năm tài chính 2025, khi Công ty từng bước triển khai lộ trình chuyển đổi kênh bán lẻ truyền thống (GT) theo hệ thống Retail Supreme. Doanh thu năm tài chính 2025 đạt 30.557 tỷ đồng, giảm 1,1% so với cùng kỳ, phản ánh những gián đoạn ngắn hạn phát sinh từ quá trình tái cấu trúc GT trên phạm vi toàn quốc. Bất chấp tác động này, xu hướng phục hồi trở nên rõ nét vào cuối năm: doanh thu Q4/2025 tăng trưởng 3,7% so với cùng kỳ, đạt 9.275 tỷ đồng, thể hiện sự cải thiện rõ rệt so với mức thấp nhất ghi nhận trong Q2/2025.

Diễn biến này khẳng định quá trình chuyển đổi GT đã vượt qua giai đoạn chuyển tiếp ban đầu để tiến vào chu kỳ ổn định. Mô hình đưa sản phẩm ra thị trường (Go-to-market) và phương thức bao phủ mới bắt đầu phát huy hiệu quả, đưa nhịp độ vận hành trở lại quỹ đạo bình thường.



# 66,3%

Tăng trưởng thương mại điện tử

# 8,5x

Vòng quay tồn kho trong Q4

# 26,8%

Tăng trưởng hoạt động kinh doanh quốc tế

# 34,1%

Đóng góp doanh thu từ ngành hàng Gia vị

# 30,5%

Đóng góp doanh thu từ ngành hàng Thực phẩm tiện lợi

## Hiệu quả kênh phân phối và chất lượng bán hàng được cải thiện (nhờ tồn kho được đưa về mức hợp lý)

Tăng trưởng tiếp tục duy trì tích cực trên các kênh phân phối của MCH, với mức tăng trưởng hai chữ số ở tất cả các kênh chính ngoại trừ GT, qua đó khẳng định hiệu quả của chiến lược tăng trưởng đa kênh. Trong năm tài chính 2025, so với cùng kỳ năm trước, kênh bán lẻ hiện đại tăng 14,2%, kinh doanh quốc tế tăng 26,8%, thương mại điện tử tăng 66,3% và HORECA (Nhà hàng, khách sạn, quán café) tăng trưởng 48,0%. Các kênh này bù đắp một phần cho sự suy giảm của GT, đồng thời củng cố xu hướng dịch chuyển có cấu trúc sang các kênh chính quy, có khả năng mở rộng. Tăng trưởng bền vững trong lĩnh vực xuất khẩu cũng nhấn mạnh sự cải thiện trong năng lực hoạt động trên thị trường quốc tế, đồng thời mở rộng dư địa chiến lược cho tăng trưởng ở thị trường nước ngoài trong dài hạn.

Bên cạnh đó, động lực phục hồi đến từ việc cải thiện chất lượng kênh, thay vì chủ yếu đến từ việc gia tăng lượng hàng bán vào kênh. Vòng quay tồn kho tăng mạnh lên 8,5 lần trong Q4, từ 4,7 lần trong Q1, phản ánh tốc độ bán ra nhanh hơn và khả năng chuyển đổi nhu cầu được cải thiện. Số ngày tồn kho tại nhà phân phối được cải thiện xuống 10 ngày, cho thấy nền tảng tăng trưởng vững mạnh. Tổng thể, các chỉ số này cho thấy chất lượng bán ra được cải thiện, quản trị tồn kho kỷ luật và tình trạng kênh phân phối ngày càng vững chắc trong suốt quá trình chuyển đổi GT.

## Hiệu quả theo ngành hàng và sự thay đổi cơ cấu

Trong năm tài chính 2025, ngành hàng Thực phẩm Tiện lợi tăng trưởng 1,2% và hoạt động kinh doanh quốc tế tăng 26,8% so với cùng kỳ năm trước, trong khi đó ngành hàng Gia vị và Đồ uống Đóng chai lần lượt giảm 7,1% và 7,0%, phản ánh tác động của tình trạng gián đoạn kênh bán lẻ truyền thống (GT) và yếu tố thời vụ. Cơ cấu doanh thu vẫn chủ yếu dựa vào ngành hàng Gia vị, chiếm 34,1%, và Thực phẩm tiện lợi, chiếm 30,5%. Tuy nhiên, đóng góp của ngành hàng Gia vị giảm 220 điểm cơ bản do hiệu suất kinh doanh nước mắm yếu hơn, trong khi ngành hàng Thực phẩm Tiện lợi tăng 70 điểm cơ bản nhờ sự tăng trưởng mạnh mẽ của danh mục sản phẩm cao cấp.



# 6.764

(tỷ VNĐ) NPAT Pre-MI

# 22,1%

Biên lợi nhuận

## Lợi nhuận điều chỉnh trong giai đoạn chuyển đổi, kiểm soát chi phí được duy trì

Lợi nhuận trong năm tài chính 2025 ghi nhận mức điều chỉnh phù hợp với giai đoạn chuyển đổi và thay đổi cơ cấu sản phẩm. NPAT phân bổ cho Cổ đông thiểu số trong năm tài chính 2025 đạt 6.764 tỷ đồng, tương ứng biên lợi nhuận 22,1%, giảm 350 điểm cơ bản so với cùng kỳ, hoặc 150 điểm cơ bản trên cơ sở loại trừ các yếu tố bất thường. Áp lực biên lợi nhuận chủ yếu đến từ sự thay đổi cơ cấu sản phẩm, đặc biệt là kết quả kém tích cực của phân khúc nước mắm phổ thông, ảnh hưởng đến ngành gia vị và biên lợi nhuận tổng thể. Bất chấp những khó khăn về biên lợi nhuận, việc kiểm soát chi phí vẫn được duy trì. Chi phí hoạt động trên doanh thu được cải thiện, chủ yếu nhờ tiết giảm chi phí marketing, phản ánh trọng tâm xuyên suốt của Ban Điều hành trong việc nâng cao hiệu quả vận hành, đồng thời vẫn giữ được sự linh hoạt cần thiết để hỗ trợ quá trình chuyển đổi GT.

## Hoàn tất triển khai Retail Supreme, sẵn sàng bước sang giai đoạn tiếp theo của chương trình hội viên bán lẻ truyền thống (GT)

Việc triển khai Retail Supreme đã hoàn tất và bắt đầu mang lại kết quả từ Q4/2025, với hiệu quả vượt mức cơ sở trên các chỉ số chính như mở rộng phạm vi phủ sóng (số lượng điểm bán hàng đang hoạt động ("ASO") tăng khoảng 70% so với cùng kỳ năm trước), năng suất của nhân viên bán hàng (ASO trên mỗi nhân viên bán hàng tăng khoảng 40% so với cùng kỳ năm trước), độ bao phủ mặt hàng (SKU trên mỗi đơn hàng tăng khoảng 70% so với cùng kỳ năm trước).

MCH đã bước sang giai đoạn tiếp theo trong lộ trình thực thi, tập trung vào phát triển nền tảng số dành cho nhà bán lẻ GT. Chương trình "Hội viên bán lẻ", ra mắt vào tháng 11 năm 2025, là nền tảng vận hành cốt lõi của MCH thông qua việc tạo động lực cho nhà bán lẻ, theo dõi hiệu quả hoạt động và cho phép tương tác số theo thời gian thực. Tính đến cuối năm, số lượng hội viên đạt khoảng 300.000 nhà bán lẻ. Chương trình hội viên tiếp tục tăng cường khả năng thâm nhập các điểm bán, đặc biệt ở các ngành hàng như Đồ uống đóng chai, Cà phê và HPC. Trong tháng 12/2025, chương trình hội viên mới đã thúc đẩy hoạt động bán chéo tại các ngành hàng còn dư địa thâm nhập thấp, giúp doanh số bán ra tăng thêm 12,0%.



# 9.230

(tỷ VNĐ) Doanh thu MML

# +20,7%

Tăng trưởng doanh thu

# +28,3%

Tăng trưởng doanh thu phân khúc thịt gà

# +21,9%

Tăng trưởng doanh thu phân khúc thịt chế biến

# 619

(tỷ VNĐ) NPAT Pre-MI

# 5,5%

Biên EBIT

## Masan MEATLife

Masan MEATLife (MML) đã đạt được kết quả kinh doanh khởi sắc trong năm tài chính 2025 nhờ tiếp tục mở rộng quy mô ở cả mảng thịt tươi và thịt chế biến, cùng với mức độ tích hợp ngày càng sâu với WinCommerce. MML đạt doanh thu năm tài chính 2025 là 9.230 tỷ đồng, tăng 20,7% so với cùng kỳ năm trước, nhờ tăng trưởng hai chữ số trên các phân khúc chủ lực: thịt heo tăng 15,8%, thịt gà tăng 28,3% và thịt chế biến tăng 21,9% so với cùng kỳ năm trước. Tăng trưởng chủ yếu đến từ sản lượng gia tăng tại mảng trang trại và thịt (gồm thịt tươi và thịt chế biến), chiến lược tăng cường hợp tác với WinCommerce và tiếp tục phát triển, mở rộng mảng thịt chế biến. MML ghi nhận NPAT Pre MI (lợi nhuận sau thuế trước phân bổ cho Cổ đông thiểu số) là 619 tỷ đồng trong năm tài chính 2025, tăng 24,4 lần so với cùng kỳ, phản ánh vận hành tối ưu cùng với quy mô hoạt động gia tăng. Biên EBIT đạt 5,5%, tăng 330 điểm cơ bản so với cùng kỳ, cho thấy khả năng sinh lời được cải thiện khi doanh nghiệp mở rộng quy mô hiệu quả hơn trên toàn bộ danh mục sản phẩm.



# 31%

Đóng góp của các dòng sản phẩm mới

# ~2x

Tăng trưởng phân khúc đồ ăn nhẹ

# 2,1

(triệu VNĐ/ngày) Doanh thu bình quân hàng ngày của mỗi cửa hàng WCM

# 61%

Thị phần trung bình trong ngành hàng thịt và thịt chế biến tại WCM

## Sự tăng trưởng của mảng thịt chế biến được thúc đẩy bởi đổi mới sản phẩm và các lĩnh vực tiêu dùng mới

Mảng thịt chế biến duy trì đà bứt phá nhờ các sáng kiến giá trị gia tăng, trong đó các dòng sản phẩm mới đóng góp 31% cơ cấu doanh thu của mảng này, tăng mạnh so với mức 18% của năm 2024. Điều này cho thấy vai trò ngày càng lớn của các phát kiến mới trong việc tạo ra các nhu cầu tiêu dùng, đặc biệt là phân khúc đồ ăn nhẹ, đồng thời thúc đẩy quá trình cao cấp hóa danh mục sản phẩm và cải thiện cơ cấu. Đáng chú ý, phân khúc đồ ăn nhẹ tăng gấp đôi so với cùng kỳ trong năm tài chính 2025, qua đó khẳng định thịt chế biến là động lực then chốt thúc đẩy tăng trưởng và mở rộng biên lợi nhuận.

## Tích hợp sâu hơn với WCM, củng cố năng lực thực thi và vị thế dẫn đầu ngành thịt và thịt chế biến

MML tiếp tục tăng cường tích hợp với WinCommerce trong năm tài chính 2025, với doanh thu bình quân hàng ngày của mỗi cửa hàng WCM đạt 2,1 triệu đồng/ngày, tăng 13,7% so với cùng kỳ. Tính đến năm 2025, MML duy trì thị phần trung bình 61% trong ngành hàng thịt và thịt chế biến tại WCM, tăng 600 điểm cơ bản so với cùng kỳ, qua đó duy trì vị thế dẫn đầu ở cả mảng thịt tươi và thịt chế biến, đồng thời củng cố giá trị chiến lược của hệ sinh thái tiêu dùng – bán lẻ trong việc thúc đẩy doanh số bán ra ổn định và có thể dự báo.



# 10,3

(triệu VNĐ/con) Giá trị bình quân mỗi heo thịt

# +8,3%

Tăng trưởng giá trị bình quân mỗi heo thịt so với cùng kỳ năm ngoái

## Hiệu quả kinh tế trang trại: giá trị heo thịt cao hơn và sản lượng bán ra ổn định

Giá trị bình quân mỗi heo thịt tăng 8,3% so với cùng kỳ, đạt 10,3 triệu đồng/con nhờ tăng tỷ trọng của các sản phẩm thịt tươi giá trị cao. Trên cơ sở chuẩn hóa (loại trừ biến động giá bán năm 2025), giá trị heo thịt tăng 4,2% lên mức 9,9 triệu đồng/con. Kết quả này khẳng định hiệu quả sử dụng heo thịt trong sản xuất thịt chế biến được nâng cao và giá trị thu hồi từ các phần thịt đặc thù được cải thiện. Tăng trưởng doanh thu mảng trang trại trong năm tài chính 2025 chủ yếu nhờ sản lượng, bù trừ một phần bởi sự sụt giảm 11% của giá heo hơi so với cùng kỳ năm trước, xuống khoảng 58.000 đồng/kg trong Q4/2025.



# 1.891

(tỷ VNĐ) Doanh thu ròng PLH

# +16,7%

Tăng trưởng doanh thu

## Phúc Long Heritage

Phúc Long Heritage (PLH) ghi nhận kết quả kinh doanh khả quan trong năm tài chính 2025 nhờ năng suất cửa hàng cải thiện sau chiến dịch tái định vị thương hiệu, tăng trưởng dịch vụ giao hàng và đóng góp cao hơn từ các ngành hàng thực phẩm giúp nâng giá trị hóa đơn trung bình. PLH đạt doanh thu ròng 1.891 tỷ đồng trong năm tài chính 2025, tăng 16,7% so với cùng kỳ, nhờ số lượng đơn hàng giao tận nơi cao hơn, giá trị hóa đơn lớn hơn được thúc đẩy bởi ngành hàng thực phẩm, và doanh số bình quân ngày LFL (LFL ADS) cải thiện sau chiến dịch tái định vị thương hiệu trong năm 2025.



# +39,5%

Tăng trưởng doanh thu từ các ngành hàng thực phẩm

# 7,9%

Đóng góp của thực phẩm trong tổng doanh thu bán lẻ

# +35,1%

Tăng trưởng doanh thu từ kênh giao hàng

# 31,1%

Đóng góp của kênh giao hàng trong tổng doanh thu bán lẻ

**Mảng thực phẩm đóng vai trò đòn bẩy chiến lược, giúp gia tăng giá trị đơn hàng, đồng thời tối ưu hóa cơ cấu bán lẻ và mang đến nhiều lựa chọn hơn cho người tiêu dùng**

Doanh thu từ các ngành hàng thực phẩm, bao gồm bánh mì, bánh ngọt, kem và sữa chua, duy trì đà tăng trưởng mạnh, tăng 39,5% so với cùng kỳ trong năm tài chính 2025. Xu hướng này phản ánh xu hướng ưa chuộng các món ăn kèm của người tiêu dùng, đồng thời khẳng định vai trò của thực phẩm trong việc nâng giá trị hóa đơn trung bình và cải thiện hiệu quả kinh tế tại cửa hàng. Tính đến năm tài chính 2025, thực phẩm chiếm 7,9% doanh thu bán lẻ, tăng 110 điểm cơ bản so với cùng kỳ, qua đó hỗ trợ xây dựng cơ cấu doanh thu bền vững hơn ngoài các sản phẩm đồ uống chủ lực.

**Kênh giao hàng phát triển nhanh chóng, nhu cầu mở rộng vượt ra ngoài phạm vi tiêu dùng tại cửa hàng**

Song song với đó, doanh thu từ kênh giao hàng tăng 35,1% so với cùng kỳ trong năm tài chính 2025, đóng góp 31,1% tổng doanh thu bán lẻ, tăng 380 điểm cơ bản so với cùng kỳ. Kênh giao hàng tiếp tục mở rộng không gian tiêu dùng vượt ra ngoài phạm vi cửa hàng, trở thành động lực tăng trưởng then chốt trong bối cảnh hành vi khách hàng dịch chuyển mạnh sang đặt hàng trực tuyến và tiêu dùng từ xa.

**Mở rộng mạng lưới và tái định vị thương hiệu: Nâng cao năng suất với vận hành vượt trội**

PLH đã triển khai chiến dịch tái định vị thương hiệu trong năm tài chính 2025, trong đó mạng lưới bổ sung thêm 19 cửa hàng mở mới (NSO), nâng tổng số cửa hàng độc lập (ngoài hệ thống WCM) lên 202 cửa hàng trên toàn quốc. Chiến dịch này đánh dấu một cột mốc quan trọng trong quá trình tái cấu trúc của PLH, với LFL ADS toàn hệ thống đạt 22,8 triệu đồng, tăng 6,0% so với cùng kỳ, cho thấy mức độ thu hút khách hàng và hiệu quả ở cấp độ cửa hàng được cải thiện sau khi tái định vị.



# 18,7%

Biên EBITDA năm tài chính 2025

# 10,3%

Biên lợi nhuận ròng (tăng 260 điểm cơ bản so với cùng kỳ)

**Lợi nhuận được cải thiện sau tái định vị, được hỗ trợ bởi việc kiểm soát giá cả trong bối cảnh chi phí đầu vào tăng cao**

Biên EBITDA năm tài chính 2025 đạt 18,7%, được hỗ trợ bởi chiến lược định giá nghiêm ngặt nhằm giảm thiểu áp lực chi phí đầu vào duy trì từ đầu năm. NPAT năm tài chính 2025 tăng 1,6 lần so với cùng kỳ, với biên lợi nhuận ròng đạt 10,3%, tăng 260 điểm cơ bản so với cùng kỳ, cho thấy sự cải thiện rõ rệt về khả năng sinh lời sau chiến dịch tái định vị thương hiệu.

# 202

Cửa hàng trên toàn quốc

# 22,8

(triệu VNĐ) LFL ADS toàn hệ thống (tăng 6,0% so với cùng kỳ)



# 7.443

(tỷ VNĐ) Doanh thu năm tài chính 2025  
(tăng 18,8% so với cùng kỳ)

# 11

(tỷ VNĐ) Lợi nhuận sau thuế  
(tăng 1.598 tỷ đồng so với cùng kỳ)

# 29,2%

Biên EBITDA  
(tăng 480 điểm cơ bản so với cùng kỳ trên cơ sở LFL)

# 900

(USD/mtu) Mức giá APT

# ~1,5x

Mức tăng giá bình quân APT tháng 12 năm 2025  
(so với cùng kỳ)

## Masan High-Tech Materials

Masan High-Tech Materials (“MHT”) đã ghi nhận bước ngoặt đáng kể trong năm tài chính 2025 khi mảng kinh doanh không cốt lõi này của Masan đã có lợi nhuận trở lại, nhờ giá hàng hóa cải thiện, chi phí sản xuất trên đơn vị sản phẩm giảm và chiến lược thoái vốn tại H.C. Starck (“HCS”). Doanh thu năm tài chính 2025 đạt 7.443 tỷ đồng, tăng 18,8% so với cùng kỳ trên cơ sở LFL, trong khi lợi nhuận sau thuế cải thiện lên 11 tỷ đồng, tăng 1.598 tỷ đồng so với cùng kỳ, phản ánh hiệu quả vận hành tốt hơn, chi phí lãi vay thấp hơn và lợi nhuận từ việc thoái vốn tại HCS.

Bên cạnh việc thoái vốn tại HCS, kết quả hoạt động cốt lõi của MHT cũng được hỗ trợ bởi bối cảnh giá kim loại chiến lược thuận lợi hơn và sản lượng sản phẩm được cải thiện. Giá các kim loại chiến lược tăng đáng kể trong bối cảnh căng thẳng thương mại leo thang và các biện pháp hạn chế xuất khẩu liên quan đến Trung Quốc. Cụ thể, APT đạt mức giá khoảng 900 USD/mtu vào tháng 12/2025, kéo mức giá bình quân năm 2025 tăng khoảng 1,5 lần



so với cùng kỳ, trong khi Fluorspar và Bismuth tiếp tục giao dịch ở mức cao. Trong bối cảnh đó, biên EBITDA của MHT tăng lên 29,2% trong năm tài chính 2025 (tăng 480 điểm cơ bản so với cùng kỳ trên cơ sở LFL), được hỗ trợ bởi việc thoái vốn tại HCS, cải thiện cơ cấu danh mục và chi phí sản xuất trên đơn vị sản phẩm thấp hơn nhờ hoạt động vận hành hiệu quả hơn tại mỏ Núi Pháo. Việc tối ưu hóa dây chuyền sau các đợt bảo trì nhà máy đã giúp nâng cao tỷ lệ thu hồi, bao gồm mức thu hồi Fluorspar kỷ lục cùng với tỷ lệ thu hồi APT cao trong Q4/2025. Tuy nhiên, các yếu tố tích cực này phần nào bị bù trừ bởi sản lượng APT và đồng thấp hơn do hạn chế về nguồn tinh quặng APT và các bất lợi liên quan đến chất lượng đầu vào.



## Môi trường kinh doanh



Hoạt động kinh doanh hiện tại của Tập đoàn Masan chủ yếu tập trung tại Việt Nam, và hiệu suất cũng như chất lượng tài sản của tập đoàn phụ thuộc lớn vào nền kinh tế Việt Nam. Do đó, trong tương lai, môi trường kinh tế tại Việt Nam có thể ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động của Tập đoàn Masan, bên cạnh các yếu tố bên ngoài, bao gồm diễn biến kinh tế tại châu Á và trên toàn cầu. Ngoài ra, các yếu tố kinh tế vĩ mô khác như mức chi tiêu cá nhân, xu hướng tiêu dùng, lạm phát, lãi suất, giá hàng hóa, gánh nặng nợ của người tiêu dùng và doanh nghiệp, cũng như khả năng tiếp cận tín dụng có thể tác động tiêu cực đến hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Masan. Bên cạnh đó, các yếu tố bất ổn như dịch bệnh, chiến tranh quy mô lớn, khủng bố hoặc các sự kiện xã hội, địa lý, chính trị bất lợi khác cũng có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động kinh doanh của tập đoàn.

Ngoài mức tăng trưởng về doanh số bán lẻ, một đặc trưng của chu kỳ tiêu dùng năm 2025 là sự phục hồi biểu hiện không chỉ trong chi tiêu ở đâu mà còn là chi tiêu bao nhiêu. Người tiêu dùng tiếp tục chuyển dịch sang các mô hình bán lẻ chính quy hơn, đặc biệt trong các nhóm hàng thiết yếu hằng ngày, mà các yếu tố như sự tiện lợi, danh mục sản phẩm, tính minh bạch về giá và khả năng truy xuất nguồn gốc sản phẩm ngày càng được người tiêu dùng quan tâm.

Sự chuyển dịch cơ cấu kênh này vẫn đang ở giai đoạn đầu, cho thấy dư địa tăng trưởng đáng kể về dài hạn. Theo ước tính của Kantar, thị phần bán lẻ hiện đại trong năm 2025 đạt khoảng 15%, tăng khoảng 1,5% so với cùng kỳ năm trước. Điều này cho thấy người tiêu dùng ngày càng ưu tiên mua sắm qua các kênh phân phối chính quy, thể hiện qua mức tăng thị phần tại cả khu vực đô thị và nông thôn. Trong 9 tháng đầu năm 2025, thị phần

bán lẻ nhu yếu phẩm hiện đại đạt khoảng 26% tại khu vực đô thị (Tăng 1,5% so với cùng kỳ năm trước) và khoảng 6% tại khu vực nông thôn (Tăng 1,3% so với cùng kỳ năm trước), cho thấy quá trình chính quy hóa đang tăng tốc, đồng thời vẫn còn dư địa tăng trưởng đáng kể cho mức độ thâm nhập của bán lẻ hiện đại, đặc biệt là ngoài các thành phố lớn.

Song song đó, quan sát thị trường cho thấy các chuỗi bán lẻ thực phẩm và nhu yếu phẩm nằm trong nhóm tăng trưởng hàng đầu trong 9 tháng đầu năm 2025, được hỗ trợ bởi việc mở rộng mạng lưới và gia tăng thị phần từ kênh bán lẻ truyền thống (GT).

Một diễn biến đáng chú ý định hình các động lực tiêu dùng và bán lẻ trong năm 2025 là sự tăng tốc của quá trình chính quy hóa thị trường được thúc đẩy bởi khung chính sách. Việc triển khai cơ chế thuế mới giúp tái cấu trúc hệ sinh thái bán lẻ từ thuế khoán sang thuế dựa trên doanh thu. Đây là chất xúc tác gây xáo trộn ngắn hạn cho kênh GT, đồng thời là đòn bẩy dài hạn thúc đẩy sự chuyển dịch sang mô hình bán lẻ hiện đại. Cơ chế này bắt đầu áp dụng từ tháng 6/2025 đối với các hộ kinh doanh có doanh thu hằng năm trên 1 tỷ đồng (ước tính khoảng 37.000 hộ) và dự kiến sẽ được mở rộng đáng kể từ năm 2026 để áp dụng với các hộ có doanh thu trên 200 triệu đồng/năm.

Mặc dù quá trình chuyển đổi này góp phần nâng cao tính minh bạch và thúc đẩy chính quy hóa, Báo cáo Triển vọng Chiến lược năm 2026 của SSI cũng lưu ý rằng tác động thuế có thể được chuyển một phần sang người tiêu dùng (ước tính khoảng 61,8 nghìn tỷ đồng, tương đương khoảng 1% tổng doanh số bán lẻ), qua đó có thể tạo ra áp lực vừa phải trong ngắn hạn đối với chi tiêu tại các phân khúc chịu ảnh hưởng.

Song song với các cải cách thúc đẩy chính quy hóa, năm 2025 cũng ghi nhận các biện pháp hỗ trợ nhu cầu nhằm duy trì tiêu dùng. Trong đó bao gồm biện pháp tiếp tục hỗ trợ thuế GTGT, đặc biệt là giảm 2% thuế GTGT áp dụng từ tháng 7/2025, dự kiến sẽ hỗ trợ một số ngành hàng bán lẻ và chi tiêu không thiết yếu, cùng với việc xem xét bổ sung một số sáng kiến hỗ trợ người tiêu dùng như các điều khoản sửa đổi dự kiến của luật Thuế Thu nhập cá nhân (TNCN).

Trong dài hạn, tiêu dùng tại Việt Nam có thể sẽ được thúc đẩy bởi nhóm dân số trẻ hơn thuộc tầng lớp trung lưu và có mức độ am hiểu công nghệ ngày càng cao, mang đến những đổi mới trong hành vi tiêu dùng, mua sắm và tiếp cận hàng hóa. Ba xu hướng lớn tiếp tục tái định hình bối cảnh tiêu dùng:

- **Cao cấp hóa sản phẩm & dịch vụ** – loại hàng hóa được mua sắm;
- **Thúc đẩy quá trình chuyển dịch từ bán lẻ truyền thống sang bán lẻ hiện đại** – nơi người tiêu dùng ngày càng ưu tiên mua sắm, được củng cố bởi xu hướng chính quy hóa hoạt động bán lẻ và quá trình hợp nhất thị trường nhằm đáp ứng các yêu cầu tuân thủ.
- **Tiếp cận sản phẩm và dịch vụ đa kênh** – cách thức người tiêu dùng tiếp cận hàng hóa, được thúc đẩy bởi sự gia tăng của dịch vụ giao hàng, mức độ tương tác số và việc triển khai bán lẻ dựa trên dữ liệu.

Để biết thêm thông tin về nền kinh tế Việt Nam và tác động đối với hoạt động kinh doanh hiện tại của chúng tôi, vui lòng tham khảo phần “Tổng quan kinh tế vĩ mô” trong Báo cáo của Ban Điều hành.



## Ngành Bán lẻ của Việt Nam

Ngành bán lẻ nhu yếu phẩm tại Việt Nam duy trì đà tăng trưởng mạnh mẽ trong suốt năm 2025, được hỗ trợ bởi sự phục hồi trên diện rộng của nhu cầu nội địa và sự chuyển dịch ngày càng nhanh sang các kênh bán lẻ chính quy hơn. Cơ cấu kênh hiện đại hóa tiếp tục là một đặc điểm mang tính định hình của bức tranh bán lẻ nhu yếu phẩm. Sau giai đoạn phục hồi của bán lẻ hiện đại năm 2023, các cửa hàng tiện lợi và các điểm bán lẻ hiện đại quy mô nhỏ tiếp tục nằm trong nhóm mô hình tăng trưởng nhanh nhất, được hỗ trợ bởi hành vi mua sắm chú trọng sự tiện lợi, lối sống đô thị ngày càng đậm nét, cùng với khả năng chi trả và mức độ tiếp cận ngày càng cải thiện tại các khu vực ngoại đô thị. Dữ liệu theo dõi kênh trong năm 2025 tiếp tục cho thấy mức độ thâm nhập đáng kể của bán lẻ hiện đại bên ngoài các thành phố lớn, dù vẫn đang ở giai đoạn đầu. Phân tích cơ cấu kênh của Kantar cho thấy các siêu thị/đại siêu thị và cửa hàng tiện lợi chiếm khoảng một phần tư tổng lượng mua FMCG tại khu vực đô thị, so với mức một chữ số trung bình tại khu vực nông thôn, qua đó cho thấy quá trình hiện đại hóa đang tăng tốc, đồng thời vẫn còn dư địa thâm nhập đáng kể trong dài hạn. Song song với đó, các nghiên cứu trong ngành tiếp tục cho thấy mức độ thâm nhập của bán lẻ hiện đại tại Việt Nam vẫn tương đối thấp so với khu vực, thúc đẩy dự địa hợp nhất kéo dài trong nhiều năm khi thị trường tiếp tục đẩy mạnh chính quy hóa. Điều này được thể hiện rõ qua sự mở rộng nhanh chóng của các chuỗi bán lẻ nhu yếu phẩm hiện đại trong năm 2025, khi các nhà bán lẻ hiện đại trong ngành nhu yếu phẩm như WinMart/WinMart+ và BHX đẩy mạnh mở thêm cửa hàng và hoàn thiện chuỗi cửa hàng nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng tại các khu vực còn dư địa thâm nhập, nâng cao trải nghiệm khách hàng tại điểm bán, đồng thời tích hợp các giải pháp số để thúc đẩy gắn kết khách hàng và chuyển đổi doanh số.

Các chính sách của Chính phủ và việc tăng cường thực thi các quy định trong năm 2025 tiếp tục hỗ trợ quá trình chuyển dịch này và củng cố môi trường hoạt động dài hạn của ngành. Các biện pháp hỗ trợ người tiêu dùng, chẳng hạn như tiếp tục triển khai chính sách giảm thuế GTGT hỗ trợ kích cầu tiêu dùng, trong khi hoạt động đầu tư phát triển hạ tầng liên tục giúp cải thiện hiệu quả logistics và mở rộng phạm vi tiếp cận cho các nhà bán lẻ nhu yếu phẩm hiện đại. Đồng thời, việc tăng cường thực thi đối với hàng giả, hàng hóa không rõ nguồn gốc và gian lận thương mại, đặc biệt trong các kênh thương mại truyền thống và thương mại điện tử, đã thúc đẩy chính sách hướng tới sự minh bạch, khả năng truy xuất nguồn gốc và bảo vệ người tiêu dùng. Theo thời gian, các biện pháp này được kỳ vọng sẽ thu hẹp lợi thế của các kênh phi chính quy và tạo ra một môi trường cạnh tranh công bằng hơn cho các nền tảng bán lẻ có quy mô lớn, tuân thủ quy định, với năng lực quản trị và kiểm soát chuỗi cung ứng vượt trội hơn.

Quá trình chuyển đổi số tiếp tục định hình lại hành vi mua sắm nhu yếu phẩm trong năm 2025, với hoạt động triển khai nhanh chóng các mô hình mua sắm đa kênh, các quan hệ đối tác bán lẻ do nền tảng dẫn dắt và việc sử dụng rộng rãi hơn các phương thức thanh toán không dùng tiền mặt. Xu hướng này dự kiến sẽ tiếp diễn trong năm 2026 khi các nhà bán lẻ tiếp tục đầu tư vào hệ sinh thái khách hàng thân thiết, cá nhân hóa và năng lực giao hàng chặng cuối nhằm tích hợp các kênh trực tuyến và trực tiếp, đồng thời bảo vệ thị phần trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng.

Trong năm 2026, ngành bán lẻ nhu yếu phẩm hiện đại tại Việt Nam dự kiến sẽ tiếp tục tăng trưởng nhanh hơn so với các mô hình truyền thống, được hỗ trợ bởi đà tăng trưởng tiêu dùng bền vững, các chính sách thúc đẩy hiện đại hóa và quá trình hợp nhất thị trường đang được triển khai, khi các chuỗi dẫn đầu mở rộng độ phủ, nâng cấp mô hình cửa hàng và số hóa chuỗi cung ứng nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng về chất lượng và sự tiện lợi.



9,1%

Tăng trưởng bán lẻ hàng hóa và dịch vụ

58

(tỷ USD) Dự báo quy mô ngành FMCG của Việt Nam vào năm 2029

## Ngành FMCG của Việt Nam

Theo Frost & Sullivan (dựa trên số liệu của NielsenIQ Việt Nam và các nguồn công khai), thị trường hàng tiêu dùng nhanh (“FMCG”) của Việt Nam duy trì đà tăng trưởng vững vàng trong năm 2025, được thúc đẩy bởi nhu cầu nội địa ổn định và bối cảnh kinh tế vĩ mô thuận lợi. Từ tháng 1-tháng 11/2025, tổng mức bán lẻ hàng hóa và dịch vụ đạt 6,37 triệu tỷ đồng, tăng 9,1% so với cùng kỳ năm trước, trong khi lạm phát được kiểm soát với chỉ số CPI tăng 3,58% so với cùng kỳ, thúc đẩy sức mua thực tế và tiêu dùng trong các nhóm hàng thiết yếu. Thu nhập tăng tiếp tục mở rộng quy mô chi tiêu khả dụng cho FMCG, với thu nhập khả dụng bình quân đầu người ước đạt 3.636 USD trong năm 2025, củng cố xu hướng tăng trưởng kéo dài nhiều năm và ngày càng lan tỏa ra ngoài các đô thị cấp 1. Trong bối cảnh đó, Frost & Sullivan ước tính quy mô ngành FMCG của Việt Nam đạt khoảng 36,7 tỷ USD trong năm 2025 và dự báo sẽ mở rộng lên khoảng 58,0 tỷ USD vào năm 2029, tương ứng với quỹ đạo tăng trưởng từ mức một chữ số cao đến hai chữ số thấp trong trung hạn.



## Tăng trưởng tiếp tục được định hình bởi các chuyển dịch mang tính cấu trúc trong cả hành vi tiêu dùng và kênh phân phối sản phẩm ra thị trường

Xu hướng cao cấp hóa tiếp tục là một chủ đề nổi bật khi người tiêu dùng ngày càng sẵn sàng nâng cấp lựa chọn sang các thương hiệu đáng tin cậy, hương vị và trải nghiệm sản phẩm tốt hơn, thành phần an toàn và minh bạch, cùng bao bì chất lượng hơn, đặc biệt trong các nhóm hàng thiết yếu, trong đó các yếu tố về chất lượng có ảnh hưởng đáng kể đến quyết định mua sắm. Song song đó, quá trình chính quy hóa các kênh phân phối sản phẩm ra thị trường đang tăng tốc: doanh số bán lẻ nhu yếu phẩm qua kênh bán lẻ hiện đại tăng từ 8,5% năm 2018 lên khoảng 13,6% trong năm 2025 và dự kiến đạt 17,8% vào năm 2029, trong bối cảnh kênh bán lẻ hiện đại được kỳ vọng sẽ tăng trưởng vượt trội về mặt cấu trúc so với kênh bán lẻ truyền thống trong suốt chu kỳ dự báo. Tăng trưởng FMCG của Việt Nam cũng đang đa dạng hóa về mặt địa lý. Frost & Sullivan nhấn mạnh rằng sức mua đang được cải thiện tại các thành phố nhỏ hơn và các thị trường ngoài cấp 1, thúc đẩy các thương hiệu điều chỉnh chiến lược tiếp cận thị trường nhằm khai thác nhu cầu tiêu dùng tại các khu vực ngoài Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Đồng thời, người tiêu dùng ngày càng ưa chuộng các thương hiệu nội địa và sản phẩm sản xuất tại Việt Nam; các số liệu thống kê được trích dẫn cho thấy hơn 90% người tiêu dùng ưu tiên hàng Việt khi mua sắm và 75% sẵn sàng giới thiệu các sản phẩm này, qua đó củng cố năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước kết hợp hài hòa giữa sự phù hợp về văn hóa với các chiến lược cao cấp hóa hiện đại và đổi mới sáng tạo. Mức độ tương tác số tiếp tục định hình cách người tiêu dùng tìm kiếm, đánh giá và mua sắm các sản phẩm FMCG: năm 2025, tỷ lệ người dùng internet ước đạt 78,7%, trong khi tỷ lệ thâm nhập thương mại điện tử trong bán lẻ ước đạt 18,1%, qua đó hỗ trợ cách tiếp cận đẩy mạnh mô hình đa kênh cả ở các thị trường cấp 1 và các khu vực ngoài cấp 1 đang mở rộng.

Hoạt động tiêu dùng đang ngày càng được mở rộng, với xu hướng gia tăng chuyển dịch sang tiêu dùng ngoài gia đình và tại điểm bán, được củng cố bởi sự mở rộng liên tục của hệ sinh thái cửa hàng tiện lợi, các nền tảng giao hàng, và vai trò hỗ trợ của ngành du lịch. Các sản phẩm đồ uống đóng chai (ví dụ như đồ uống có ga, nước tăng lực, trà pha sẵn) có dư địa đáng kể để đẩy mạnh kênh tiêu dùng ngoài gia đình, thông qua mở rộng hiện diện tại nhà hàng/quán cà phê và các điểm du lịch mà danh mục này là lựa chọn tiện lợi đáp ứng nhu cầu tức thời. Sự gia tăng của các sản phẩm trà tươi tại cửa hàng tiện lợi cũng cho thấy dư địa chiến lược: khai thác nhu cầu tiêu dùng tức thì thông qua tăng cường độ nhận diện của các mặt hàng bày trong tủ mát phục vụ một khẩu phần, thiết kế bao bì tiện lợi và các hoạt động kích cầu có trọng tâm tại khu vực đô thị nhằm cạnh tranh với các sản phẩm pha chế trực tiếp tại cửa hàng. Về chiến lược sản phẩm, đổi mới được kỳ vọng sẽ dịch chuyển theo hướng sáng tạo hương vị bản địa và các câu chuyện gắn với sức khỏe (ví dụ như trái cây nhiệt đới và các thành phần quen thuộc về mặt văn hóa) nhằm phù hợp với các bối cảnh sử dụng gắn liền với lối sống, trong khi mức độ cạnh tranh gia tăng do sự tham gia của các đối thủ mới và các dòng sản phẩm hướng đến sức khỏe. Trong bối cảnh nước giải khát có đường sẽ chịu thuế tiêu thụ đặc biệt có hiệu lực từ ngày 1 tháng 1 năm 2027 và tiếp tục tăng từ ngày 1 tháng 1 năm 2028, xu hướng hướng tới sản phẩm lành mạnh, nay đã được củng cố thêm bởi yếu tố pháp lý, được kỳ vọng sẽ thúc đẩy các sáng kiến đổi mới giảm hàm lượng đường và mở rộng danh mục sản phẩm “tốt hơn cho sức khỏe”, khi các sản phẩm ít đường trở nên hấp dẫn hơn theo cơ chế thuế mới.

5%

Tăng trưởng tổng doanh số bán hàng

6,1

(triệu tấn) Tổng doanh số bán hàng trong phân khúc thịt nói chung vào năm 2029, tốc độ tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) khoảng 4%

13,8

(nghìn tỷ VNĐ)

Doanh số bán lẻ theo giá trị của thịt, hải sản và các sản phẩm thay thế đã qua chế biến

5,16

(nghìn tỷ VNĐ) Đóng góp của thịt chế biến

## Ngành thịt của Việt Nam

Thị trường thịt và thịt chế biến của Việt Nam tiếp tục được củng cố bởi nhu cầu tiêu dùng hàng ngày ổn định, trong khi cơ cấu tăng trưởng của ngành đang dịch chuyển đáng kể sang các sản phẩm chính quy, có khả năng truy xuất nguồn gốc và có giá trị gia tăng cao hơn. Trong phân khúc thịt nói chung, tổng doanh số bán hàng tăng 5% trong năm 2024, đạt khoảng 4,9 triệu tấn và dự kiến sẽ tiếp tục tăng trưởng trong trung hạn, đạt khoảng 6,1 triệu tấn vào năm 2029, tương ứng với tốc độ tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) khoảng 4%.

Điều này tạo ra một lộ trình phát triển hấp dẫn cho các nhà sản xuất quy mô lớn, đặc biệt trong bối cảnh tiêu dùng ngày càng được chính quy hóa và kỳ vọng về chất lượng ngày càng nâng cao.

### Động lực chính quy hóa: quy định và tiêu chuẩn về an toàn sinh học, an toàn thực phẩm ngày càng được tăng cường

Một động lực mang tính quyết định định hình giai đoạn 2025–2026 là việc siết chặt các tiêu chuẩn trong chăn nuôi và toàn bộ chuỗi cung ứng thịt và thịt chế biến. Theo Luật chăn nuôi, một quy định quan trọng sẽ có hiệu lực từ ngày 1/1/2025, theo đó cấm hoạt động chăn nuôi tại một số khu vực trong đô thị, thị trấn và khu dân cư (chỉ cho phép một số ít trường hợp ngoại lệ), đồng thời áp dụng một giai đoạn chuyển tiếp để di dời các cơ sở không phù hợp.

Trên thực tế, quy định này đẩy nhanh việc thu hẹp và di dời các hoạt động chăn nuôi phi chính quy, quy mô nhỏ trong các khu dân cư đông đúc, qua đó nâng cao yêu cầu tuân thủ đối với các mô hình chăn nuôi hộ gia đình và các trang trại không đạt chuẩn. Các nguồn thông tin trong ngành cũng ghi nhận rằng các doanh nghiệp quy mô lớn, có năng lực vốn cao đang có lợi thế đáng kể trong việc đáp ứng các yêu cầu về đất đai, môi trường, vệ sinh thú y và xử lý chất thải, qua đó thúc đẩy quá trình hợp nhất sang các hệ thống sản xuất ngày càng chuyên nghiệp, bảo đảm an toàn sinh học và có khả năng truy xuất, kiểm soát tốt hơn kể từ năm 2025 trở đi.

Đồng thời, rủi ro dịch bệnh và an toàn sinh học tiếp tục củng cố mức giá trị gia tăng dành cho các mô hình chăn nuôi được kiểm soát chặt chẽ. Dịch tả lợn châu Phi vẫn là một yếu tố gây gián đoạn chuỗi cung ứng thịt heo của Việt Nam, với các ổ dịch được ghi nhận tại nhiều tỉnh thành và các biện pháp tiêu hủy được triển khai nhằm kiểm soát lây lan, qua đó bộc lộ tính dễ tổn thương của mô hình sản xuất phân mảnh, mức độ tuân thủ, cũng như của các tiêu chuẩn an toàn sinh học, khả năng truy xuất thấp.

Sự kết hợp giữa môi trường quản lý chặt chẽ hơn và rủi ro an toàn sinh học kéo dài đang củng cố xu hướng dịch chuyển dài hạn sang sản xuất thịt theo mô hình chính quy hóa và hệ thống phân phối được quản lý chặt chẽ hơn, tạo điều kiện thuận lợi về mặt cấu trúc cho các nền tảng tích hợp có khả năng chứng minh tuân thủ và bảo đảm chất lượng.

### Sự phát triển theo chiều dọc: sự mở rộng của bán lẻ hiện đại đang tạo điều kiện cho sự thâm nhập của các sản phẩm thịt ủ mát có thương hiệu

Mặc dù kênh phân phối truyền thống vẫn chiếm ưu thế trong tiêu dùng thịt tươi sống, thị hiếu của người tiêu dùng đang dần dịch chuyển sang các sản phẩm có nguồn gốc rõ ràng và chất lượng đáng tin cậy. Theo Euromonitor, thịt đóng gói vẫn là phân khúc có mức độ thâm nhập thấp, chỉ chiếm 9,1% tổng sản lượng thịt bán lẻ năm 2024, cho thấy dư địa tăng trưởng đáng kể cho các giải pháp chính quy hóa và có thương hiệu khi nguồn cung được cải thiện và niềm tin trở thành tiêu chí mua sắm ngày càng quan trọng.

Các nhà quan sát thị trường kỳ vọng các sản phẩm thịt ủ mát có thương hiệu sẽ tiếp tục tăng trưởng trong giai đoạn dự báo, được hỗ trợ bởi mối quan tâm về sức khỏe, sự mở rộng của mô hình cửa hàng nhu yếu phẩm hiện đại và mức độ tin cậy cao hơn đối với bao bì, quy trình sản xuất được chuẩn hóa.

Điều này tạo ra bối cảnh thuận lợi cho các doanh nghiệp quy mô lớn có khả năng kiểm soát chuỗi giá trị từ đầu đến cuối và sở hữu chiến lược thương hiệu rõ ràng, đặc biệt trong bối cảnh các mô hình bán lẻ hiện đại ngày càng nhấn mạnh tính toàn vẹn của chuỗi lạnh, khả năng truy xuất nguồn gốc và chất lượng ổn định đối với các nhóm hàng tươi sống.

### Thịt chế biến: Xu hướng tiêu dùng lấy tiện ích làm trọng tâm và đổi mới sáng tạo đang thúc đẩy tăng trưởng giá trị

Trong bối cảnh chính quy hóa rộng rãi hơn, nhóm thịt và thịt chế biến chế biến tiếp tục phát triển như một bước nâng cấp giá trị của ngành, được hưởng lợi từ quá trình đô thị hóa, nhịp sống ngày càng bận rộn và sự xuất hiện của các dịp tiêu dùng mới. Theo báo cáo năm 2025 của Euromonitor, doanh số bán lẻ theo giá trị của thịt, hải sản và các sản phẩm thay thế đã qua chế biến đạt khoảng 13,8 nghìn tỷ đồng, trong đó thịt chế biến đóng góp khoảng 5,16 nghìn tỷ đồng.

Trong khi nhu cầu về sản lượng nhìn chung tương đối ổn định, tăng trưởng giá trị được hỗ trợ bởi giá cả ổn định cũng như những đổi mới trong chuỗi sản phẩm và bối cảnh sử dụng, qua đó củng cố vai trò của thịt và thịt chế biến chế biến trong bữa ăn nhanh, đồ ăn nhẹ và giải pháp “hộp cơm trưa” (lunchbox).

Mối liên kết mang tính cấu trúc với xu hướng chính quy hóa của thịt tươi sống ngày càng rõ nét: khi hạ tầng chuỗi cung ứng lạnh và khả năng bảo quản lạnh trong hộ gia đình được cải thiện, các dòng sản phẩm chế biến làm mát và đông lạnh trở nên đáng tin cậy hơn và được chấp nhận rộng rãi hơn, qua đó hỗ trợ sự dịch chuyển cơ cấu lên các phân khúc giá

trị cao hơn theo thời gian.

### Những tác động và cơ hội đối với các nền tảng tuân thủ quy định và có quy mô lớn từ năm 2026 trở đi

Nhìn chung, ngành thịt và các sản phẩm chế biến từ thịt của Việt Nam đang phát triển theo một hướng nhất quán: chính quy hóa ở đầu chuỗi, hiện đại hóa ở cuối chuỗi và đổi mới sáng tạo hướng đến sự tiện lợi. Khung pháp lý ngày càng chặt chẽ có hiệu lực từ năm 2026 cùng với các thực tế về an toàn sinh học đang làm gia tăng giá trị tương đối của các hệ thống chăn nuôi chuyên nghiệp, hoạt động giết mổ/chế biến được kiểm tra, và phân phối có khả năng truy xuất nguồn gốc; đồng thời, sự mở rộng của bán lẻ hiện đại và cải thiện chuỗi lạnh đang giúp các sản phẩm thịt mát có thương hiệu và các sản phẩm thịt chế biến có giá trị cao hơn trở nên dễ tiếp cận hơn đối với người tiêu dùng đại chúng.

Khi các yêu cầu tuân thủ ngày càng tăng, các nhà sản xuất phi chính quy và chuỗi cung ứng không tiêu chuẩn phải đối mặt với rủi ro pháp lý và uy tín cao hơn, qua đó tạo ra một môi trường mang tính cấu trúc thuận lợi cho các nền tảng có quy mô, có khả năng liên tục chứng minh mức độ an toàn, khả năng truy xuất nguồn gốc và chất lượng ở quy mô lớn. Các yếu tố này dự kiến sẽ tiếp diễn trong suốt năm 2026 khi quản trị thị trường và niềm tin của người tiêu dùng tiếp tục giữ vai trò trung tâm trong sự phát triển của ngành.



# 92,6%

Cơ cấu cơ sở kinh doanh độc lập trong thị trường (2024)

# 73,2%

Cơ cấu đồ uống trong phân khúc quán cà phê/quầy bar

## Ngành Trà và Cà phê của Việt Nam

Tại Việt Nam, lĩnh vực dịch vụ ăn uống phục vụ người tiêu dùng ghi nhận tăng trưởng giá trị mạnh mẽ trong năm 2024, bất chấp bối cảnh hoạt động chịu nhiều áp lực, với chi phí đầu vào/vận hành cao hơn và giá thuê mặt bằng tăng, đặc biệt tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, khiến người tiêu dùng nhạy cảm hơn về giá. Trong bối cảnh đó, các chuỗi F&B tập trung giữ chân khách hàng thông qua các sản phẩm và dịch vụ hướng đến giá trị, nhằm duy trì mức chi tiêu của người tiêu dùng.

Nhu cầu ngày càng được định hình bởi sự kết hợp giữa “tiện lợi + số hóa”: các nền tảng giao đồ ăn như GrabFood và ShopeeFood tiếp tục mở rộng, nhờ lối sống bận rộn và các chương trình ưu đãi, trong khi các chương trình khách hàng thân thiết ngày càng được quan tâm nhiều hơn (với các chuỗi lớn đầu tư vào ứng dụng riêng).



Đồng thời, người tiêu dùng tìm kiếm những trải nghiệm lành mạnh hơn, tiện lợi hơn và mang tính cao cấp hơn, với việc được Michelin ghi nhận khuyến khích các tiêu chuẩn cao hơn về thực phẩm/dịch vụ; kỳ vọng về không gian, thiết kế và dịch vụ ngày càng tăng, cùng với xu hướng cá nhân hóa. Tuy nhiên, các “mô hình mới” có thể tồn tại trong thời gian ngắn, đòi hỏi tốc độ lặp lại mô hình nhanh hơn và kỷ luật thực thi sắc bén hơn.

Về mặt cấu trúc, cạnh tranh vẫn rất gay gắt do sự phân mảnh với số lượng lớn các cơ sở kinh doanh độc lập (chiếm 92,6% giá trị vào năm 2024). Tuy nhiên, quán cà phê/quầy bar vẫn là một phân khúc lớn, tập trung vào đồ uống (đồ uống chiếm 73,2% cơ cấu) có dư địa đáng kể cho các chuỗi có quy mô giành thêm thị phần thông qua thương hiệu, năng lực số hóa và tính nhất quán trong vận hành.

Trong thời gian tới, ngành được kỳ vọng sẽ tiếp tục mở rộng số lượng điểm bán và doanh thu, được hỗ trợ bởi triển vọng kinh tế vĩ mô cải thiện, du lịch duy trì tích cực và xu hướng mở rộng sang các thành phố cấp hai/khu vực ngoại ô, cho thấy dư địa phát triển tích cực đối với các chuỗi có vị thế chiến lược. Doanh số bán hàng trực tuyến nhiều khả năng sẽ tiếp tục gia tăng thông qua cả kênh sở hữu (website/ứng dụng) và các nền tảng bên thứ ba, qua đó cho thấy dư địa lớn để thiết kế thực đơn tối ưu cho giao hàng, các gói sản phẩm kết hợp và chương trình khuyến mại dành cho khách hàng thân thiết nhằm cải thiện tần suất mua và hiệu quả kinh tế trên mỗi đơn vị. Tính bền vững cũng được dự báo sẽ trở thành trọng tâm đối với cả người tiêu dùng và doanh nghiệp, thúc đẩy thương hiệu tạo sự khác biệt thông qua bao bì, nguồn cung ứng và định vị “lối sống xanh”.



# >70%

Mục tiêu người trưởng thành có tài khoản ngân hàng vào năm 2025 và giảm các giao dịch bằng tiền mặt

## Ngành Ngân hàng tại Việt Nam

Người tiêu dùng Việt Nam ngày càng tìm kiếm các dịch vụ ngân hàng dễ tiếp cận trong đời sống hàng ngày, cho phép thực hiện các giao dịch thông thường nhanh chóng, đơn giản và chi phí thấp. Xu hướng này đang thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của các hình thức thanh toán điện tử tức thời như chuyển khoản qua hệ thống thanh toán bù trừ điện tử và thanh toán bằng mã QR nhờ tính thuận tiện, tốc độ và không phát sinh phí. Nhu cầu về sự tiện lợi này được thúc đẩy bởi xu hướng số hóa các quy trình cốt lõi tại ngân hàng như: gửi tiền tiết kiệm, quản lý tài khoản, phát hành thẻ, dịch vụ ví điện tử và chuyển khoản để khách hàng có thể thực hiện tất cả các tác vụ mà không cần đến chi nhánh. Đồng thời, nhu cầu của người tiêu dùng vẫn có sự phân hóa rõ rệt theo khu vực địa lý và khả năng tiếp cận. Hình thức thanh toán không tiền mặt đã được triển khai rộng rãi ở các trung tâm đô thị lớn, trong khi thanh toán bằng tiền mặt vẫn phổ biến ở các khu vực nông thôn và ngoại ô do số lượng điểm chấp nhận thanh toán trực tuyến (POS) thấp, cho thấy nhu cầu chưa được đáp ứng về các điểm thanh toán dễ tiếp cận và dịch vụ ngân hàng ngoài khu vực trung tâm thành phố. Cuối cùng, người tiêu dùng kỳ vọng các sản phẩm ngân hàng mang lại giá trị tương xứng với chi phí bỏ ra (giảm giá/hoàn tiền), đi kèm với các công cụ hỗ trợ quản lý tài chính cá nhân hiệu quả hơn.



Trong bối cảnh hệ thống thanh toán số (ACH/QR) đang phát triển nhanh chóng và hình thức thanh toán bằng tiền mặt vẫn phổ biến ở ngoài các thành phố lớn, đại lý ngân hàng có thể đóng vai trò cầu nối: cung cấp dịch vụ đăng ký/xác minh tài khoản, dịch vụ nộp/rút tiền và thanh toán thuận tiện thông qua các điểm phục vụ với tần suất cao như cửa hàng tạp hóa – nơi người tiêu dùng thường xuyên thực hiện giao dịch. Dư địa này phù hợp với chủ trương chính sách về mở rộng khả năng tiếp cận tài khoản chính thức (Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đặt mục tiêu >70% người trưởng thành có tài khoản ngân hàng vào năm 2025 và giảm các giao dịch bằng tiền mặt) cũng như xu hướng thị trường thúc đẩy thanh toán bằng mã QR ở các tỉnh thành thông qua tập huấn và hướng dẫn các tiểu thương/

hộ kinh doanh sử dụng dịch vụ. Đáng chú ý, khung pháp lý có quy định rõ ràng công nhận các đại lý thanh toán (bao gồm cả giới hạn giao dịch hàng ngày), điều này hỗ trợ mô hình triển khai dịch vụ do đại lý dẫn dắt có khả năng nhân rộng và được kiểm soát hiệu quả. Đối với một nhà bán lẻ nhu yếu phẩm hiện đại, việc triển khai dịch vụ ngân hàng đại lý có thể giải quyết những nhu cầu “chặng cuối” của người tiêu dùng mà công nghệ số nói riêng không thể đáp ứng đầy đủ - khả năng tiếp cận, niềm tin và sự tiện lợi ở cấp độ dân cư. Đồng thời, mô hình này còn đẩy nhanh quá trình chuyển đổi từ giao dịch bằng tiền mặt sang giao dịch qua tài khoản và tăng cường sự gắn kết của khách hàng thông qua việc tích hợp các tiện ích tài chính vào hoạt động mua sắm hàng ngày.



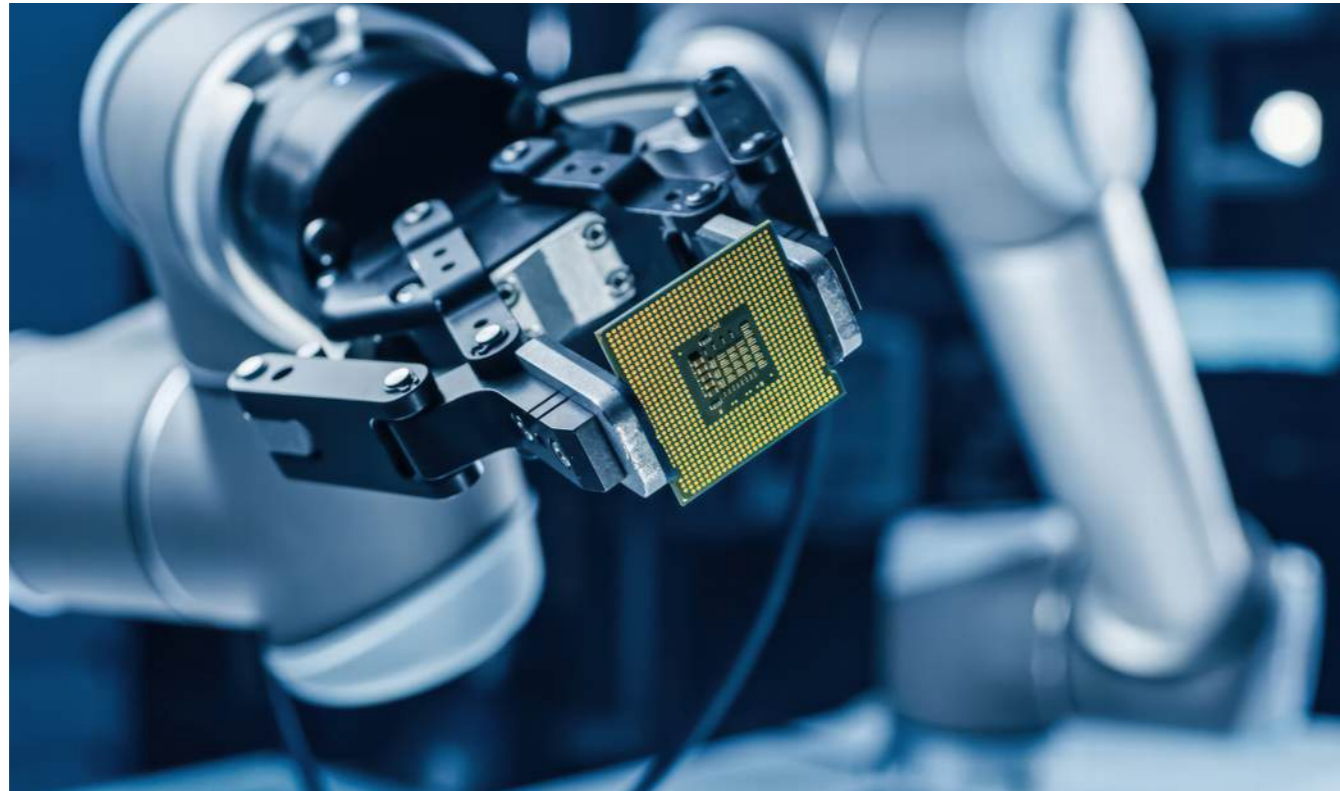
# 900

(USD/mtu) Mức giá APT cuối năm 2025

## Ngành Vonfram toàn cầu

Năm 2025 ghi nhận hàng loạt biến động kinh tế vĩ mô và địa chính trị, trong đó việc Trung Quốc áp đặt các biện pháp kiểm soát xuất khẩu đối với một số loại đất hiếm và kim loại chuyên dụng đã định hình lại dòng chảy thương mại hàng hóa toàn cầu. Các chế độ thuế quan lịch sử, chính sách công nghiệp chiến lược, xung đột giữa các quốc gia và sự tái cấu trúc nhanh chóng của các liên minh thương mại mang đến một bối cảnh đầy biến động cho thị trường kim loại. Trong bối cảnh đó, khoáng sản chiến lược, từ một “chủ đề trong chuỗi cung ứng”, đã trở thành một tài sản địa chính trị cốt lõi, đóng vai trò trọng tâm trong các cuộc thảo luận của hội đồng quản trị, các cuộc đàm phán song phương và thỏa thuận thương mại giữa các quốc gia. Chiến lược công nghiệp toàn cầu ngày càng hướng tới duy trì an ninh tài nguyên, trong đó khả năng tiếp cận khoáng sản gắn liền với năng lực cạnh tranh quốc gia, năng lực quốc phòng và mức độ tự chủ về công nghệ.

Trong bối cảnh vĩ mô này, thị trường vonfram ghi nhận sự bùng nổ chưa từng có tiền lệ trong suốt năm 2025, chủ yếu được thúc đẩy bởi vị thế chiến lược của Trung Quốc. Các biện pháp hạn chế xuất khẩu vonfram của Trung Quốc đã dẫn đến cú sốc mang tính cấu trúc và tình trạng thiếu hụt nguồn cung trên thị trường toàn cầu. Đặc biệt, năm 2025 không chỉ đặc trưng bởi chính sách thắt chặt xuất khẩu, mà còn cả việc đảo ngược dòng lực dòng chảy: từ vị thế là nhà cung cấp ròng cho thế giới, Trung Quốc đã phải mua nguyên liệu vonfram (sơ cấp và thứ cấp) từ các thị trường khác để duy trì hệ sinh thái chuỗi cũng như cơ sở luyện kim trong nước. Điều này gây ra tình trạng khan hiếm nghiêm trọng nguồn cung nguyên liệu tinh chế và các đơn vị trung gian trên toàn cầu, dẫn đến biến động giá cả mạnh mẽ.



# 1.100

(USD/mtu) Mức giá APT thị trường nội địa Trung Quốc

# +50%

Mức độ tăng giá vonfram trung bình so với cùng kỳ năm 2024

# +160%

Mức độ tăng giá vonfram (vào cuối năm 2025 so với tháng 12/2024)

Trong năm 2025, giá APT đã tăng vọt lên mức cao chưa từng thấy, khoảng 900 USD/mtu vào cuối năm, thậm chí ở thị trường nội địa Trung Quốc, con số này vượt ngưỡng 1.100 USD/mtu, phản ánh thực tế rằng thị trường đang định giá dựa trên phi an ninh điển hình thay vì cân bằng cung cầu thuần túy. Mặc dù giá vonfram trung bình hàng năm tăng khoảng 50%, nhưng đà tăng lệch về cuối năm: Giá vonfram đã tăng hơn 160% vào cuối năm 2025 so với tháng 12/2024, cho thấy tình trạng khan hiếm gia tăng trong nửa cuối năm, do hạn ngạch khai thác của Trung Quốc và lượng tồn kho được hấp thụ trong chuỗi cung ứng giảm, trong khi nguồn cung thay thế lại không có sẵn.

Bất chấp cú sốc về nguồn cung, nhu cầu tiêu dùng cuối vẫn tăng đáng kể, được thúc đẩy bởi lĩnh vực quốc phòng, giao thông vận tải và năng lượng. Trước nguy cơ xung đột gia tăng ở nhiều khu vực, các chính phủ đã đẩy nhanh chi tiêu cho quốc phòng và chu kỳ mua sắm, đầu thầu. Nhu cầu trong lĩnh vực quốc phòng đóng vai trò đặc biệt quan trọng vì ít biến động theo giá, đồng thời được hỗ trợ về mặt chính sách, giúp duy trì mức độ sử dụng vonfram trong các ứng dụng chiến lược.

Ngành hàng không cũng chuyển từ giai đoạn “phát triển hạn chế” sang “phục hồi”: Số lượng máy bay thương mại được giao bởi Airbus tăng 4% so với cùng kỳ năm ngoái, đạt 793 chiếc vào năm 2025, bất kể những gián đoạn liên tục trong chuỗi cung ứng. Bên cạnh đó, Boeing sau nhiều năm gặp khó khăn trong hoạt động cũng đã phục hồi đáng kể, số lượng máy bay được giao tăng khoảng 72% so với cùng kỳ năm trước. Sự phục hồi này thúc đẩy một thời kỳ cải thiện tốc độ sản xuất trong toàn bộ hệ sinh thái hàng không vũ trụ. Song song đó, tỷ lệ sử dụng xe điện tại Trung Quốc tăng vọt lên mức cao kỷ lục, đạt 31%, con số này ở EU là 17%.

Tuy nhiên, các chỉ số của ngành năng lượng đầu chuỗi trong năm 2025 vẫn còn nhiều biến động. Hoạt động liên quan đến dịch vụ mỏ dầu nhìn chung có sự suy giảm nhẹ, với số lượng giàn khoan toàn cầu giảm khoảng 1,4%, khu vực Bắc Mỹ ghi nhận mức giảm mạnh hơn, khoảng 5,6%, trong khi khu vực Trung Đông tăng trưởng khoảng 15,6% khi các nhà sản xuất trong khu vực tiếp tục gia tăng công suất và bảo vệ thị phần trung hạn. Bất chấp những hạn chế về nguồn cung và gián đoạn ở cấp độ hành lang, triển vọng tổng thể vẫn bị ảnh hưởng bởi giá dầu tương đối thấp, làm giảm động lực đầu tư vào khai thác dầu khí và khiến hoạt động khoan dầu chỉ được triển khai ở một số mỏ chọn lọc thay vì trên diện rộng.

Trong tương lai, giá vonfram vẫn sẽ tương đối cao, thị trường có thể duy trì mức đỉnh và thậm chí đạt đỉnh cao hơn trong năm 2026. Yếu tố then chốt gây áp lực là mức độ thiếu chắc chắn xoay quanh vị thế cung ứng của Trung Quốc, đặc biệt trong bối cảnh nước này áp dụng các biện pháp kiểm soát xuất khẩu, chủ trương chính sách cho hoạt động khai thác trong nước và nhu cầu thu mua liên tục các đơn vị sản xuất ở nước ngoài, dẫn đến phí rủi ro luôn hiện hữu trong tâm lý thị trường. Một nội dung quan trọng khác là quan sát tiến độ của làn sóng phát triển các mỏ vonfram mới theo dự kiến: mặc dù một số dự án có tiến độ được đẩy nhanh, nhưng lịch sử của ngành cho thấy những rủi ro về cấp phép, huy động tài chính, vận hành thử và tăng công suất sẽ quyết định có bao nhiêu mỏ thực sự đạt được sản lượng thương mại đáng kể.

Trong bối cảnh đó, MHT vẫn giữ quan điểm lạc quan về triển vọng ngắn hạn và trung hạn, được hỗ trợ bởi những động lực mang tính cấu trúc trong lĩnh vực Khoáng sản chiến lược. Các nước sản xuất vật liệu vonfram, fluorit và bismuth sẽ được hưởng lợi từ xu hướng toàn cầu về đa dạng hóa chuỗi cung ứng, giảm phụ thuộc vào một khu vực duy nhất và nâng cao khả năng thích ứng thông qua tìm kiếm nguồn cung ổn định, tuân thủ tiêu chuẩn. Xu hướng này ngày càng được củng cố bởi chính sách công nghiệp, chi tiêu quốc phòng và động lực dự trữ chiến lược.

## Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả kinh doanh



# 81.621

(tỷ VNĐ) Tổng doanh thu năm 2025

## Thảo luận của Ban Điều hành và phân tích kết quả tài chính

Phần này sẽ thảo luận và phân tích kết quả tài chính hợp nhất của Tập đoàn Masan trong năm tài chính 2025. Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu được xây dựng dựa trên số liệu kiểm toán, số liệu phân tích theo ngành và sản phẩm được tổng hợp từ các báo cáo nội bộ của Ban Điều hành. Để có phân tích chi tiết hơn về các công ty con và công ty liên kết được niêm yết hoặc đăng ký trên sàn giao dịch HoSE, HNX và UPCoM, bao gồm Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan (HSX: "MCH"), Công ty Cổ phần Masan MEATLife (HNX-UPCoM: "MML"), Công ty Cổ phần Masan High-Tech Materials (HNX-UPCoM: "MSR"), Công ty Cổ phần Bột giặt NET (HNX: "NET"), Công ty Cổ phần Vinacafé Biên Hòa (HSX: "VCF"), Công ty Cổ phần Nước Khoáng Quảng Ninh (HNX-UPCoM: "QHW") và Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam ("Techcombank" hoặc "TCB"; HSX: "TCB"), vui lòng tham khảo báo cáo thường niên chính thức được công bố tại website của các công ty.

### Doanh thu

	2025	2024
Số liệu tính theo đơn vị tỷ đồng	Kiểm toán	Kiểm toán
Doanh thu theo lĩnh vực kinh doanh		
WinCommerce ("WCM")	38.979	32.961
Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan ("MCH")	30.557	30.897
Masan MEATLife ("MML")	9.230	7.650
Phúc Long Heritage ("PLH")	1.891	1.621
Masan High-Tech Materials ("MHT")	7.443	14.336
<b>Tổng cộng</b>	<b>81.621</b>	<b>83.178</b>

Trong năm tài chính 2025, Tập đoàn Masan ghi nhận tổng doanh thu đạt 81.621 tỷ đồng, giảm 1,2% so với mức 83.178 tỷ đồng của năm 2024. Sự sụt giảm này chủ yếu xuất phát từ việc chuyển nhượng HCS vào năm 2024 và doanh thu suy giảm tại MCH, mặc dù được bù đắp một phần bởi mức tăng trưởng hai chữ số của các mảng kinh doanh tiêu dùng - bán lẻ khác, bao gồm WCM, MML và PLH. WCM đạt kết quả tích cực với mức tăng trưởng 18,3% so với cùng kỳ năm trước, nhờ tăng trưởng doanh thu tại các cửa hàng hiện có được cải thiện ở cả mô hình cửa hàng tiện lợi và siêu thị, cùng với việc mở rộng mạng lưới hiệu quả. MML duy trì đà tăng trưởng tích cực, với doanh thu tăng 20,7% so với cùng kỳ năm trước, được thúc đẩy bởi mức tăng trưởng hai chữ số ở tất cả các nhóm sản phẩm thịt, bao gồm thịt heo (tăng 15,8%), thịt gà (tăng 28,3%) và thịt chế biến (tăng 21,9%). PLH cũng ghi nhận mức tăng doanh thu 16,7%, nhờ số lượng đơn giao hàng tăng, giá trị đơn hàng trung bình của nhóm thực phẩm cao hơn và doanh thu trên cùng cửa hàng cải thiện sau chiến dịch tái định vị thương hiệu trong năm tài chính 2025. Ngoài ra, trên cơ sở so sánh tương đương, MHT đạt mức tăng trưởng 18,8%, phản ánh sự gia tăng đáng kể giá cả các mặt hàng kim loại như vonfram, đồng và bismuth.

# 25.581

(tỷ VNĐ) Tổng lợi nhuận gộp Tập đoàn Masan (trong năm tài chính 2025)

# 4.997

(tỷ VNĐ) Lợi nhuận từ công ty liên kết

# 4.108

(tỷ VNĐ) Lợi nhuận sau thuế sau phân bổ cổ đông thiểu số (trong năm tài chính 2025)

## Lợi nhuận gộp

	2025	2024
Số liệu tính theo đơn vị tỷ đồng	Kiểm toán	Kiểm toán
Lợi nhuận gộp theo lĩnh vực kinh doanh		
WinCommerce (“WCM”)	9.309	8.134
Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan (“MCH”)	13.906	14.405
Masan MEATLife (“MML”)	2.581	1.962
Phúc Long Heritage (“PLH”)	1.272	1.061
Masan High-Tech Materials (“MHT”)	1.375	893
<b>Tổng cộng</b>	<b>25.581</b>	<b>24.656</b>

Lợi nhuận gộp của Tập đoàn Masan trong năm tài chính 2025 đạt 25.581 tỷ đồng, tăng 3,8% so với cùng kỳ năm trước, biên lợi nhuận gộp tăng từ 29,6% năm 2024 lên 31,3%. Mức tăng trưởng này chủ yếu đến từ việc nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường kiểm soát chi phí tại WCM, MML và PLH, dù bị bù trừ một phần bởi kết quả kém thuận lợi hơn của MCH do cơ cấu danh mục sản phẩm. Cụ thể, lợi nhuận gộp của WCM tăng 14,4% so với cùng kỳ năm trước nhờ doanh thu tăng trưởng mạnh. Lợi nhuận gộp của MML tăng 31,6%, nhờ giá bán thịt gà và thịt heo cao hơn trong khi chi phí sản xuất tính trên mỗi đơn vị giảm. PLH ghi nhận lợi nhuận gộp tăng 19,9%, được hỗ trợ bởi chính sách giá thận trọng giúp bù đắp áp lực chi phí đầu vào kéo dài từ đầu năm. Ngoài ra, lợi nhuận gộp của MHT tăng mạnh 54,1% so với cùng kỳ năm trước, nhờ giá cả hàng hóa tăng, thoái vốn HCS có biên lợi nhuận thấp và chi phí sản xuất tính trên mỗi đơn vị giảm.

## Chi phí bán hàng

Chi phí bán hàng trong năm tài chính 2025 đạt 14.203 tỷ đồng, giảm 2,5% so với cùng kỳ năm trước, chủ yếu do thương vụ thoái vốn HCS trong năm tài chính 2024.

## Chi phí quản lý doanh nghiệp

Chi phí quản lý doanh nghiệp đạt 3.714 tỷ đồng trong năm tài chính 2025, giảm 5,2% so với cùng kỳ năm trước, nguyên nhân chính cũng đến từ thương vụ thoái vốn HCS trong năm tài chính 2024.

## Doanh thu hoạt động tài chính

Doanh thu hoạt động tài chính giảm 48,2% so với cùng kỳ, xuống còn 2.094 tỷ đồng, chủ yếu do không còn ghi nhận khoản thu một lần từ việc thoái vốn HCS trong năm 2024.

## Chi phí tài chính

Ngược lại, chi phí tài chính giảm 12,5% so với cùng kỳ năm trước, xuống còn 6.916 tỷ đồng, cho thấy nỗ lực giảm nợ chiến lược của Masan thông qua tái cơ cấu nợ và cắt giảm chi phí vay vốn thành công.

## Lợi nhuận từ công ty liên kết

Lợi nhuận từ công ty liên kết đạt 4.997 tỷ đồng, tăng 15,3% so với cùng kỳ năm trước, chủ yếu nhờ kết quả kinh doanh tích cực của Techcombank.

# 128.963

(tỷ VNĐ) Tổng tài sản (tính đến ngày 31/12/2025)

# 45.079

(tỷ VNĐ) Vốn chủ sở hữu (tính đến ngày 31/12/2025)

# 17.482

(tỷ VNĐ) Tiền và các khoản tương đương tiền (tính đến ngày 31/12/2025)

## Lợi nhuận ròng

Tính đến ngày 31/12/2025, lợi nhuận sau thuế trước phân bổ cổ đông thiểu số đạt 6.764 tỷ đồng, trong khi lợi nhuận sau thuế sau phân bổ cổ đông thiểu số đạt 4.108 tỷ đồng trong năm tài chính 2025, tương ứng mức tăng mạnh mẽ 58,3% và 105,5% so với cùng kỳ năm trước. Kết quả này chủ yếu nhờ khả năng sinh lời được cải thiện trên toàn nền tảng tiêu dùng - bán lẻ của MSN, đặc biệt từ WCM và MML, cùng với sự gia tăng lợi nhuận từ Techcombank và việc MHT quay trở lại trạng thái có lãi. Chi phí tài chính ròng từ hoạt động ngân quỹ được cải thiện; tuy nhiên, mức cải thiện này bị bù trừ một phần bởi chi phí tài chính ngoài ngân quỹ tăng cao, khiến tổng chi phí tài chính ròng nhìn chung vẫn gia tăng. Những thành quả đạt được đã bị bù đắp một phần bởi kết quả kinh doanh kém khả quan hơn của MCH.

## Tiền và các khoản tương đương tiền

Tính đến ngày 31/12/2025, tiền và các khoản tương đương tiền theo ghi nhận là 17.482 tỷ đồng, giảm 9,1% so với mức 19.226 tỷ đồng tại ngày 31/12/2024. Trong năm, MSN đã sử dụng tiền mặt và các tài sản ngân quỹ khác để giảm nợ vay, thanh toán các nghĩa vụ nợ khác và gia tăng tỷ lệ sở hữu gián tiếp tại các công ty con thuộc mảng tiêu dùng - bán lẻ.

## Hàng tồn kho

Tính đến ngày 31/12/2025, giá trị hàng tồn kho đạt 11.262 tỷ đồng, tăng so với mức 10.787 tỷ đồng tại ngày 31/12/2024.

## Tài sản cố định

Tính đến ngày 31/12/2025, tổng giá trị tài sản cố định đạt 35.484 tỷ đồng, giảm so với mức 37.050 tỷ đồng tính đến ngày 31/12/2024.

## Đầu tư vào Công ty liên kết

Tính đến ngày 31/12/2025, giá trị các khoản đầu tư vào công ty liên kết, phản ánh lợi ích kinh tế của Công ty tại Techcombank, VISSAN và Công ty Cổ phần Thực phẩm Cholimex, đạt 37.967 tỷ đồng, tăng so với mức 33.410 tỷ đồng tại ngày 31/12/2024.

## Tổng tài sản

Tính đến ngày 31/12/2025, tổng tài sản đạt 128.963 tỷ đồng, giảm so với mức 147.585 tỷ đồng tại ngày 31/12/2024.

## Các khoản vay

Tính đến ngày 31/12/2025, tổng dư nợ vay ngắn hạn và dài hạn đạt 64.878 tỷ đồng, giảm so với mức 65.549 tỷ đồng tại ngày 31/12/2024.

## Vốn chủ sở hữu

Tính đến ngày 31/12/2025, vốn chủ sở hữu đạt 45.079 tỷ đồng, tăng so với mức 40.752 tỷ đồng tại ngày 31/12/2024, chủ yếu nhờ khả năng sinh lời được cải thiện.

## Triển vọng tài chính năm 2026

Các tuyên bố hướng tới tương lai dưới đây phản ánh kỳ vọng của Tập đoàn Masan tính đến ngày công bố báo cáo thường niên này và có thể thay đổi tùy thuộc vào những bất ổn và biến động đáng kể. Kết quả tài chính tương lai của chúng tôi vốn dĩ khó dự đoán và có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát. Ngân sách và kế hoạch kinh doanh cuối cùng của MSN và các công ty thành viên trình Đại hội đồng cổ đông phê duyệt có thể có sự khác biệt so với các giả định tài chính mang tính định hướng được trình bày dưới đây. Sau thời điểm lập Báo cáo thường niên, MHT đã công bố tài liệu Đại hội đồng cổ đông năm 2026 vào ngày 26/3/2026, bao gồm đề xuất điều chỉnh kế hoạch kinh doanh năm 2026 nhằm phản ánh sự biến động mạnh của giá APT trong hai tháng đầu năm so với các giả định giá sử dụng trong quá trình lập kế hoạch.

Tuy nhiên, Tập đoàn Masan không điều chỉnh kế hoạch kinh doanh năm 2026 đã công bố trước đó, và tiếp tục duy trì quan điểm thận trọng, đồng thời theo dõi chặt chẽ các diễn biến địa chính trị và những tác động tiềm tàng đến lạm phát, rủi ro chuỗi cung ứng, chi phí đầu vào, biến động lãi suất, cũng như xu hướng tiêu dùng và tâm lý người tiêu dùng. Tính đến thời điểm báo cáo này, MSN đã kiểm soát hiệu quả các rủi ro trên và hoạt động kinh doanh chưa ghi nhận ảnh hưởng trọng yếu. Đề xuất trình ĐHDCĐ thường niên năm 2026 thông qua, Masan dự báo doanh thu ròng hợp nhất năm 2026 nằm trong khoảng 93.500 tỷ đồng đến 98.000 tỷ đồng, tương ứng mức tăng trưởng 15% đến 20%. NPAT Pre-MI dự kiến đạt từ 7.250 tỷ đồng đến 7.900 tỷ đồng, phản ánh mức tăng trưởng từ 7% đến 17% so với cùng kỳ.

### MSN đặt mục tiêu:

1

Tiếp tục củng cố bảng cân đối kế toán, giảm chi phí tài chính và giảm tỷ lệ sở hữu trong các mảng kinh doanh không cốt lõi, qua đó đơn giản hóa cấu trúc tập đoàn và xây dựng nền tảng tiêu dùng - bán lẻ tập trung hơn.

2

Tiếp tục số hóa toàn diện chuỗi vận hành và mở rộng quy mô nền tảng Hội viên nhằm tối đa hóa sức mạnh cộng hưởng trong toàn bộ hệ sinh thái của Masan, từ thương hiệu, bán lẻ đến người tiêu dùng cuối.

3

Phát triển nền tảng Digital 4P (Địa điểm, Sản phẩm, Tiếp thị, Giá cả) để giải quyết nút thắt cốt lõi trong việc triển khai bán lẻ truyền thống, trong đó các quyết định thường được thực hiện theo quy trình thủ công, rời rạc và thiếu kịp thời, làm hạn chế khả năng hiển thị theo thời gian thực, tính địa phương hóa, khả năng phối hợp và phản ứng linh hoạt về giá trên toàn bộ 4P + 1P (Địa điểm, Sản phẩm, Tiếp thị, Giá cả và Con người). Nền tảng này chuyển việc thực thi sang một hệ thống khép kín, dựa trên dữ liệu, với WinCommerce (WCM) là mô hình thử nghiệm quy mô lớn đầu tiên: triển khai Địa điểm thông qua đánh giá vị trí để cải thiện lựa chọn; Sản phẩm thông qua danh mục sản phẩm linh hoạt theo từng khu vực cửa hàng; và Tiếp thị thông qua tự động bổ sung hàng hóa nhằm chuẩn hóa việc triển khai và nâng cao khả năng cung cấp hàng hóa, với kết quả được đo lường liên tục và phân hồi ngược để hoàn thiện mô hình dần dần. Song song đó, Masan Consumer (MCH) đang thúc đẩy số hóa kênh GT thông qua việc mở rộng chương trình hội viên Retail Supreme, qua đó từng bước nắm bắt dữ liệu thị trường và hành vi mua sắm một cách chính xác hơn, tiến tới cấp độ người mua khi có thể. Những dữ liệu này giúp MCH nâng cao hiệu quả trong việc xây dựng chiến lược giá, tiếp thị và danh mục sản phẩm, đồng thời cải thiện hoạt động đặt hàng và tối ưu chi tiêu mua sắm. Về dài hạn, nền tảng dữ liệu này cũng hỗ trợ MCH chuẩn bị cho lộ trình đưa sản phẩm ra thị trường hiệu quả hơn, trong bối cảnh lợi nhuận trong chuỗi giá trị đang dần dịch chuyển về phía nhà bán lẻ và kênh thương mại ngày càng được chính quy hóa.





WCM đặt mục tiêu đạt tăng trưởng doanh thu ròng từ 15% đến 21% so với cùng kỳ, đồng thời nâng biên lợi nhuận NPAT mục tiêu lên mức 1,8%–3,0% trong năm 2026.

- Đặt mục tiêu mở mới từ 1.000 đến 1.500 cửa hàng.
- Thúc đẩy hiệu quả hoạt động thông qua mở rộng mạng lưới nhanh chóng và duy trì tăng trưởng LFL ở cả hai mô hình siêu thị mini và siêu thị, bao gồm:
  - Nâng cao năng suất bán hàng, hướng tới mức tăng trưởng LFL từ một chữ số cao đến khoảng 14%-16%, trên toàn bộ mạng lưới cửa hàng hiện tại thông qua cải thiện quản lý danh mục, định giá linh hoạt và đẩy mạnh chuyển đổi số trong vận hành.
  - Tăng cường đầu tư vào các thương hiệu đặc trưng để xây dựng danh mục sản phẩm khác biệt với giá trị vượt trội nhằm thu hút lưu lượng khách và tăng tỷ lệ khách hàng thân thiết, với mục tiêu doanh thu từ thương hiệu đặc trưng đóng góp 4%–7% tổng doanh thu bán hàng trong năm 2026.
- Tuy nhiên, kế hoạch năm 2026 vẫn phụ thuộc vào rủi ro trong việc triển khai mở cửa hàng cũng như diễn biến tâm lý tiêu dùng tại Việt Nam.



MCH đặt mục tiêu đạt mức tăng trưởng doanh thu ròng năm 2026 trong khoảng 11%–15% so với cùng kỳ năm trước.

- Doanh thu của mảng gia vị dự kiến sẽ tăng trưởng ở mức thấp, khoảng trên 11%-13%, do mức cơ sở thấp trong năm 2025, sau đó trở lại xu hướng tăng trưởng dài hạn của ngành hàng, chủ yếu được thúc đẩy bởi sự phục hồi liên tục của sản phẩm nước mắm và các sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của người tiêu dùng về tính tiện lợi và phong cách sống.
- Ngành hàng thực phẩm tiện lợi vẫn duy trì tốc độ tăng trưởng từ thấp đến trung bình, ở mức khoảng 11%-16%. Phân khúc cao cấp tiếp tục là động lực chính thúc đẩy tăng trưởng chung của danh mục, nhờ xu hướng cao cấp hóa đang được đẩy mạnh. Trong khi đó, tăng trưởng của phân khúc phổ thông và tiết kiệm được kỳ vọng ở mức khiêm tốn hơn, do mức gia tăng thị phần từ các hoạt động làm mới thương hiệu phần nào bị bù trừ bởi tốc độ tăng trưởng của phân khúc này thấp hơn của toàn phân khúc.
- Đồ uống đóng chai & HPC:
  - Các động lực tăng trưởng chính của mảng đồ uống đóng chai đến từ việc mở rộng Retail Supreme sang kênh tiêu dùng tại chỗ (on-premise) và các sản phẩm mới đáp ứng xu hướng sức khỏe và chăm sóc thể chất.
  - Mãng HPC tiếp tục phát huy đà tăng trưởng của các thương hiệu Chanté và Homey, đồng thời đẩy nhanh mức độ thâm nhập phân phối qua kênh bán lẻ truyền thống (GT).
- Mãng Kinh doanh Quốc tế dự kiến tiếp tục duy trì đà tăng trưởng mạnh với mức tăng khoảng 14%-16%, tập trung vào các thị trường trọng điểm như Hoa Kỳ, Đông Nam Á, Nhật Bản và Liên minh Châu Âu, với danh mục Gia vị, Thực phẩm tiện lợi và Cà phê hòa tan.
- Sự phát triển liên tục của Retail Supreme được kỳ vọng sẽ đóng góp khoảng 30%–40% mức tăng trưởng tổng thể so với cùng kỳ năm trước, phần còn lại đến từ danh mục sản phẩm mới của MCH.
- Kế hoạch năm 2026 sẽ phụ thuộc vào hiệu quả triển khai danh mục sản phẩm mới của MCH cũng như tâm lý người tiêu dùng nói chung tại Việt Nam.



MML đặt mục tiêu đạt mức tăng trưởng doanh thu ròng trong khoảng 9%–14% so với cùng kỳ năm trước.

- Giá trị heo thịt bình quân dự kiến được cải thiện từ 3% đến 5%<sup>3</sup> lên khoảng 9,8 triệu đồng thông qua việc giới thiệu các sản phẩm giá trị gia tăng đáp ứng nhu cầu tiện lợi của người tiêu dùng, gia tăng tỷ trọng đóng góp của kênh B2C và tối ưu hóa giá trị phụ phẩm.
- MML tiếp tục đầu tư phát triển mảng kinh doanh thịt chế biến có biên lợi nhuận cao hơn, hướng tới mục tiêu đóng góp khoảng 50% trở lên vào doanh thu trong dài hạn.
- Đồng thời, MML thúc đẩy hơn nữa các nỗ lực hợp tác với WCM, đặc biệt là gia tăng thị phần thịt chế biến trong hệ thống WCM.
- Tuy nhiên, hiệu quả kinh doanh năm 2026 sẽ phụ thuộc vào biến động chi phí đầu vào, tỷ lệ thành công của sản phẩm mới và tốc độ tiếp nhận thịt chế biến của thị trường.

<sup>3</sup> Dựa trên cơ sở chuẩn hóa giá heo của năm 2025 theo mức giá heo hơi dự kiến của năm 2026 để đảm bảo tính so sánh tương đương (LFL).



PLH đặt mục tiêu đạt mức tăng trưởng doanh thu ròng từ 22% đến 32% so với cùng kỳ năm trước.

- PLH tiếp tục tập trung nâng cao tỷ trọng đóng góp doanh thu từ mảng thực phẩm, với mục tiêu đạt khoảng 11% tổng doanh thu.
- Đồng thời, PLH tập trung tăng trưởng tại thị trường Hà Nội, đẩy nhanh lại tốc độ mở rộng mạng lưới cửa hàng với 40–50 cửa hàng mới (NSO), gia tăng doanh thu bình quân ngày (ADS) và cải thiện thời gian hoàn vốn của các cửa hàng mới.




MHT đặt mục tiêu đạt mức tăng trưởng doanh thu ròng từ 115% đến 173% so với cùng kỳ năm trước.

- MHT tập trung tối ưu hóa chi phí thông qua chương trình “Fit for Future”, với mục tiêu loại bỏ các điểm chưa hiệu quả và nâng cao hiệu suất hoạt động của nhà máy.
- MHT tiếp tục các nỗ lực giảm nợ trên bảng cân đối kế toán, bao gồm cả việc tìm kiếm các đối tác vốn chiến lược. MHT gần đây đã công bố định hướng chuyển niềm yết sang HOSE, nhằm gia tăng dự địa tài chính và mở rộng các lựa chọn chiến lược.
- Đáng chú ý, giá APT đã đạt mức cao kỷ lục khoảng 1.600-1.900 USD/mtu vào cuối tháng 2 năm 2026. Kế hoạch năm 2026 của MHT được xây dựng trên giả định mức giá bình quân thấp hơn. Trong trường hợp mặt bằng giá hiện tại được duy trì trong suốt thời gian còn lại của năm, MHT kỳ vọng sẽ đạt được kết quả tài chính vượt trội.
- MHT triển khai các thủ tục xin cấp phép thăm dò và khai thác tại các khu vực tiềm năng nhằm kéo dài vòng đời mỏ và tối đa hoá giá trị kinh tế của dự án Núi Pháo.
- Kế hoạch năm 2026 của MHT chịu tác động bởi biến động giá hàng hóa và các rủi ro thường gặp trong hoạt động khai thác và chế biến khoáng sản.

## Triển vọng Bảng cân đối kế toán năm 2026

Tính đến ngày 31/12/2025, tổng dư nợ vay hợp nhất của MSN đạt 64.877 tỷ đồng, với số dư tiền và các khoản tương đương tiền ở mức 17.482 tỷ đồng, bao gồm cả các khoản đầu tư ngắn hạn. Tỷ lệ Nợ ròng/EBITDA hợp nhất của Tập đoàn Masan đạt mức 2,74 lần tính đến 31/12/2025. Tập đoàn Masan sẽ tập trung vào việc củng cố bảng cân đối kế toán và cân đối chỉ số đòn bẩy thông qua các giải pháp sau, đồng thời duy trì mức Nợ ròng/EBITDA mục tiêu dưới 3,5 lần:

- Cải thiện các hệ số tài chính nhờ đóng góp EBITDA cao hơn từ các mảng tiêu dùng – bán lẻ trong năm 2026 so với năm 2025.
- Dựa trên mặt bằng giá hiện tại của các sản phẩm của MHT, chúng tôi kỳ vọng khả năng tạo dòng tiền và năng lực trả nợ của công ty sẽ được cải thiện đáng kể, qua đó tiếp tục củng cố bảng cân đối kế toán hợp nhất của MSN.
- Xây dựng các giải pháp chiến lược để giảm mức nợ ròng.



# Báo cáo phát triển bền vững



# Tổng quan



## “Doing well by doing good,” Chúng tôi tích hợp các thực hành kinh doanh có trách nhiệm vào toàn bộ chuỗi giá trị.

### Cam kết bền vững

Tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan (“Tập đoàn Masan”, “Masan”, “MSN”, hoặc “Công ty”), sự bền vững được lồng ghép vào cốt lõi chiến lược và mọi hoạt động vận hành của chúng tôi. Được dẫn dắt bởi mục tiêu hiện đại hóa hệ sinh thái tiêu dùng bán lẻ của Việt Nam và giảm thiểu chi phí toàn chuỗi cho các hàng hóa, dịch vụ thiết yếu, cùng triết lý “Doing well by Doing good”, chúng tôi tích hợp các thực hành kinh doanh có trách nhiệm vào toàn bộ chuỗi giá trị. Masan tập trung vào việc củng cố quản trị, quản lý các rủi ro môi trường và xã hội, đồng thời nâng cao sự linh hoạt và khả năng chống chịu trước biến động của vận hành để hỗ trợ tăng trưởng bền vững, bảo vệ giá trị dài hạn cho cổ đông và đóng góp vào sự phát triển bền vững của Việt Nam.

### Khung phát triển bền vững

Khung phát triển bền vững của chúng tôi được xây dựng từ năm 2023, phù hợp với các Mục tiêu Phát triển Bền vững của Liên hợp quốc (SDGs), các Tiêu chuẩn Hoạt động khắt khe của Công ty Tài chính Quốc tế (IFC PSs), cũng như các thông lệ tốt của ngành và các doanh nghiệp cùng ngành. Chúng tôi cam kết tạo ra giá trị cho khách hàng và các bên liên quan thông qua việc thúc đẩy đổi mới để tăng trưởng bền vững, quan tâm đến môi trường và cộng đồng, và chinh phục niềm tin của nhân viên và khách hàng, tập trung vào tám chủ đề trọng yếu như minh họa dưới đây.



CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

TẦM NHÌN

SỨ MỆNH

Trở thành niềm tự hào Việt Nam với sự tin yêu của người tiêu dùng.

Mỗi gia đình Việt Nam, mọi sản phẩm Masan.  
Mỗi gia đình thế giới, ít nhất một sản phẩm Masan.

TRỤ CỘT

**I. Thúc đẩy đổi mới để tăng trưởng bền vững**

**II. Quan tâm đến Môi trường và Cộng đồng**

**III. Nhân viên và Khách hàng tin yêu**

**CÁC MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA LIÊN HỢP QUỐC (SDGS)**

- 2 Không còn nạn đói
- 3 Sức khỏe và có cuộc sống tốt
- 5 Bình đẳng giới
- 10 Giảm bất bình đẳng
- 12 Tiêu thụ và sản xuất có trách nhiệm
- 17 Quan hệ đối tác vì các mục tiêu

**CÁC MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA LIÊN HỢP QUỐC (SDGS)**

- 1 Xóa nghèo
- 2 Không còn nạn đói
- 3 Sức khỏe và có cuộc sống tốt
- 4 Giáo dục có chất lượng
- 5 Bình đẳng giới
- 6 Nước sạch và vệ sinh
- 7 Năng lượng sạch với giá thành hợp lý
- 11 Các thành phố và cộng đồng bền vững
- 12 Tiêu thụ và sản xuất có trách nhiệm
- 13 Hành động về khí hậu

**CÁC MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA LIÊN HỢP QUỐC (SDGS)**

- 3 Sức khỏe và có cuộc sống tốt
- 4 Giáo dục có chất lượng
- 5 Bình đẳng giới
- 8 Công việc tốt và tăng trưởng kinh tế
- 10 Giảm bất bình đẳng
- 17 Quan hệ đối tác vì các mục tiêu

**CÁC CHỦ ĐỀ TRỌNG YẾU CẤP ĐỘ 1**

- Risk Management
- Labor
- Biodiversity

**CÁC CHỦ ĐỀ TRỌNG YẾU CẤP ĐỘ 1**

- Resource Efficiency
- Community
- Land Resettlement
- Indigenous People

**CÁC CHỦ ĐỀ TRỌNG YẾU CẤP ĐỘ 1**

- Risk Management
- Labor

Sức khỏe, Dinh dưỡng, An toàn Thực phẩm & Ghi nhận sản phẩm

Quản lý Chuỗi Cung ứng

Biến đổi Khí hậu

Bảo vệ Môi trường

Phát triển Cộng đồng

Nguồn nhân lực

Quản lý Mối quan hệ Khách hàng

Đạo đức Kinh doanh & Quản trị Phát triển Bền vững

Mục tiêu Bền vững và KPIs

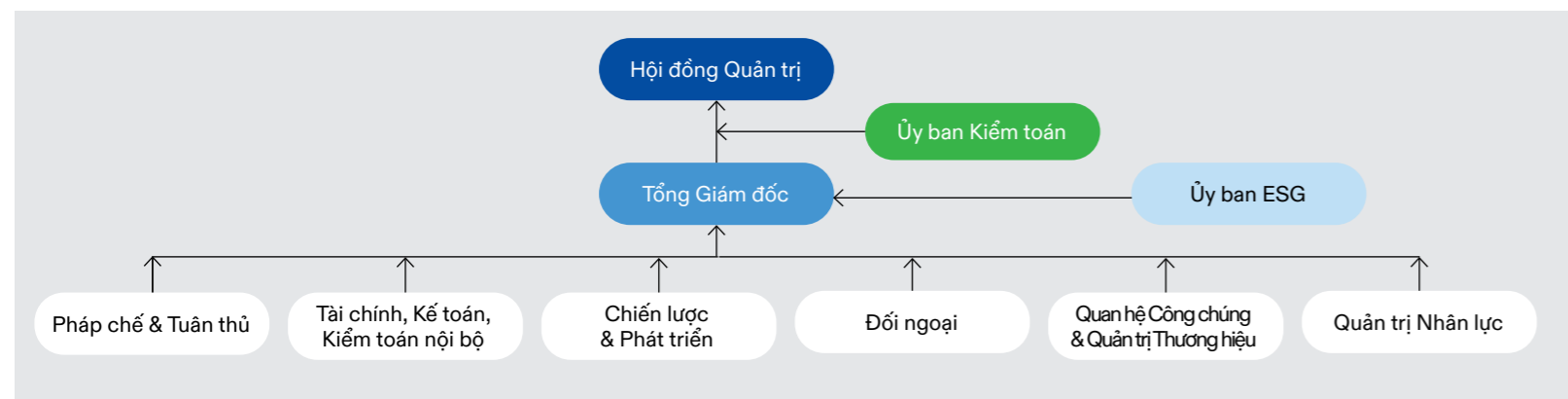
<p><b>I. Thúc đẩy đổi mới để tăng trưởng bền vững</b></p> <p><b>SỨC KHỎE, DINH DƯỠNG, AN TOÀN THỰC PHẨM VÀ GHI NHẬN SẢN PHẨM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Duy trì 100% tuân thủ đối với tiêu chuẩn an toàn của tất cả các sản phẩm. <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>Tích hợp các sáng kiến "Tốt cho Sức Khỏe" vào quy trình R&amp;D để phát triển thêm ít nhất 5 sản phẩm tốt hơn cho sức khỏe. <input checked="" type="checkbox"/></li> </ul> <p><b>QUẢN LÝ CHUỖI CUNG ỨNG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Xây dựng Chính sách/Bộ quy tắc cho các vấn đề ESG trọng yếu liên quan đến chuỗi cung ứng của Tập đoàn và áp dụng cho 50% nhà cung cấp trọng yếu cấp 1. <input type="checkbox"/></li> </ul>	<p><b>II. Quan tâm đến Môi trường và Cộng đồng</b></p> <p><b>BIẾN ĐỔI KHÍ HẬU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Giảm 15% lượng phát thải khí nhà kính Phạm vi 1 và 2 vào năm 2030 và đạt phát thải ròng bằng 0 vào năm 2050. <input type="checkbox"/></li> </ul> <p><b>BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Giảm 5-10% lượng nước sử dụng trên mỗi đơn vị sản xuất nhờ tái chế nước. <input type="checkbox"/></li> <li>Tăng tỷ lệ tái chế chất thải lên 50%. <input type="checkbox"/></li> </ul> <p><b>PHÁT TRIỂN CỘNG ĐỒNG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Xây dựng các chương trình tập trung vào sức khỏe con người, khoa học thực phẩm và dinh dưỡng, phát triển nông nghiệp bền vững kết hợp công nghệ cho cộng đồng, với các mục tiêu tác động và mức độ tham gia được xác định. <input checked="" type="checkbox"/></li> </ul>	<p><b>III. Nhân viên và Khách hàng tin yêu</b></p> <p><b>NGUỒN NHÂN LỰC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Duy trì mức độ hài lòng của nhân viên đạt ít nhất 70% mỗi năm. <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>Duy trì tỷ lệ 38% nữ so với nam ở cấp quản lý trở lên, cao hơn mức trung bình của khu vực Châu Á - Thái Bình Dương. <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>Duy trì điểm số ít nhất 70% trong mục Đa dạng và Hòa nhập của khảo sát hài lòng nhân viên hàng năm. <input checked="" type="checkbox"/></li> </ul> <p><b>QUẢN LÝ MỐI QUAN HỆ KHÁCH HÀNG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Duy trì mức độ hài lòng của khách hàng ở mức 90% đến năm 2030 và xa hơn. <input type="checkbox"/></li> <li>30 triệu hội viên, đáp ứng 80% nhu cầu tiêu dùng hằng ngày. <input type="checkbox"/></li> </ul> <p><b>ĐẠO ĐỨC KINH DOANH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Thành lập Ủy ban ESG và đưa vào vận hành đầy đủ trong năm 2024. <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>100% nhân viên được đào tạo về Quy tắc Ứng xử của Masan và các chủ đề thường niên khác bao gồm chống hối lộ, chống tham nhũng và các vấn đề trọng yếu về phát triển bền vững; đồng thời tất cả nhân viên mới phải hoàn tất các khóa đào tạo này trong vòng sáu tháng kể từ ngày gia nhập. <input type="checkbox"/></li> </ul>
--	---	--

## Quản trị bền vững

Năm 2023, Hội đồng Quản trị của Tập đoàn Masan đã bổ nhiệm và chỉ định Ủy ban ESG cấp Tập đoàn để quản trị các vấn đề liên quan đến tính bền vững, giám sát việc thực thi khung quản trị, chính sách, chiến lược và các sáng kiến bền vững của Tập đoàn, nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Vai trò và trách nhiệm cụ thể đối với quản trị bền vững được xác định như sau:

Cơ cấu Quản trị Phát triển Bền vững của Tập đoàn Masan



### Tập đoàn Masan – Hội đồng Quản trị và Tổng Giám Đốc

Hội đồng Quản trị (HĐQT) và Tổng Giám đốc đóng vai trò then chốt trong việc đưa ra định hướng chiến lược cho các hoạt động kinh doanh của công ty, phê duyệt và giám sát việc thực hiện chiến lược bền vững, cũng như theo dõi tiến độ đạt được các mục tiêu bền vững.

### Tập đoàn Masan – Ủy ban ESG

Bao gồm lãnh đạo từ các phòng ban chức năng và công ty thành viên khác nhau, Ủy ban ESG tư vấn cho Tổng Giám đốc về chiến lược bền vững của công ty, cũng như các xu hướng, rủi ro và cơ hội liên quan đến ESG. Ủy ban thúc đẩy chương trình nghị sự ESG ở cấp tập đoàn và phối hợp chặt chẽ với các mảng kinh doanh cũng như các phòng ban chức năng nội bộ để triển khai và tích hợp chiến lược bền vững vào các hoạt động và quy trình kinh doanh, bao gồm các chính sách, quy trình, sáng kiến, chương trình và việc tham gia vào các hệ thống xếp hạng, chứng nhận ESG. Các thành viên Ủy ban phối hợp với các bộ phận liên quan và các đầu mối quản lý ESG để thực hiện các sáng kiến theo kế hoạch hành động và mục tiêu bền vững, đồng thời thu thập dữ liệu để theo dõi tiến độ. Ủy ban ESG họp định kỳ hàng quý để đánh giá kết quả và tinh chỉnh kế hoạch hành động khi cần thiết.



## Điểm nổi bật về phát triển bền vững năm 2025

Thúc đẩy đổi mới để tăng trưởng bền vững

# 100%

tuân thủ các quy định và chứng nhận về an toàn thực phẩm.

# Không

ghi nhận sự cố về việc không tuân thủ quy định liên quan đến sức khỏe, an toàn của sản phẩm và dịch vụ.

## Hướng dẫn Chuỗi Cung Ứng Bền Vững

được ban hành và công bố rộng rãi, đặt ra những nguyên tắc và yêu cầu rõ ràng cho hoạt động tìm nguồn cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng có trách nhiệm.

# 3.364

nhà cung cấp đã được phân loại là nhà cung cấp cấp 1 quan trọng, nhà cung cấp cấp 1, nhà cung cấp không thuộc cấp 1.

Quan tâm đến Môi trường và Cộng đồng

# 23%

tổng năng lượng tiêu thụ của các nhà máy đến từ nguồn năng lượng tái tạo.

# 0,3%

lượng phát thải khí nhà kính Phạm vi 1 và Phạm vi 2 so với mức cơ sở năm 2023 được giảm thiểu.

# >41

(tỷ VNĐ) đóng góp cho các sáng kiến phát triển cộng đồng.

# 535,5

(kWp) lắp đặt hệ thống điện mặt trời áp mái với tổng công suất.

Nhân viên và Khách hàng tin yêu

# 65%

tổng số nhân viên làm việc toàn thời gian là nữ giới.

# 38%

nhân sự ở các cấp quản lý là nữ giới.

# 1.809.081

(giờ) đào tạo cho nhân viên.

# 2025

thời gian ban hành Quy định về Quản trị và Quản lý Rủi ro.

# Thành tựu và Giải thưởng nổi bật năm 2025

Năm 2025, Tập đoàn Masan và các công ty con tiếp tục được ghi nhận ở cấp quốc gia và quốc tế cho những tiến bộ trong phát triển bền vững, quản trị, môi trường làm việc và các hoạt động kinh doanh có trách nhiệm.

## Tập đoàn Masan

**Doanh nghiệp có môi trường làm việc bền vững**

Giải thưởng của HR Asia 2025

**Đa dạng, Công bằng và Hòa nhập**

Giải thưởng HR Asia trong 3 năm liên tiếp (2023, 2024 và 2025)

**Top 50 Doanh nghiệp Phát triển Bền vững**

do Tạp chí Nhịp cầu Đầu tư bình chọn trong 3 năm liên tiếp (2023, 2024 và 2025)

**Top 50 Công ty Kinh doanh hiệu quả nhất Việt Nam và Doanh nghiệp tỷ đô**

do Tạp chí Nhịp Cầu Đầu Tư bình chọn, chiến thắng ở ba hạng mục: "Quản lý tài nguyên bền vững", "Chiến lược nhân sự vì phát triển bền vững", và "Quản trị doanh nghiệp xuất sắc"

## Masan Consumer

**Đạt điểm ESG thuộc nhóm dẫn đầu**

nằm trong top 15% toàn cầu trong ngành Thực phẩm (FOA) theo đánh giá của S&P Global

**Nơi làm việc tuyệt vời**

trong 3 năm liên tiếp (2023-2025), Masan Consumer được công nhận là "Nơi làm việc tuyệt vời" bởi Great Place to Work - tổ chức toàn cầu uy tín chuyên đánh giá và công nhận văn hóa doanh nghiệp

**Thương hiệu Quốc gia 2024-2026**

Vinacafé, Vĩnh Hảo

**Nhà tuyển dụng được yêu thích nhất 2024-2025**

do CareerViet bình chọn

**Top 100 Nơi làm việc tốt nhất Đông Nam Á năm 2025**

theo bảng xếp hạng của tạp chí Fortune

**Thương hiệu FMCG xuất sắc**

"Thương hiệu trong lòng giới trẻ." WeChoice Awards 2025

**Top 50 Doanh nghiệp tiêu biểu của Thành phố Hồ Chí Minh**

**Masan MEATLife**

**Top 10 Thương hiệu  
được người tiêu  
dùng tin dùng tại  
Việt Nam**

Giải thưởng cho MEATDeli thuộc các  
hạng mục Nông sản, Thực phẩm & Đồ uống,  
và Chuỗi bán lẻ do Tạp chí Kinh tế  
Việt Nam bình chọn

**WinCommerce**

**Top 10 Thương hiệu  
nổi tiếng Việt Nam  
2025**

Ngành Bán lẻ do Hiệp hội Sở hữu Trí tuệ  
Việt Nam trao tặng

**Masan High-Tech Materials**

**Top 50 Doanh  
nghiệp xuất sắc  
Việt Nam**

do Vietnam Report JSC bình chọn và trao tặng

**Great Place to  
Work Vietnam  
2025**

được khảo sát và chứng nhận bởi  
Great Place to Work®

**Top 100 Doanh  
nghiệp Phát triển  
Bền vững tại  
Việt Nam 2025**

do Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp  
Việt Nam (VCCI) bình chọn và trao tặng

Những giải thưởng này phản ánh nỗ lực bền bỉ của Masan trong việc lồng ghép các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị vào quản trị doanh nghiệp, quản trị nhân sự và các hoạt động vận hành hàng ngày của Tập đoàn cũng như các công ty con.



## Thúc đẩy Đổi mới để Tăng trưởng Bền vững

### Các chứng nhận đạt được

FSSC	Chứng nhận Hệ thống An toàn Thực phẩm
HACCP	Hệ thống quản lý An toàn thực phẩm theo phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn
ISO 22000	An toàn thực phẩm
FSSC	Chứng nhận Hệ thống An toàn Thực phẩm
Global GAP	Thực hành nông nghiệp tốt toàn cầu
BRCGS	Hiệp hội Bán lẻ Anh quốc
HALAL	Chứng nhận HALAL

## Sức khỏe, Dinh dưỡng, An toàn Thực phẩm & Ghi nhãn Sản phẩm

Tại Tập đoàn Masan, chúng tôi cam kết cung cấp các sản phẩm an toàn, chất lượng cao, và xem đây là ưu tiên hàng đầu trong mọi khía cạnh hoạt động kinh doanh. Bảo vệ sức khỏe người tiêu dùng là trọng tâm trong các hoạt động vận hành của chúng tôi, tất cả các sản phẩm được sản xuất đều tuân thủ các quy định hiện hành, tiêu chuẩn ngành và các yêu cầu kiểm soát chất lượng nội bộ.

### Duy trì tiêu chuẩn cao về chất lượng và an toàn

Chúng tôi nỗ lực nâng cao chất lượng và an toàn thực phẩm bằng cách liên tục tích hợp các đổi mới sáng tạo và công nghệ tiên tiến vào quy trình sản xuất. Các công ty con của Tập đoàn Masan đã áp dụng các hệ thống kỹ thuật số và công nghệ hiện đại để tối ưu hóa hiệu quả. Các đơn vị thành viên trong lĩnh vực chế biến thịt và thực phẩm đã đạt được các chứng nhận tiêu chuẩn quốc tế như: Chứng nhận Hệ thống An toàn Thực phẩm (FSSC), Halal, Hệ thống quản lý An toàn thực phẩm theo phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn (HACCP), ISO 22000 (An toàn thực phẩm), Thực hành nông nghiệp tốt toàn cầu (Global GAP) và Tiêu chuẩn toàn cầu về An toàn thực phẩm của Hiệp hội Bán lẻ Anh quốc (BRCGS). Những chứng nhận này là minh chứng cho cam kết của Tập đoàn Masan trong việc tuân thủ nghiêm ngặt các quy định quốc gia và quốc tế về sức khỏe và an toàn thực phẩm. Các công ty sản xuất của chúng tôi đã thiết lập chính sách chất lượng gắn liền với các mục tiêu bền vững của Tập đoàn, nhấn mạnh việc tuân thủ chặt chẽ các tiêu chuẩn chất lượng và an toàn thực phẩm được quốc tế công nhận, bao gồm BRCGS và FSSC. Chính sách này góp phần củng cố mạnh mẽ văn hóa an toàn thực phẩm thông qua việc cải tiến liên tục, đào tạo nhân viên và kiểm soát vận hành nghiêm ngặt.

### Cải tiến sản phẩm

Trong bối cảnh hành vi người tiêu dùng thay đổi nhanh chóng, nhu cầu ngày càng tăng cao và chuyển đổi công nghệ diễn ra mạnh mẽ, liên tục đổi mới sáng tạo là yếu tố thiết yếu cho sự thành công lâu dài của Tập đoàn Masan. Chiến lược đổi mới của chúng tôi bao quát từ khâu cung ứng nguyên liệu, sản xuất đến phân phối hiện đại, giúp tăng cường hiệu quả, nâng cao an toàn thực phẩm và đáp ứng tốt hơn các sở thích đang thay đổi của người tiêu dùng.

Thông qua Masan Consumer (MCH), chúng tôi tiếp tục nâng tầm danh mục hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) có thương hiệu bằng các sáng kiến tiên tiến và có định hướng mục tiêu, từ các sản phẩm gia vị tinh tế đến thực phẩm tiện lợi được thiết kế để đáp ứng thị hiếu của khách hàng. MCH đã nâng cao năng lực nghiên cứu thông qua việc thành lập đội ngũ Nghiên cứu và Phát triển (R&D) chuyên trách về Sức khỏe và Dinh dưỡng, đồng thời duy trì đầu tư vào R&D để mở rộng dòng sản phẩm “Tốt cho sức khỏe”, đáp ứng nhu cầu về thực phẩm và đồ uống giàu dinh dưỡng ngày càng cao. Trong năm 2025, trọng tâm này đã được hiện thực hóa qua các sản phẩm cao cấp mới, bao gồm trà ít đường và nước tăng lực giảm đường.



### Chuyển đổi công nghệ

Tập đoàn Masan tiếp tục đầu tư vào công nghệ và chuyển đổi số nhằm tăng cường nền tảng tiêu dùng - bán lẻ, tối ưu hóa vận hành chuỗi cung ứng toàn diện và xây dựng nền tảng có khả năng mở rộng cho các ứng dụng dựa trên AI trong tương lai. Hiện nay, MCH đang thúc đẩy năng lực sản xuất thông qua đầu tư vào số hóa dựa trên AI, hỗ trợ giám sát thời gian thực, lập kế hoạch sản xuất tiên tiến và tăng cường tự động hóa trên các dây chuyền. Công ty cũng đang hiện đại hóa các kênh phân phối và chuỗi giá trị bằng cách chuyển đổi sang mô hình “Retail Supreme” – mô hình phân phối bán lẻ trực tiếp giúp nâng cao hiệu quả bổ sung hàng hóa và hiệu suất vận hành trên toàn mạng lưới.

Chương trình Hội viên WIN tiếp tục là trụ cột chính trong chiến lược số của Tập đoàn Masan, cho phép tương tác trực tiếp với người tiêu dùng dựa trên dữ liệu và thấu hiểu hành vi khách hàng sâu sắc hơn. Bằng cách thu thập và phân tích dữ liệu hành vi, Tập đoàn Masan mang đến những trải nghiệm cá nhân hóa hơn, hoàn thiện quá trình phát triển sản phẩm và củng cố mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

### Chịu trách nhiệm với sự an toàn của người tiêu dùng thông qua ghi nhãn sản phẩm

Chúng tôi đặc biệt chú trọng đến việc truyền đạt thông tin sản phẩm một cách chính xác, minh bạch và có trách nhiệm. Ghi nhãn sản phẩm đóng vai trò là kênh thông tin chính yếu để truyền tải tới người tiêu dùng, thúc đẩy các lựa chọn mua sắm sáng suốt và hỗ trợ lối sống lành mạnh hơn. Nhãn sản phẩm của chúng tôi được thiết kế dễ hiểu, đầy đủ và có thể truy xuất nguồn gốc, đồng thời tuân thủ nghiêm ngặt các yêu cầu về nội dung và cách trình bày thông tin dinh dưỡng theo quy định tại Thông tư 29/2023/TT-BYT.

Chúng tôi nhất quán áp dụng quy trình ghi nhãn chặt chẽ, bao gồm:

- Ghi nhãn sản phẩm chi tiết:** Mỗi sản phẩm đều có nhãn rõ ràng và đầy đủ thông tin, bao gồm thành phần, hướng dẫn sử dụng, nguồn gốc và các chứng nhận an toàn áp dụng, giúp khách hàng dễ dàng nắm bắt chính xác những gì họ đang mua.
- Truy xuất nguồn gốc kỹ thuật số qua mã QR:** Mã QR được tích hợp trên bao bì để cung cấp khả năng hiển thị xuyên suốt từ khâu sản xuất đến phân phối nhằm củng cố niềm tin của người tiêu dùng. Công ty thành viên của chúng tôi, Masan MEATLife, đã triển khai thành công hệ thống truy xuất nguồn gốc cho các sản phẩm thịt gà, thịt heo và sản phẩm chế biến sẵn.

Trong năm 2025, 100% các dòng sản phẩm và dịch vụ trọng yếu đã được đánh giá nội bộ về việc tuân thủ các yêu cầu về thông tin sản phẩm và ghi nhãn, tái khẳng định cam kết của chúng tôi đối với chất lượng, tính minh bạch và nghiêm ngặt trong tuân thủ quy định.

# 3.364

Tổng số nhà cung cấp

# 43

Nhà cung cấp cấp 1 quan trọng

# 86%

Tổng số hàng hóa và nguyên vật liệu được cung ứng từ các nhà cung cấp cấp 1 tại địa phương

## Quản lý Chuỗi Cung ứng

Chúng tôi cam kết tăng cường hoạt động quản lý chuỗi cung ứng nhằm đảm bảo chất lượng và an toàn sản phẩm một cách nhất quán. Thông qua việc hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp, giám sát nghiêm ngặt các quy trình trọng yếu và thúc đẩy các thực hành có trách nhiệm trong toàn bộ chuỗi giá trị, chúng tôi nâng cao kỷ luật vận hành và quản trị rủi ro. Masan không ngừng cải thiện hiệu quả và tính minh bạch trong chuỗi cung ứng để vượt mong đợi của khách hàng.

Từ năm 2024, Tập đoàn Masan đã thiết lập chiến lược quản lý chuỗi cung ứng bền vững nhằm đạt được các mục tiêu trong lĩnh vực này. Chiến lược nhấn mạnh vào việc cung ứng nguyên liệu có trách nhiệm, lựa chọn nhà cung cấp hiệu quả và nâng cao năng lực cho nhà cung cấp nhằm thúc đẩy sự tăng trưởng chung, đồng thời giải quyết các rủi ro ESG trọng yếu trong toàn chuỗi cung ứng. Hướng dẫn Chuỗi Cung ứng Bền vững của Tập đoàn Masan đã được triển khai, thiết lập các nguyên tắc và yêu cầu rõ ràng về cung ứng có trách nhiệm (đối với các nhà cung cấp thượng nguồn) và các thực hành quản lý chuỗi cung ứng tại các công ty thành viên.

Tập đoàn Masan đã xây dựng bộ tiêu chí và khung phân loại, đánh giá nhà cung cấp dựa trên các rủi ro ESG tiềm ẩn và kết quả hoạt động của họ. Khung này có khả năng thích ứng với các ngành công nghiệp khác nhau và hỗ trợ mục tiêu của Tập đoàn trong việc tăng cường các thực hành quản lý chuỗi cung ứng phù hợp với các mục tiêu bền vững của Masan. Trong giai đoạn 2024-2025, các công ty con của chúng tôi đã thực hiện phân loại nhà cung cấp, xác định được 43 Nhà cung cấp cấp 1 quan trọng trong tổng số 3.364 nhà cung cấp trên toàn Tập đoàn để tiến hành đánh giá bằng cách áp dụng các tiêu chí tích hợp rủi ro liên quan đến ESG.

Trong tương lai, chúng tôi sẽ tiếp tục thúc đẩy hoạt động cung ứng có trách nhiệm bằng cách tích hợp các đánh giá rủi ro ESG của nhà cung cấp và tăng cường quy trình thẩm định, giúp các đối tác trong chuỗi cung ứng duy trì tính bền vững, uy tín và gắn kết với các cam kết ESG dài hạn của chúng tôi.

## Thúc đẩy các nhà cung cấp địa phương

Chúng tôi tiếp tục thúc đẩy phát triển kinh tế địa phương bằng cách ưu tiên nguồn cung ứng nội địa. Trong năm 2025, 86% tổng số hàng hóa và nguyên vật liệu sử dụng trong sản xuất và dịch vụ bán lẻ được cung ứng từ các nhà cung cấp cấp 1 tại địa phương có hoạt động sản xuất tại Việt Nam. Thành quả này phản ánh cam kết của chúng tôi trong việc củng cố chuỗi cung ứng nội địa, nâng cao khả năng phục hồi, đồng thời giảm thiểu các tác động liên quan đến logistics và phát thải khí nhà kính (KNK).

## Tối ưu hóa chuỗi cung ứng

Tập đoàn Masan cũng đã đẩy mạnh tối ưu hóa chuỗi cung ứng dựa trên nền tảng AI trong các lĩnh vực Hàng tiêu dùng nhanh có thương hiệu (Masan Consumer), Bán lẻ tiêu dùng (WinCommerce), Logistics (Supra) và Dịch vụ bán lẻ F&B (Phúc Long Heritage), từ đó cải thiện quản lý hàng tồn kho, dự báo nhu cầu và hiệu quả vận hành. Những sáng kiến này sẽ giúp hệ sinh thái của Tập đoàn Masan sẵn sàng cho tương lai, củng cố lợi thế cạnh tranh dài hạn trong thị trường tiêu dùng đang không ngừng chuyển mình tại Việt Nam.



## Quan tâm đến Môi trường và Cộng đồng

### Biến đổi Khí hậu

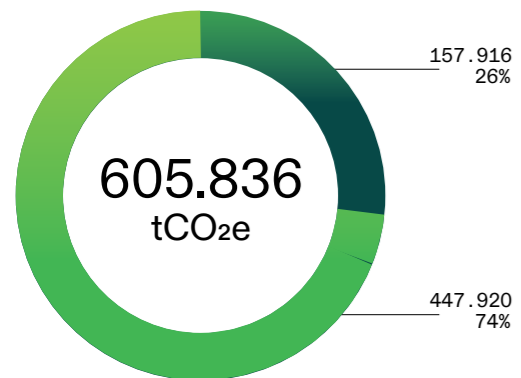
Biến đổi khí hậu đang tạo ra ngày càng nhiều những rủi ro đối với hệ sinh thái, cộng đồng và hoạt động kinh doanh. Tập đoàn Masan luôn theo dõi sát sao các diễn biến này, đồng thời tích hợp các mục tiêu giảm phát thải khí nhà kính (KNK) vào khung quản trị rủi ro và phát triển bền vững toàn diện hơn của Tập đoàn. Chúng tôi đã thiết lập các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, bao gồm giảm 15% phát thải KNK Phạm vi 1 và Phạm vi 2 vào năm 2030 và đạt phát thải ròng bằng không vào năm 2050, phù hợp với NDC (Nationally Determined Contribution) của Việt Nam được công bố năm 2022. Các mục tiêu này hỗ trợ phương thức tiếp cận của Tập đoàn Masan trong việc giải quyết các rủi ro liên quan đến khí hậu, đồng thời theo đuổi nỗ lực tạo ra giá trị bền vững và khả năng phục hồi kinh doanh trong dài hạn.

Chiến lược giảm phát thải carbon ngắn hạn của chúng tôi tập trung vào việc giảm tiêu thụ năng lượng, cải thiện hiệu quả vận hành, mở rộng sử dụng năng lượng tái tạo và áp dụng các công nghệ hiệu suất cao. Từ năm 2023, Tập đoàn Masan đã phát triển và triển khai hướng dẫn quản lý cùng công cụ tính toán phát thải khí nhà kính tuân thủ theo Bộ tiêu chuẩn kiểm kê khí nhà kính (GHG Protocol) để đo lường các phát thải trực tiếp (Phạm vi 1) và phát thải gián tiếp (Phạm vi 2). Chúng tôi cũng tổ chức các chương trình đào tạo thường niên cho đội ngũ sản xuất tại các công ty thành viên nhằm tăng cường năng lực thu thập và giám sát các dữ liệu môi trường trọng yếu về phát thải KNK, tiêu thụ năng lượng, khí thải, sử dụng nước và quản lý chất thải.

Năm 2025, tổng phát thải KNK của Masan đã giảm 0,3% so với mức cơ sở năm 2023, bất chấp sự tăng trưởng liên tục của hoạt động kinh doanh. Kết quả này đạt được nhờ việc tăng cường sử dụng năng lượng tái tạo tại các đơn vị sản xuất (ví dụ như triển khai các hệ thống điện mặt trời trên mái nhà tại các cơ sở của MCH), triển khai các sáng kiến nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng, cùng với việc hệ số phát thải của lưới điện quốc gia giảm.

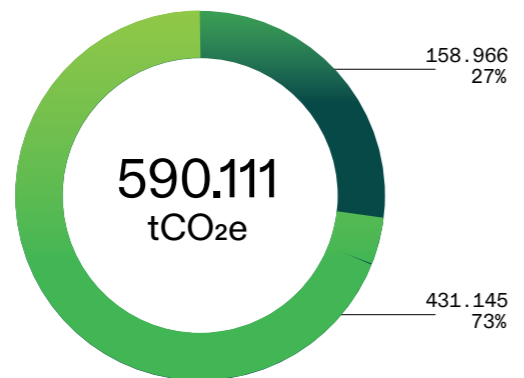
Phát thải KNK của Tập đoàn Masan trong giai đoạn 2023-2025 được tóm tắt như dưới đây:

Tổng lượng phát thải KNK của Tập đoàn (tCO<sub>2e</sub>) 2023



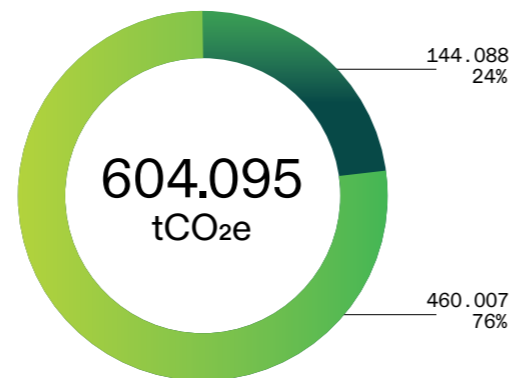
2023 Phạm vi 1 (tCO<sub>2e</sub>)  
2023 Phạm vi 2 (tCO<sub>2e</sub>)

Tổng lượng phát thải KNK của Tập đoàn (tCO<sub>2e</sub>) 2024



2024 Phạm vi 1 (tCO<sub>2e</sub>)  
2024 Phạm vi 2 (tCO<sub>2e</sub>)

Tổng lượng phát thải KNK của Tập đoàn (tCO<sub>2e</sub>) 2025



2025 Phạm vi 1 (tCO<sub>2e</sub>)  
2025 Phạm vi 2 (tCO<sub>2e</sub>)

# 535,5

(kWp) Tổng công suất lắp đặt của các tấm pin quang điện

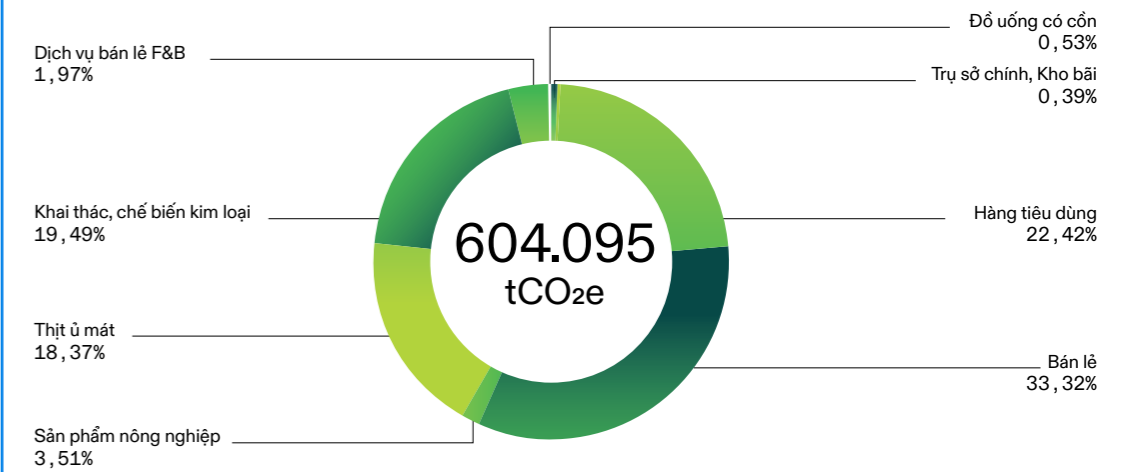
# 444.164

(kWp) Giảm thiểu điện năng tiêu thụ từ lưới điện quốc gia tại Trang trại Nghệ An

Cường độ phát thải KNK của Tập đoàn Masan trong 3 năm (2023-2025)

	2023	2024	2025	% so với mức cơ sở năm 2023.
Cường độ phát thải KNK (tCO <sub>2e</sub> /tỷ VNĐ)	7,74	7,09	7,40	(-) 4,38%

Tổng lượng phát thải KNK theo dịch vụ 2025



#### Các sáng kiến giảm phát thải KNK:

Chúng tôi đã triển khai một loạt giải pháp toàn diện, bao gồm giảm tiêu thụ nhiên liệu hóa thạch trong sản xuất, đầu tư vào năng lượng tái tạo, nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng và tăng cường ứng dụng các hệ thống tự động hóa, điều khiển kỹ thuật số.

Các sáng kiến giảm phát thải KNK trọng điểm trong năm 2025 bao gồm:

- Lắp đặt hệ thống điện mặt trời áp mái tự cấp tự túc kết hợp với lưới điện quốc gia tại Công ty Cổ phần Nước khoáng Vĩnh Hảo. Diện tích mái khả dụng là 9.400 m<sup>2</sup>, với tổng công suất lắp đặt của các tấm pin quang điện là 535,5 kWp và tổng công suất định mức của bộ biến tần là 450 kW. Sáng kiến này dự kiến sẽ thay thế khoảng 13% đến 15% lượng điện lưới tiêu thụ trong khung giờ từ 6 giờ sáng đến 5 giờ chiều, giúp giảm đáng kể lượng phát thải KNK.
- Vận hành máy phát điện khí sinh học tại Trang trại Nghệ An của Masan MeatLife. Dự án này đóng vai trò quan trọng trong việc giảm phát thải khí metan từ hoạt động của trang trại và sản xuất khí sinh học để thay thế điện lưới quốc gia. Máy phát điện hoạt động với công suất khoảng 70-100 m<sup>3</sup> CH<sub>4</sub> mỗi giờ và chạy trong khoảng 13 giờ mỗi ngày. Kết quả là điện năng tiêu thụ từ lưới điện quốc gia tại Trang trại Nghệ An đã giảm từ 8.006.740 kWh xuống còn 7.562.576 kWh.

**Tiêu thụ năng lượng**

Hiện nay, điện, xăng, dầu diesel và hơi nước là các nguồn năng lượng chính trong hoạt động của Tập đoàn Masan. Nằm trong cam kết giảm phát thải carbon vào năm 2030, chúng tôi đang từng bước gia tăng tỷ trọng năng lượng tái tạo trong vận hành. Hiện tại, khoảng 23% tổng năng lượng tiêu thụ của Tập đoàn đến từ các nguồn tái tạo, bao gồm hệ thống điện mặt trời áp mái, sinh khối và nhiên liệu sinh học.

Trong năm 2025, do nguồn cung sinh khối hạn chế, sản lượng năng lượng tái tạo sử dụng tuyệt đối giảm 6,37% so với mức cơ sở năm 2023. Tuy nhiên, nhờ tổng mức tiêu thụ năng lượng giảm mạnh, tỷ trọng năng lượng tái tạo trong cơ cấu năng lượng chung vẫn tăng lên 23% so với mức 22,3% của năm cơ sở 2023. Kết quả này cho thấy những tiến triển tích cực trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng và tối ưu hóa cơ cấu năng lượng, đồng thời tiếp tục mở rộng các sáng kiến giảm phát thải như điện hóa phương tiện và tối ưu hóa tiêu thụ hơi nước công nghiệp.

**Tổng mức tiêu thụ năng lượng của Tập đoàn Masan**

Loại năng lượng	Đơn vị	2023 (*)	2024(*)	2025	% so với mức cơ sở năm 2023
Năng lượng không tái tạo	GJ/năm	3.074.247	2.818.765	2.775.653	(-) 9,71 %
Năng lượng tái tạo	GJ/năm	881.106	1.048.817	824.957	(-) 6,37 %
<b>Tổng mức năng lượng tiêu thụ</b>	<b>GJ/năm</b>	<b>3.955.354</b>	<b>3.867.581</b>	<b>3.600.610</b>	<b>(-) 8,97 %</b>
Cường độ tiêu thụ năng lượng	GJ/tỷ VNĐ	50,5	46,5	44,11	(-) 12,65 %

Lưu ý: (\*) Tham khảo dữ liệu được công bố trong Báo cáo Phát triển Bền vững năm 2024 của Tập đoàn Masan

**Mức tiêu thụ năng lượng của các Công ty của Masan trong năm 2025**

Công ty	Đơn vị	Tổng mức tiêu thụ năng lượng	% Năng lượng không tái tạo	% Năng lượng tái tạo
MCH	GJ/năm	1.390.955	51%	49%
Masan Brewery	GJ/năm	21.829	88%	12%
MML	GJ/năm	398.331	65%	35%
MHT	GJ/năm	738.895	100%	-
WEC	GJ/năm	49.789	100%	-
WCM	GJ/năm	925.305	100%	-
PLH	GJ/năm	55.369	100%	-
Supra	GJ/năm	18.129	100%	-
Trụ sở Masan	GJ/năm	2.008	100%	-

Tập đoàn Masan cam kết theo đuổi lộ trình giảm phát thải carbon. Trong suốt năm 2025, chúng tôi tập trung vào tính bền vững và giảm tiêu thụ tài nguyên thông qua việc chuyển đổi sang vật liệu nhôm, tối ưu hóa quy trình tiết trùng và điện hóa.

- Giảm tiêu thụ hơi nước bằng cách chuyển đổi từ khay nhôm sang khay thép không gỉ trong quá trình tiết trùng xúc xích tại nhà máy MSJ thuộc Masan MeatLife. Việc chuyển đổi này được thiết kế để giảm sử dụng hơi nước, điện và nước trong suốt quá trình tiết trùng sản xuất. Đến năm 2025, tổng mức tiết kiệm sau khi trừ chi phí đầu tư dự kiến đạt 257.485.979 đồng mỗi năm.
- Dự án giảm thiểu tiêu thụ hơi nước thông qua việc chuyển đổi chế độ nấu của nồi tiết trùng số 4 và số 5 từ chế độ gián tiếp sang trực tiếp. Sự thay đổi này không chỉ tối ưu hóa quá trình nấu mà còn giảm đáng kể lượng hơi nước tiêu thụ trong khâu tiết trùng xúc xích. Được triển khai tại các nồi tiết trùng số 4 và số 5 ở nhà máy MSJ, thay đổi này đã giúp giảm đáng kể lượng hơi nước tiêu thụ so với năm trước. Sau khi tính toán chi phí đầu tư và bảo trì, tổng mức tiết kiệm hàng năm dự kiến đạt khoảng 264.016.878 đồng vào năm 2025.
- Điện hóa và chuyển đổi toàn bộ xe nâng chạy dầu diesel, gas và ắc quy chì-axit hiện có sang xe điện sử dụng pin lithium. Hiện nay, Supra đang vận hành đội xe gồm 60 xe nâng, trong đó có 35 xe chạy dầu diesel, 2 xe chạy gas và 23 xe nâng điện đời cũ sử dụng ắc quy chì-axit. Hiệu suất của các dòng xe điện cũ (được đưa vào sử dụng cách đây khoảng 7-10 năm) đã giảm xuống dưới 80%, đòi hỏi phải chuyển đổi hoàn toàn sang xe nâng điện sử dụng pin lithium-ion mới. Việc sản xuất các xe nâng điện mới này được lên kế hoạch vào giai đoạn 2025-2026, giúp nâng cao hiệu quả sử dụng điện và giảm đáng kể lượng phát thải khí nhà kính liên quan đến việc sử dụng nhiên liệu hóa thạch. Phân tích tài chính cho thấy chi phí vận hành của xe nâng điện, bao gồm cả chi phí thuê, dự kiến sẽ giảm 1,9 tỷ đồng mỗi năm so với xe nâng chạy dầu và gas truyền thống. Hơn nữa, việc chuyển đổi này dự kiến sẽ giảm tiêu thụ khoảng 346.491 lít dầu diesel trong vòng một năm.

1,9

(tỷ VNĐ) Tiết kiệm chi phí vận hành mỗi năm nhờ chuyển đổi sang xe nâng điện

346.491

(lít) Lượng tiêu thụ dầu diesel giảm trong một năm nhờ chuyển đổi sang xe nâng điện

~264

(triệu VNĐ/năm) Tiết kiệm chi phí từ việc tối ưu hóa tiêu thụ hơi nước tại nhà máy MSJ

## Bảo vệ Môi trường

### Chính sách môi trường

Nhằm giảm thiểu tác động đến môi trường trong khi vẫn đảm bảo sự tăng trưởng kinh doanh có trách nhiệm và toàn diện, chiến lược của MSN bao gồm xây dựng các hướng dẫn về môi trường tuân thủ luật pháp, quy tắc và quy định tại từng địa phương nơi công ty thành viên vận hành. Cách tiếp cận này bao quát các hoạt động trên toàn bộ chuỗi giá trị, bao gồm quy trình sản xuất, cơ sở kinh doanh, phân phối và hậu cần, quản lý bao bì, cũng như quản lý phát sinh chất thải và sử dụng nước.

### Dữ liệu tài nguyên nước của Tập đoàn Masan từ 2023 đến 2025

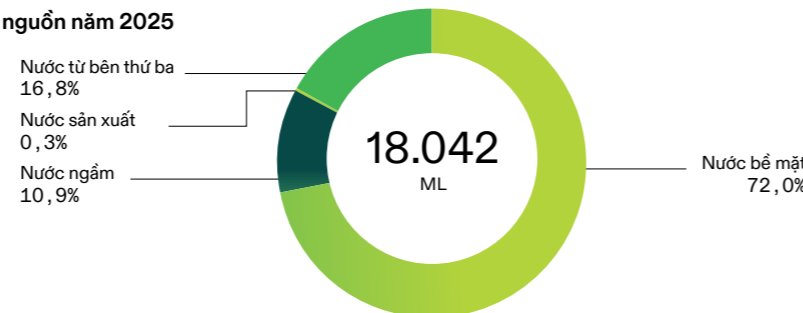
	2023	2024(*)	2025	% thay đổi giữa năm 2024 và năm 2025
Tổng lượng nước tiêu thụ <sup>4</sup> (ML)	7.845	12.262	8.035	(-) 34,47%
Tổng lượng nước khai thác (ML)	18.660	20.718	18.042	(-) 12,91%

(\*) Ghi chú: Dữ liệu nước năm 2024 trong báo cáo này đã được rà soát và cập nhật trong quá trình chuẩn bị Báo cáo Phát triển Bền vững Tập đoàn Masan 2024, được công bố vào tháng 12 năm 2025.

<sup>4</sup>Theo GRI 303 – Nước và Nước thải, tiêu thụ nước được định nghĩa là tổng lượng nước được khai thác nhưng không hoàn trả lại nguồn tiếp nhận, bao gồm nước được tích hợp vào sản phẩm, sử dụng trong sản xuất, bị bay hơi hoặc thoát hơi nước, cũng như nước được con người hoặc vật nuôi tiêu dùng.

Do đặc thù mô hình hoạt động đa ngành của Tập đoàn Masan, với sự khác biệt đáng kể về mức và cơ cấu tiêu thụ nước giữa khối sản xuất và khối bán lẻ, dịch vụ, Tập đoàn áp dụng các chỉ số đo lường cường độ tiêu thụ nước phù hợp với từng mảng kinh doanh. Do mục tiêu sử dụng nước hiện được xác định trên cơ sở lượng nước tiêu thụ trên mỗi đơn vị sản phẩm, trọng tâm theo dõi và đánh giá sẽ tập trung vào các chỉ số cường độ tiêu thụ nước của khối sản xuất. Thông tin chi tiết về các chỉ số này sẽ được công bố trong Báo cáo Phát triển Bền vững Tập đoàn Masan năm 2025.

### Tỷ lệ khai thác nước theo nguồn năm 2025



### Quản lý nguồn nước

Các cơ sở sản xuất của Tập đoàn Masan khai thác nước từ mạng lưới cấp nước đô thị, giếng khoan nước ngầm và các con sông lân cận. Nguồn nước này phục vụ cho nhiều mục đích khác nhau, bao gồm quy trình sản xuất, vận hành thiết bị, tưới tiêu cây trồng, hoạt động chăn nuôi và nhu cầu sinh hoạt hàng ngày của nhân viên.

Nhận thức rõ vai trò thiết yếu của tài nguyên nước, chúng tôi đã triển khai hàng loạt sáng kiến quản lý nước bền vững tại tất cả các công ty thành viên, bao gồm tối ưu hóa việc sử dụng nước trong sản xuất, tái chế nước thải đã qua xử lý và nâng cao nhận thức của nhân viên về các thực hành tiết kiệm nước.

### Sáng kiến tái chế và tái sử dụng nước

Để ứng phó với các thách thức về tính bền vững lâu dài của tài nguyên nước, chúng tôi đã thiết lập mục tiêu giảm lượng nước sử dụng từ 5% đến 10% hàng năm trên mỗi nhà máy sản xuất thông qua việc tăng cường thực hiện tái chế nước. Các sáng kiến cụ thể như sau:

- Tại Masan Consumer, nước được tái sử dụng để làm mát thiết bị trong quá trình sản xuất. Sáng kiến này giúp giảm lượng nước mua từ bên ngoài, giảm lượng nước xả thải và tiết kiệm chi phí.
- Tại Công ty cổ phần Masan Jinju, một đơn vị thành viên của Masan MEATLife, đã triển khai sáng kiến giảm lượng nước làm mát trong giai đoạn tiệt trùng xúc xích. Dự án này đã giảm thành công khoảng 6.919 mét khối nước tiêu thụ trong quy trình thanh trùng xúc xích, đánh dấu một bước tiến quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên.
- Tại nhà máy chế biến Núi Pháo thuộc Masan High-Tech Materials, nguồn nước chính phục vụ sản xuất là nước thải tuần hoàn. Nước thải từ hồ chứa đuôi quặng (TSF) và các hồ khác được tuần hoàn về nhà máy chế biến để tái sử dụng. Ngoài ra, nước ngầm rút từ hoạt động khai thác cũng được tái chế một phần và đưa về nhà máy chế biến để tái sử dụng.

### Nước thải

Về chất lượng nước thải, tất cả các cơ sở sản xuất của MCH, MML và MHT luôn đạt mức tuân thủ loại A hoặc B, phản ánh việc tuân thủ tuyệt đối các quy định quốc gia và vượt trên các tiêu chuẩn định mức của ngành. Hệ thống nước thải tại cơ sở Thái Nguyên của MHT là ví dụ điển hình về cam kết sản xuất bền vững thông qua việc tái sử dụng nước đã qua xử lý; trong khi đó, các nhà máy chế biến thịt của MML tái sử dụng nước thải phát sinh từ sản xuất xúc xích để phục vụ các hoạt động chăn nuôi lợn. Hơn nữa, các cơ sở sản xuất này tự hào sở hữu chứng nhận hệ thống quản lý môi trường ISO 14001, khẳng định cam kết quản lý môi trường và quản trị tài nguyên bền vững của Masan.

### Quản lý chất thải

Tại MSN, chúng tôi cam kết quản lý chất thải có trách nhiệm bằng cách giảm thiểu lượng thải, tối đa hóa việc tái chế và áp dụng các giải pháp bao bì bền vững. Tập đoàn đã đặt mục tiêu tăng 50% lượng chất thải được tái chế vào năm 2030. Nhiều biện pháp toàn diện đã được thực thi, bao gồm kiểm toán chất thải để xác định các cơ hội cải thiện hiệu suất xử lý. Chúng tôi triển khai chương trình quản lý chất thải hàng năm bao gồm phân loại chất thải tại nguồn nghiêm ngặt, giảm lượng chất thải đưa đi chôn lấp và tuân thủ mọi quy định hiện hành về môi trường. Các vật liệu có thể tái chế như bùn thải từ hệ thống xử lý nước thải được chuyển giao cho các đối tác tái chế được cấp phép, trong khi chất thải nguy hại được xử lý bởi các đơn vị nhà thầu có chứng nhận để đảm bảo việc tiêu hủy an toàn và đúng quy định.

### Quản lý bao bì bền vững

Công ty cam kết thúc đẩy các giải pháp đóng gói bền vững như một phần của quá trình chuyển đổi sang các hoạt động vận hành có trách nhiệm với môi trường. Chúng tôi tập trung vào việc giảm thiểu rác thải bao bì, mở rộng sử dụng vật liệu có thể tái sử dụng và tái chế. Trong năm 2025, mảng hàng tiêu dùng nhanh của MCH đã triển khai sáng kiến tối ưu hóa bao bì bằng cách giảm trọng lượng phôi chai nhựa từ 13,5 g xuống 12,5 g trên mỗi đơn vị sản phẩm. Thiết kế mới này giúp giảm cường độ sử dụng nguyên liệu trên mỗi sản phẩm mà vẫn đảm bảo các yêu cầu về công năng và chất lượng. Kết quả là, tổng lượng nhựa tiêu thụ đã giảm được 51.729 kg, và lượng điện sử dụng trong quá trình sản xuất phôi chai giảm khoảng 829 kWh trong kỳ báo cáo.

### Tuân thủ Luật Môi trường

MSN cam kết tuân thủ các quy định về môi trường thông qua một hệ thống quản lý môi trường vững mạnh. Hệ thống này bao gồm các chương trình đào tạo cho nhân viên, giám sát định kỳ tại các điểm sản xuất, đánh giá tính tuân thủ và áp dụng các công nghệ tiên tiến để giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường. Mục tiêu là duy trì sự giám sát toàn diện đối với khí thải, chất lượng không khí xung quanh, nước thải và môi trường làm việc.

## Phát triển cộng đồng

Năm 2025, Tập đoàn Masan tiếp tục đẩy mạnh các nỗ lực thực hiện trách nhiệm doanh nghiệp và gắn kết cộng đồng, tập trung vào việc hỗ trợ các cộng đồng địa phương và tăng cường khả năng phục hồi về xã hội và môi trường. Các hoạt động bao phủ các lĩnh vực phát triển kinh tế, cơ sở hạ tầng, y tế và dinh dưỡng, giáo dục và hỗ trợ cộng đồng. Tổng kinh phí đóng góp ước tính vượt quá 41 tỷ đồng.

Các sáng kiến của Masan được triển khai phù hợp với các ưu tiên quốc gia và bối cảnh kinh tế - xã hội của Việt Nam, cũng như tại các cộng đồng nơi Tập đoàn hoạt động. Các hoạt động này phản ánh những mối kỳ vọng trọng đại của đất nước, bao gồm Kỷ niệm 50 năm Giải phóng Miền Nam, thống nhất đất nước và 80 năm Cách Mạng Tháng Tám và Quốc Khánh nước Cộng Hòa Xã Hội Chủ Nghĩa Việt Nam. Đồng thời, Masan đã hỗ trợ các cá nhân và cộng đồng thuộc nhóm đối tượng yếu thế về kinh tế - xã hội và chịu tác động của thiên tai trong phạm vi hoạt động của mình. Tập đoàn đã cung cấp các hỗ trợ kịp thời bằng tiền mặt và hiện vật để ứng phó với thiên tai, bao gồm bão Bualoi và bão Matmo, những cơn bão đã gây ra thiệt hại trên diện rộng tại nhiều tỉnh thành trên cả nước.

### Các dự án trọng điểm đóng góp vào phát triển địa phương

Trong năm 2025, Tập Đoàn Masan và các công ty thành viên đã bám sát nhu cầu thực tiễn để triển khai các sáng kiến phát triển cộng đồng.

#### Phát triển kinh tế & Hỗ trợ đời sống

- **Quỹ cho vay phục hồi kinh tế & Chương trình hỗ trợ sinh kế:** MHT đã giải ngân 950 triệu đồng vốn vay ưu đãi cho 19 hộ nghèo và cận nghèo nhằm hỗ trợ phục hồi sinh kế và ổn định thu nhập. Chương trình Hỗ trợ Sinh kế đã cung cấp 484 triệu đồng cho các cộng đồng lân cận dự án, mang lại lợi ích cho hơn 200 hộ gia đình thông qua các mô hình chăn nuôi và trồng trọt, hỗ trợ phục hồi doanh nghiệp nhỏ, hỗ trợ nông nghiệp và nâng cao năng lực cho các hợp tác xã địa phương, từ đó tăng cường khả năng tự cường kinh tế cho các hộ gia đình và cộng đồng.

#### Phát triển cơ sở hạ tầng

- **Nâng cấp hạ tầng nông thôn:** MHT đã hỗ trợ nhiều công trình cộng đồng tại tỉnh Thái Nguyên với tổng mức đóng góp hơn 657 triệu đồng. Sáng kiến Hệ thống Cung cấp Nước sạch đã đầu tư hơn 284 triệu đồng, mang lại lợi ích cho khoảng 120 hộ gia đình thông qua các cơ sở cung cấp, lọc và lưu trữ nước sạch, giúp cải thiện sức khỏe cộng đồng và tiêu chuẩn sống. Sáng kiến Nâng cấp Hạ tầng Nông thôn đã đóng góp hơn 373 triệu đồng, hỗ trợ khoảng 900 hộ gia đình thông qua việc xây dựng đường xá, hệ thống thoát nước, chiếu sáng, công trình vệ sinh, thiết bị cộng đồng và hệ thống phân loại rác thải tại các xã lân cận dự án. Tại tỉnh Nghệ An, MML đã đóng góp 150 triệu đồng để sửa chữa đường giao thông nông thôn tại xã Hạ Sơn, cải thiện khả năng kết nối địa phương và việc đi lại hàng ngày của người dân.

#### Chăm sóc sức khỏe và dinh dưỡng

- **Sáng kiến “Một triệu bữa cơm có thịt”:** MCH tiếp tục hợp tác với CHIN-SU và Quỹ Vì Trẻ em Vùng cao. Chương trình cam kết tổng ngân sách 10 tỷ đồng cho giai đoạn 2024-2025, trong đó khoảng 5,7 tỷ đồng được giải ngân trong năm 2025 để hỗ trợ dinh dưỡng cho trẻ em trên toàn quốc. Thông qua sáng kiến này, 1.000.000 bữa ăn dinh dưỡng đã được trao tận tay các học sinh tại 85 trường học thuộc các vùng khó khăn và miền núi tại các tỉnh phía Bắc, miền Trung và Tây Nguyên. Chương trình đã góp phần cải thiện tình trạng dinh dưỡng và tỷ lệ học sinh đến trường.
- **Chương trình hỗ trợ y tế:** MCH đã đóng góp 1 tỷ đồng cho Hội Bảo trợ Bệnh nhân nghèo TP. Hồ Chí Minh. Khoản hỗ trợ này đã tài trợ cho 201 ca phẫu thuật đục thủy tinh thể và 22 ca phẫu thuật tim bẩm sinh cho trẻ em từ các gia đình có thu nhập thấp. Chương trình góp phần cải thiện khả năng tiếp cận dịch vụ y tế và chất lượng cuộc sống cho người dân. PLH đã tổ chức các hoạt động hiến máu tình nguyện cho nhân viên với sự phối hợp của Trung tâm Hiến máu nhân đạo TP. Hồ Chí Minh. Hoạt động này đã đóng góp hơn 70 đơn vị máu để hỗ trợ điều trị y tế khẩn cấp.

#### Giáo dục

- **Hỗ trợ giáo dục & đào tạo:** MHT đã hỗ trợ giáo dục và nâng cao năng lực cộng đồng thông qua chuỗi sáng kiến tập trung. Hơn 50 triệu đồng đã được đóng góp để cải thiện cơ sở vật chất và thiết bị tại nhiều trường học. Chương trình Học bổng và Hỗ trợ Học tập đã dành ra hơn 148 triệu đồng cho các suất học bổng, hỗ trợ mùa thi, các chương trình học tập và lớp học bơi cho học sinh có hoàn cảnh khó khăn. 27 triệu đồng đã được tài trợ cho 14 chương trình thông qua sáng kiến Đào tạo và Nâng cao Năng lực, tiếp cận hơn 4.300 học sinh và người dân với các nội dung đào tạo về an toàn, bảo vệ môi trường và kỹ năng sống. Ngoài ra, MML cũng hỗ trợ hạ tầng giáo dục thông qua khoảng đóng góp 150 triệu đồng để trang bị cơ sở vật chất cho ba trường học (mầm non, tiểu học và trung học cơ sở) tại xã Hạ Sơn.

#### Hỗ trợ cộng đồng

- **Hỗ trợ Tết Nguyên đán:** Tập đoàn Masan và các công ty con đã triển khai nhiều chương trình hỗ trợ Tết Nguyên đán cho các hộ gia đình yếu thế. WCM đóng góp 82,5 triệu đồng thông qua chương trình “Gửi quà góp Tết”, phối hợp cùng Hội Chữ thập đỏ Việt Nam để trao tặng các phần quà Tết đến những gia đình có thu nhập thấp tại Hưng Yên và Ninh Bình. Tại tỉnh Nghệ An, MML đã trao tặng các phần quà Tết trị giá hơn 86 triệu đồng cho các hộ nghèo tại xã Hạ Sơn, huyện Quỳnh Hợp và các cộng đồng xung quanh hai trang trại của Masan. MHT cũng đã hỗ trợ hơn 64 triệu đồng mang Tết đến cho người nghèo tại các xã lân cận dự án ở tỉnh Thái Nguyên, kết hợp giữa việc tặng quà và hỗ trợ cải thiện nhà ở cho các hộ gia đình có hoàn cảnh khó khăn.
- **Cứu trợ thiên tai và hỗ trợ khẩn cấp, bao gồm bão Bualoi và bão Matmo:** Trong năm 2025, Tập đoàn Masan tiếp tục duy trì cam kết lâu dài trong việc ứng phó khẩn cấp và cứu trợ thiên tai. Sau cơn bão Bualoi và Matmo gây ảnh hưởng tại nhiều tỉnh thành, Tập đoàn đã có những hỗ trợ kịp thời về tài chính và hiện vật. MCH đã chuyển đến các cộng đồng bị ảnh hưởng lượng thực phẩm thiết yếu trị giá khoảng 3,5 tỷ đồng. MML, phối hợp cùng Báo Xây dựng, đã hỗ trợ hiện vật thực phẩm trị giá khoảng 1,13 tỷ đồng. MHT dành ra hơn 1 tỷ đồng hỗ trợ khẩn cấp, bao gồm các gói cứu trợ, nhà tạm, sửa chữa cơ sở hạ tầng và hỗ trợ phục hồi nông nghiệp tại các khu vực lân cận dự án. MSN đóng góp khoảng 50 triệu đồng hỗ trợ phục hồi sau lũ thông qua phối hợp với các cơ quan chức năng. PLH cũng triển khai các hoạt động hỗ trợ thiên tai dành cho nhân viên với trị giá khoảng 150 triệu đồng thông qua hỗ trợ trực tiếp và gây quỹ nội bộ.

- **Gắn kết văn hóa và cộng đồng:** Năm 2025, Tập đoàn Masan đã đóng góp khoảng 30 tỷ đồng cho các hoạt động văn hóa và gắn kết cộng đồng. Các hoạt động này phù hợp với các chương trình kỷ niệm quốc gia, từ Kỷ niệm 50 năm Ngày Thống nhất đất nước đến Kỷ niệm 80 năm Cách Mạng Tháng Tám và Quốc Khánh. MSN đóng góp hơn 16,2 tỷ đồng cho các sáng kiến quy mô quốc gia, bao gồm sự kiện VFEST Vietnam Today 2025, và hỗ trợ các hoạt động ngoại giao đánh dấu 30 năm quan hệ Việt Nam – Hoa Kỳ. PLH đóng góp 40 triệu đồng cho các dịp kỷ niệm quốc gia thông qua việc cung cấp nước uống cho người dân. MCH đóng góp 5 tỷ đồng cho các chương trình văn hóa, âm thực và an sinh xã hội, bao gồm các hoạt động tại Phú Quốc. MML đóng góp hơn 170 triệu đồng cho hoạt động gắn kết cộng đồng và hỗ trợ xã hội tại tỉnh Nghệ An. MHT dành hơn 340 triệu đồng cho các hoạt động gắn kết cộng đồng địa phương, bảo tồn văn hóa và hỗ trợ các hộ gia đình yếu thế tại Thái Nguyên và các khu vực lân cận dự án.

Những nỗ lực gắn kết cộng đồng này phản ánh cam kết của Tập đoàn Masan đối với triết lý “Doing well by Doing good”, góp phần tăng cường khả năng chống chịu của cộng đồng và an sinh xã hội, đồng thời đảm bảo rằng sự tăng trưởng kinh doanh luôn đi kèm với những tác động xã hội tích cực và có thể đo lường được tại những nơi Tập đoàn hoạt động.

# 10

(tỷ VNĐ) Tổng ngân sách cam kết cho sáng kiến “Một triệu bữa cơm có thịt” giai đoạn 2024–2025

# 950

(triệu VNĐ) Vốn vay ưu đãi đã giải ngân cho 19 hộ nghèo và cận nghèo

# 1.000.000

Số bữa ăn dinh dưỡng đã được trao cho học sinh tại các vùng khó khăn và miền núi

# Nhân viên và Khách hàng tin yêu

## Nguồn Nhân lực

Tại Tập đoàn Masan, chúng tôi tin rằng thành công của mình được thúc đẩy bởi đội ngũ nhân sự đa dạng và giàu năng lực. Đội ngũ của chúng tôi được gắn kết bởi cam kết chung là phục vụ người tiêu dùng và tạo ra những tác động tích cực đến nền kinh tế, môi trường và xã hội. Chúng tôi cam kết thúc đẩy một môi trường làm việc hòa hợp, nơi mọi người đều được tôn trọng và cảm thấy được trân trọng. Masan tạo ra cơ hội bình đẳng cho tất cả nhân viên, không phân biệt chủng tộc, quốc tịch, tôn giáo, giới tính, tuổi tác hay khả năng.

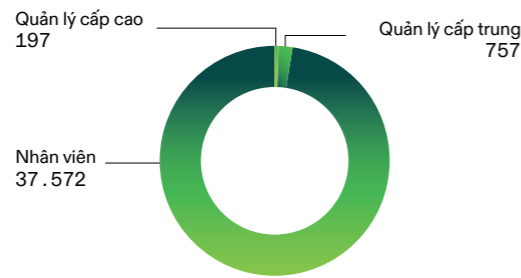
Cam kết về sự hòa hợp và chất lượng nhân sự phản ánh nỗ lực không ngừng của Masan trong việc xây dựng một môi trường làm việc có tính hỗ trợ, đa dạng và bền vững, nơi mọi cá nhân đều có thể hợp tác, phát triển và thành công. Cam kết này được áp dụng xuyên suốt chu trình quản trị nhân tài của chúng tôi, từ quy trình tuyển dụng, tiếp cận đào tạo đến lộ trình phát triển sự nghiệp. Trong năm 2025, tất cả nhân viên đều có quyền tiếp cận các chương trình đào tạo và phát triển, phản ánh sự tập trung của chúng tôi vào việc nâng cao năng lực trên quy mô lớn.

### Cơ cấu nhân sự

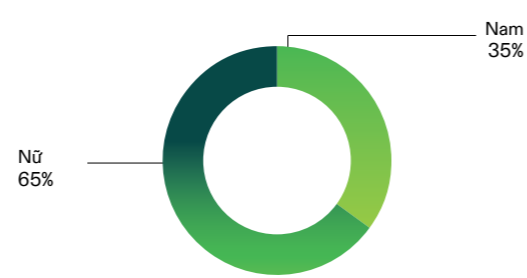
Tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2025, Tập đoàn Masan có tổng cộng 38.526 nhân viên toàn thời gian và 1.885 nhân viên tạm thời và bán thời gian. Nữ giới chiếm 65% tổng lực lượng lao động toàn thời gian và nắm giữ 38% các vị trí quản lý trong năm 2025. Tổng số nhân sự năm 2025 tăng 11,4% so với năm 2024<sup>5</sup>, được thúc đẩy bởi tuyển dụng có định hướng và sự luân chuyển nhân tài nội bộ giữa các công ty thành viên. Điều này phản ánh sự tăng trưởng liên tục và quá trình đổi mới lực lượng lao động trên toàn Tập đoàn.

<sup>5</sup> Tham khảo Báo cáo Phát triển Bền vững của Tập đoàn Masan năm 2024

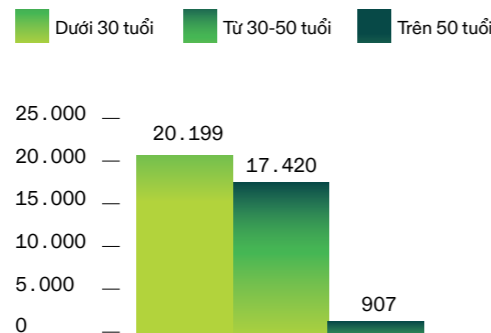
#### Cơ cấu nhân sự toàn thời gian theo cấp bậc



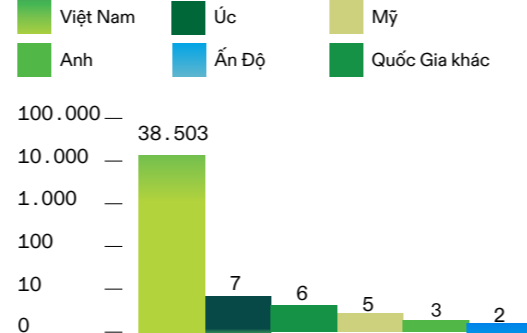
#### Cơ cấu nhân sự toàn thời gian theo giới tính



#### Cơ cấu nhân sự toàn thời gian theo độ tuổi



#### Cơ cấu nhân sự toàn thời gian theo quốc tịch (cơ số 10)



## Đào tạo nhân viên và phát triển nhân tài

Tập đoàn Masan xem con người là động lực then chốt cho sự tăng trưởng bền vững và cam kết không ngừng nâng cao năng lực đội ngũ thông qua các chương trình đào tạo và phát triển. Với các chương trình đào tạo được thiết kế bài bản và bám sát thực tế, nhân viên được hỗ trợ để rèn luyện kỹ năng, mở rộng kiến thức chuyên môn và thích ứng tốt với môi trường kinh doanh đầy biến động và cạnh tranh.

Trong năm 2025, Masan đã thực hiện tổng cộng 1.809.081 giờ đào tạo, trung bình mỗi nhân viên đạt 43 giờ đào tạo/năm. Nội dung đào tạo bao gồm đào tạo tuân thủ bắt buộc, phát triển năng lực chuyên môn và các chương trình phát triển lãnh đạo. Sự đầu tư này cho thấy Tập đoàn tập trung vào việc bồi dưỡng năng lực, xây dựng đội ngũ lãnh đạo kế cận và thúc đẩy một môi trường làm việc an toàn, có trách nhiệm. Đồng thời, các nhân viên trực tiếp thực thi ESG và các cấp quản lý đã tham gia đào tạo thường niên về Bộ Quy tắc Ứng xử của Masan nhằm củng cố các chuẩn mực đạo đức và thực hành kinh doanh có trách nhiệm.

Các chương trình đào tạo năm 2025 tập trung vào an toàn lao động & tuân thủ, kỹ năng chuyên môn & phát triển năng lực nghiệp vụ, và phát triển năng lực lãnh đạo. Đào tạo kỹ năng chuyên môn tập trung củng cố năng lực vận hành và thực thi chuyên môn. Các nội dung trọng tâm bao gồm giao tiếp và hợp tác, định hướng chất lượng dịch vụ vượt trội, quản lý tuyển dụng và vận hành, kỹ năng kỹ thuật và nghề nghiệp, cùng các khóa học chuyên biệt theo từng vị trí. Phát triển năng lực lãnh đạo tập trung trao quyền và hỗ trợ lộ trình thăng tiến cho mọi cấp quản lý, từ lãnh đạo tuyển đầu, nâng cao năng lực quản lý cấp trung đến các lộ trình phát triển tiềm năng cho nhân sự trẻ. Các sáng kiến này bao quát từ quản lý nhóm và tổ chức, phát triển quản lý tại cơ sở và khu vực, đến các chương trình đào tạo lãnh đạo vận hành cao cấp và thực tập sinh tài năng. Những nỗ lực này không chỉ giúp xây dựng lực lượng lao động năng động, thích ứng tốt, mà còn đảm bảo mọi hoạt động luôn đồng nhất với mục tiêu kinh doanh, cam kết đạo đức và các yêu cầu pháp lý của Masan.

## Sức khỏe, an toàn và phúc lợi nhân viên

Tập đoàn Masan xem sức khỏe và an toàn của nhân viên là trọng tâm trong mọi hoạt động vận hành bền vững. Chúng tôi chú trọng đầu tư vào đào tạo an toàn lao động và liên tục cải tiến quy trình sản xuất để duy trì các tiêu chuẩn cao nhất về an toàn và vệ sinh tại nơi làm việc. Nhân viên được đảm bảo điều kiện làm việc an toàn, được trang bị đầy đủ thiết bị bảo hộ cá nhân, và được bảo vệ bởi các quy trình an toàn vệ sinh nghiêm ngặt.

Năm 2025, 100% các công ty thành viên có hoạt động sản xuất và vận hành trọng yếu đã triển khai Hệ thống quản lý An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp (OHS) chính thức. Khoảng 86,3% tổng số nhân viên được bảo vệ bởi này, số còn lại chủ yếu thuộc bộ phận phi sản xuất hoặc có mức độ rủi ro thấp. Các cơ sở sản xuất của Masan vận hành dựa trên các hệ thống quản lý và chứng nhận quốc tế uy tín như: HACCP, ISO 9001, ISO 22000, SA8000, FSSC, HALAL và

ISO 45001. Việc tuân thủ các tiêu chuẩn này giúp Masan duy trì hiệu suất ổn định trong quản lý chất lượng, an toàn thực phẩm, trách nhiệm xã hội cũng như an toàn sức khỏe nghề nghiệp.

### Chính sách và quy trình an toàn

Tại Tập đoàn Masan, sức khỏe, an toàn và phúc lợi của người lao động luôn là trọng tâm. Mỗi đơn vị thành viên đều có Hệ thống OHS phù hợp với đặc thù rủi ro và vận hành. Trong các lĩnh vực sản xuất, nông nghiệp, bán lẻ và khai khoáng, chúng tôi tập trung vào việc chủ động nhận diện rủi ro, phòng ngừa và thúc đẩy sự tham gia của nhân viên. Hệ thống OHS trên toàn Tập đoàn tuân thủ Luật An toàn, vệ sinh lao động (2015), Bộ luật Lao động (2019) và các quy định liên quan; nhiều đơn vị đã đạt hoặc đang tiến tới chuẩn hóa theo ISO 45001:2018. Các hệ thống này áp dụng cho toàn bộ nhân viên, nhà thầu, lao động thời vụ và bên thứ ba, bao gồm việc kiểm tra sức khỏe định kỳ và tầm soát bệnh nghề nghiệp. Tại Masan Consumer Holdings (MCH), WinCommerce (WCM) và Phuc Long Heritage (PLH), OHS bao quát việc nhận diện mối nguy, đánh giá rủi ro, báo cáo sự cố, đào tạo, chuẩn bị ứng phó khẩn cấp và kiểm tra sức khỏe. Tại Masan MEATLife (MML) và Supra, OHS bao gồm đánh giá rủi ro, điều tra sự cố, tham vấn, báo cáo mối nguy, quyền tạm dừng công việc khi không an toàn, đào tạo và giám sát sức khỏe. Tại Masan High-Tech Materials (MHT), OHS tuân thủ ISO 45001 và các quy định về khai thác khoáng sản, thực hiện Phân tích Mối nguy Công việc (JHA), họp an toàn đầu ca hàng ngày, báo cáo mối nguy, điều tra sự cố và khám sức khỏe định kỳ. Các phương pháp tiếp cận này cùng hỗ trợ xây dựng môi trường làm việc an toàn, lành mạnh và tuân thủ trên toàn bộ hoạt động của Tập đoàn Masan.

### Đào tạo an toàn và sức khỏe nghề nghiệp

Nhằm củng cố văn hóa an toàn vững mạnh, Tập đoàn Masan triển khai đào tạo OHS tại tất cả các công ty thành viên. Nội dung đào tạo bao gồm hướng dẫn cho nhân viên mới và các khóa học định kỳ, chuyên biệt theo vị trí công việc theo quy định của pháp luật Việt Nam. Việc đào tạo được tích hợp với nhận diện rủi ro, khám sức khỏe và quy trình báo cáo mối nguy/sự cố rõ ràng. Nhân viên được hỗ trợ thực hiện quyền tạm dừng công việc khi có rủi ro phát sinh. Các chương trình đào tạo được thiết kế riêng cho các rủi ro vận hành trong ngành hàng tiêu dùng, bán lẻ, sản xuất thực phẩm, khai khoáng và dịch vụ, từ các buổi họp an toàn ngắn đầu ca đến đào tạo chuyên sâu về khai thác mỏ, vận hành thiết bị, ứng phó khẩn cấp và sơ cấp cứu. Những chương trình này giúp nhân viên quản trị rủi ro tại nơi làm việc và góp phần tạo nên môi trường làm việc an toàn, hiệu quả.



## Quản lý Quan hệ Khách hàng

Phương pháp quản lý quan hệ khách hàng (CRM) của chúng tôi tập trung vào việc thấu hiểu nhu cầu người tiêu dùng, tăng cường gắn kết tại mọi điểm chạm và mang lại trải nghiệm chất lượng cao, nhất quán nhằm xây dựng niềm tin dài hạn.

### Lấy khách hàng làm trọng tâm

Chúng tôi chủ động tương tác với khách hàng qua các kênh đa diện (omnichannel), bao gồm hotline, website, mạng xã hội và ứng dụng thành viên để giải đáp thắc mắc và hỗ trợ. Việc này đảm bảo Công ty có thể phản hồi kịp thời các mối quan tâm của khách hàng, từ đó duy trì niềm tin.

Ngành hàng FMCG có thương hiệu của chúng tôi, Masan Consumer, đã thiết lập mô hình Consumer-In-Love vào năm 2023, tạo ra phương thức tiếp cận bài bản để tương tác trực tiếp với người tiêu dùng nhằm thu thập thông tin về sự thay đổi trong sở thích và kỳ vọng. Các phản hồi thu được sẽ định hướng cho việc thiết kế và cải tiến sản phẩm, đặc biệt là các yếu tố về sức khỏe, an toàn và bền vững.

Trong mảng bán lẻ, chương trình Hội viên WIN vẫn là trụ cột chính trong chiến lược kỹ thuật số của Tập đoàn, giúp kết nối trực tiếp và thấu hiểu sâu hơn hành vi mua sắm của khách hàng. Thông qua phân tích dữ liệu hành vi, Masan tăng cường truyền thông cá nhân hóa, cải thiện danh mục sản phẩm và củng cố sự gắn bó của khách hàng.

### Xử lý phản hồi và khiếu nại của khách hàng

Các công ty con của Tập đoàn đã triển khai hệ thống phản hồi đa kênh, gồm kỹ thuật số lẫn trực tiếp. Các kênh kỹ thuật số như website, hotline, email, fanpage và Zalo OA là nền tảng tương tác chính. Bên cạnh đó, các kênh phản hồi trực tiếp tại cửa hàng (như PLH và WCM) đảm bảo sự tương tác trực diện. Khiếu nại của khách hàng được quản lý theo quy trình chuẩn hóa: Tiếp nhận – Điều tra – Phân tích nguyên nhân gốc rễ – Hành động khắc phục. Chúng tôi giám sát thời gian phản hồi, tỷ lệ giải quyết và các vấn đề lặp lại như những chỉ số hiệu suất chính (KPI).

### Bảo mật thông tin khách hàng

Việc bảo vệ dữ liệu khách hàng được thực hiện nghiêm ngặt theo các tiêu chuẩn pháp lý, kết hợp với các biện pháp an ninh mạng để giảm thiểu rủi ro tiềm ẩn. Chúng tôi thu thập và lưu trữ dữ liệu trên các nền tảng bảo mật có kiểm soát truy cập và mã hóa, đáp ứng các yêu cầu quản trị dữ liệu nội bộ và quy định hiện hành (như luật pháp Việt Nam và tiêu chuẩn ISO/IEC 27001:2022). Dữ liệu khách hàng chỉ được sử dụng cho các mục đích kinh doanh hợp pháp, như cá nhân hóa khuyến mãi, cải thiện dịch vụ và quản lý chương trình thành viên, và tuyệt đối không chia sẻ khi chưa có sự ủy quyền hợp lệ.

Tính đến thời điểm hiện tại, chúng tôi **chưa ghi nhận bất kỳ khiếu nại có cơ sở nào** liên quan đến việc vi phạm quyền riêng tư của khách hàng.



## Đạo đức Kinh doanh

### Chuẩn mực đạo đức và liêm chính

Chúng tôi kiên định với cam kết duy trì đạo đức kinh doanh và thúc đẩy cạnh tranh công bằng trên tất cả các thị trường mà Tập đoàn hoạt động. Trong năm 2025, chúng tôi đã củng cố mạnh mẽ cam kết này thông qua việc ban hành các chính sách và hành động trọng yếu giúp củng cố các tiêu chuẩn đạo đức và các sáng kiến bền vững trong toàn tổ chức.

Tập đoàn duy trì một Bộ Quy tắc Ứng xử Kinh doanh toàn diện, quy định chi tiết các chuẩn mực hành vi cho toàn thể nhân viên, bao gồm tuân thủ pháp luật, cạnh tranh công bằng, trách nhiệm xã hội, hợp tác có trách nhiệm với các đối tác kinh doanh, ghi chép sổ sách chính xác và minh bạch, truyền thông có trách nhiệm với truyền thông và nhà đầu tư, bảo vệ dữ liệu và thông tin, an toàn nơi làm việc và quản trị xung đột lợi ích. Nhân viên được yêu cầu xác nhận đã nắm rõ Bộ Quy tắc và hoàn thành các khóa đào tạo liên quan để đảm bảo việc áp dụng nhất quán trong vận hành hàng ngày. Nhân viên mới của Tập đoàn Masan và các công ty con đều phải ký cam kết tuân thủ đạo đức kinh doanh và các chính sách về xung đột lợi ích trước khi chính thức làm việc, đảm bảo sự đồng bộ với các chuẩn mực của Tập đoàn ngay từ đầu.

Năm 2025, Tập đoàn Masan đã thành lập Ủy ban Quản lý Rủi ro nhằm tăng cường công tác giám sát rủi ro doanh nghiệp, bao gồm cả các rủi ro về phát triển bền vững.

Quy định về Quản trị và Quản lý Rủi ro của Tập đoàn được cập nhật vào năm 2025, quy định rõ ràng về cấu trúc quản trị, trách nhiệm giải trình, khâu vị rủi ro, cũng như các cơ chế nhận diện, đánh giá, quản lý và báo cáo rủi ro.

Xây dựng và triển khai mô hình quản trị rủi ro ba lớp:

- (i) Các Trưởng bộ phận, Quản lý và cấp điều hành đóng vai trò là Chủ sở hữu rủi ro (Risk Owners), chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc nhận diện, đánh giá, quản lý và báo cáo rủi ro.
- (ii) Ủy ban Quản trị Rủi ro, báo cáo trực tiếp cho Tổng Giám đốc (CEO), chịu trách nhiệm rà soát và giám sát các hành động khắc phục trong trường hợp có sự kiện rủi ro xảy ra.
- (iii) Ủy ban Kiểm toán báo cáo lên Hội đồng Quản trị, thực hiện kiểm toán độc lập để đảm bảo quản trị rủi ro được triển khai hiệu quả, đồng thời đưa ra khuyến nghị cải tiến liên tục.

### Minh bạch trong báo cáo và công bố thông tin

Chúng tôi duy trì hệ thống báo cáo tài chính và báo cáo phát triển bền vững phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế, cung cấp thông tin minh bạch và kịp thời cho các cổ đông và các bên liên quan.

Trong năm 2024, chúng tôi đã công bố Báo cáo Phát triển Bền vững theo Bộ Tiêu chuẩn Global Reporting Initiative (GRI) – khung tiêu chuẩn quốc tế hàng đầu về báo cáo phát triển bền vững.

## Hướng tới Tương lai

Trong tương lai, Tập đoàn Masan sẽ tiếp tục đẩy mạnh lộ trình phát triển bền vững bằng cách tăng cường hiệu quả chuỗi cung ứng, thúc đẩy quá trình giảm phát thải carbon và mở rộng danh mục sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng. Từ năm 2026 trở đi, chúng tôi sẽ tiếp tục hiện đại hóa công tác thu mua, hậu cần và phân phối thông qua nền tảng kỹ thuật số tích hợp và quản trị dựa trên dữ liệu. Đồng thời, Tập đoàn sẽ tăng cường gắn kết và thẩm định nhà cung cấp, củng cố thực hành thu mua có trách nhiệm nhằm nâng cao khả năng linh hoạt và thích ứng của vận hành và năng lực cạnh tranh về chi phí.

Chúng tôi sẽ tiếp tục triển khai lộ trình giảm phát thải carbon bằng cách mở rộng quy mô áp dụng năng lượng tái tạo và cải thiện hiệu quả sử dụng năng lượng. Song song đó, hoạt động phát triển sản phẩm sẽ tập trung vào đổi mới sáng tạo về dinh dưỡng, an toàn thực phẩm và nguồn nguyên liệu bền vững nhằm đáp ứng kỳ vọng của người tiêu dùng và các yêu cầu pháp lý.

Đồng thời, Masan sẽ củng cố năng lực quản trị, quản lý rủi ro và gắn kết với các bên liên quan để hỗ trợ sự tăng trưởng kỷ luật và có trách nhiệm. Thông qua những nỗ lực này, Tập đoàn Masan đặt mục tiêu xây dựng các chuỗi giá trị hiện đại và hiệu quả, nâng cao lợi thế cạnh tranh dài hạn và tạo ra giá trị bền vững cho người tiêu dùng, cổ đông và toàn xã hội.



# Báo cáo tài chính



## Thông tin doanh nghiệp

<b>Giấy Chứng nhận Đăng ký Doanh nghiệp số</b>	<b>0303576603</b>	<b>ngày 18 tháng 11 năm 2004</b>
	Giấy Chứng nhận Đăng ký Doanh nghiệp đã được điều chỉnh nhiều lần. Lần điều chỉnh gần nhất là vào ngày 31 tháng 8 năm 2025. Giấy Chứng nhận Đăng ký Doanh nghiệp và các giấy chứng nhận điều chỉnh do Sở Kế hoạch và Đầu tư (nay là Sở Tài chính) Thành phố Hồ Chí Minh cấp.	
<b>HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ</b>	Dr Nguyễn Đăng Quang	Chủ tịch
	Bà Nguyễn Hoàng Yến	Thành viên
	Ông Nguyễn Thiếu Nam	Thành viên
	Ông Nguyễn Đoàn Hùng	Thành viên
	Ông David Tan Wei Ming	Thành viên
	Bà Nguyễn Thị Thu Hà	Thành viên
<b>BAN TỔNG GIÁM ĐỐC</b>	Ông Le Danny	Tổng Giám đốc
	Ông Nguyễn Thiếu Nam	Phó Tổng Giám đốc
	Ông Michael Hung Nguyen	Phó Tổng Giám đốc
<b>ỦY BAN KIỂM TOÁN</b>	Ông Nguyễn Đoàn Hùng	Chủ tịch
	Bà Nguyễn Thị Thu Hà	Thành viên
<b>NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT</b>	Dr Nguyễn Đăng Quang	Chủ tịch
	Ông Le Danny	Tổng Giám đốc
<b>TRỤ SỞ ĐĂNG KÝ</b>	23 Lê Duẩn, Phường Sài Gòn, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam	

## Báo cáo của Ban Tổng giám đốc

### TUYÊN BỐ TRÁCH NHIỆM CỦA BAN TỔNG GIÁM ĐỐC ĐỐI VỚI BÁO CÁO TÀI CHÍNH HỢP NHẤT

Ban Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan (“Công ty”) trình bày báo cáo này và báo cáo tài chính hợp nhất đính kèm của Công ty và các công ty con (sau đây được gọi chung là “Tập đoàn”) cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025.

Ban Tổng Giám đốc Công ty chịu trách nhiệm lập và trình bày trung thực và hợp lý báo cáo tài chính hợp nhất tại ngày và cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 theo các Chuẩn mực Kế toán Việt Nam. Chế độ Kế toán Doanh nghiệp Việt Nam và các quy định pháp lý có liên quan đến việc lập và trình bày báo cáo tài chính. Khi lập báo cáo tài chính hợp nhất, Ban Tổng Giám đốc Công ty được yêu cầu phải:

- lựa chọn các chính sách kế toán phù hợp và sau đó áp dụng các chính sách này một cách nhất quán;
- thực hiện các đánh giá và ước tính một cách hợp lý và thận trọng;
- nêu rõ các chuẩn mực kế toán áp dụng có được tuân thủ hay không, và các khác biệt trọng yếu nếu có đã được trình bày và giải thích trong báo cáo tài chính hợp nhất; và
- lập báo cáo tài chính hợp nhất theo giả định hoạt động liên tục trừ khi giả định Tập đoàn sẽ tiếp tục hoạt động kinh doanh không còn phù hợp.

Ban Tổng Giám đốc Công ty cũng chịu trách nhiệm bảo đảm các sổ sách kế toán thích hợp được lưu giữ để phản ánh tình hình tài chính hợp nhất của Tập đoàn, với mức độ chính xác hợp lý tại mọi thời điểm, và đảm bảo rằng các sổ sách kế toán tuân thủ các Chuẩn mực Kế toán Việt Nam. Chế độ Kế toán Doanh nghiệp Việt Nam và các quy định pháp lý có liên quan đến việc lập và trình bày báo cáo tài chính. Ban Tổng Giám đốc Công ty cũng có trách nhiệm quản lý tài sản của Tập đoàn và do đó phải thực hiện các biện pháp thích hợp nhằm ngăn ngừa và phát hiện những gian lận và những vi phạm khác.

Ban Tổng Giám đốc Công ty cam kết rằng Ban Tổng Giám đốc đã tuân thủ những yêu cầu trên trong việc lập báo cáo tài chính hợp nhất này.

### PHÊ DUYỆT BÁO CÁO TÀI CHÍNH HỢP NHẤT

Chúng tôi phê duyệt báo cáo tài chính hợp nhất đính kèm của Tập đoàn tại ngày và cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025, báo cáo tài chính hợp nhất này được lập phù hợp với các Chuẩn mực Kế toán Việt Nam. Chế độ Kế toán Doanh nghiệp Việt Nam và các quy định pháp lý có liên quan đến việc lập và trình bày báo cáo tài chính.

Thay mặt Ban Tổng Giám đốc



**Le Danny**

Tổng Giám đốc

Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Ngày 6 tháng 3 năm 2026

## Báo cáo kiểm toán độc lập

### KÍNH GỬI CÁC CỔ ĐÔNG CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MASAN

Chúng tôi đã kiểm toán báo cáo tài chính hợp nhất đính kèm của Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan (“Công ty”) và các công ty con (sau đây được gọi chung là “Tập đoàn”), bao gồm bảng cân đối kế toán hợp nhất tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất và báo cáo lưu chuyển tiền tệ hợp nhất cho năm kết thúc cùng ngày và các thuyết minh kèm theo được Ban Tổng Giám đốc Công ty phê duyệt phát hành ngày 6 tháng 3 năm 2026, được trình bày từ trang 122 đến trang 211.

### TRÁCH NHIỆM CỦA BAN TỔNG GIÁM ĐỐC

Ban Tổng Giám đốc Công ty chịu trách nhiệm lập và trình bày trung thực và hợp lý báo cáo tài chính hợp nhất này theo các Chuẩn mực Kế toán Việt Nam, Chế độ Kế toán Doanh nghiệp Việt Nam và các quy định pháp lý có liên quan đến việc lập và trình bày báo cáo tài chính, và chịu trách nhiệm về kiểm soát nội bộ mà Ban Tổng Giám đốc xác định là cần thiết để đảm bảo việc lập báo cáo tài chính hợp nhất không có sai sót trọng yếu do gian lận hay nhầm lẫn.

### TRÁCH NHIỆM CỦA KIỂM TOÁN VIÊN

Trách nhiệm của chúng tôi là đưa ra ý kiến về báo cáo tài chính hợp nhất này dựa trên kết quả kiểm toán của chúng tôi. Chúng tôi đã thực hiện công việc kiểm toán các Chuẩn mực Kiểm toán Việt Nam. Các chuẩn mực này yêu cầu chúng tôi tuân thủ chuẩn mực và các quy định về đạo đức nghề nghiệp và lập kế hoạch và thực hiện cuộc kiểm toán để đạt được sự đảm bảo hợp lý về việc liệu báo cáo tài chính hợp nhất có còn sai sót trọng yếu hay không.

Công việc kiểm toán bao gồm việc thực hiện các thủ tục nhằm thu thập các bằng chứng kiểm toán về các số liệu và các thuyết minh trong báo cáo tài chính. Các thủ tục được lựa chọn dựa trên xét đoán của kiểm toán viên, bao gồm đánh giá rủi ro có sai sót trọng yếu trong báo cáo tài chính do gian lận hoặc nhầm lẫn. Khi thực hiện các đánh giá rủi ro này, kiểm toán viên xem xét kiểm soát nội bộ của Công ty liên quan tới việc lập và trình bày báo cáo tài chính trung thực và hợp lý nhằm thiết kế các thủ tục kiểm toán phù hợp với tình hình thực tế, tuy nhiên không nhằm mục đích đưa ra ý kiến về hiệu quả của kiểm soát nội bộ của Công ty. Công việc kiểm toán cũng bao gồm việc đánh giá tính thích hợp của các chính sách kế toán được áp dụng và tính hợp lý của các ước tính kế toán của Ban Tổng Giám đốc Công ty, cũng như đánh giá việc trình bày tổng thể báo cáo tài chính.

Chúng tôi tin rằng các bằng chứng kiểm toán mà chúng tôi thu được là đầy đủ và thích hợp làm cơ sở cho ý kiến kiểm toán của chúng tôi.

### Ý KIẾN CỦA KIỂM TOÁN VIÊN

Theo ý kiến của chúng tôi, báo cáo tài chính hợp nhất đã phản ánh trung thực và hợp lý, trên các khía cạnh trọng yếu, tình hình tài chính hợp nhất của Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất và lưu chuyển tiền tệ hợp nhất của Công ty và các công ty con cho năm kết thúc cùng ngày, phù hợp với các Chuẩn mực Kế toán Việt Nam, Chế độ Kế toán Doanh nghiệp Việt Nam và các quy định pháp lý có liên quan đến việc lập và trình bày báo cáo tài chính.

### CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH KPMG

Việt Nam

Báo cáo kiểm toán số: 25-01-01312-26-2



**Phạm Thị Hoàng Anh**

Giấy Chứng nhận Đăng ký Hành nghề

Kiểm toán số 3434-2022-007-1

Phó Tổng Giám đốc

**Triệu Tích Quyền**

Giấy Chứng nhận Đăng ký Hành nghề

Kiểm toán số 4629-2023-007-1

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 6 tháng 3 năm 2026

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

TÀI SẢN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2025	1/1/2025
			Triệu VND	Triệu VND
<b>TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>	<b>100</b>		<b>36.234.495</b>	<b>53.569.663</b>
Tiền và các khoản tương đương tiền	110	6	12.101.850	18.617.866
Tiền	111		1.013.866	6.064.564
Các khoản tương đương tiền	112		11.087.984	12.553.302
Đầu tư tài chính ngắn hạn	120	12	5.379.753	607.993
Chứng khoán kinh doanh	121		3.824.067	-
Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn	123		1.555.686	607.993
Các khoản phải thu ngắn hạn	130	7	5.639.277	21.864.602
Phải thu khách hàng	131		1.274.262	1.302.889
Trả trước cho người bán	132		542.864	484.488
Phải thu về cho vay ngắn hạn	135		81.150	81.150
Phải thu ngắn hạn khác	136		3.771.567	20.067.610
Dự phòng phải thu khó đòi	137		(85.544)	(85.092)
Tài sản thiếu chờ xử lý	139		54.978	13.557
Hàng tồn kho	140	8	11.262.216	10.787.396
Hàng tồn kho	141		11.415.704	11.001.795
Dự phòng giảm giá hàng tồn kho	149		(153.488)	(214.399)
Tài sản ngắn hạn khác	150		1.851.399	1.691.806
Chi phí trả trước ngắn hạn	151		378.635	342.284
Thuế giá trị gia tăng được khấu trừ	152		1.363.276	1.232.869
Thuế và các khoản khác phải thu Ngân sách Nhà nước	153		109.488	116.653

Mẫu số B 01 - DN/HN

Các thuyết minh đính kèm là bộ phận hợp thành của báo cáo tài chính hợp nhất này

TÀI SẢN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2025	1/1/2025
			Triệu VND	Triệu VND
<b>TÀI SẢN DÀI HẠN</b>	<b>200</b>		<b>92.728.676</b>	<b>94.015.055</b>
Các khoản phải thu dài hạn	210	7	4.949.625	8.524.390
Phải thu về cho vay dài hạn	215		-	79.200
Phải thu dài hạn khác	216		4.949.625	8.445.190
Tài sản cố định	220		35.484.220	37.049.770
Tài sản cố định hữu hình	221	9	26.392.688	27.121.453
Nguyên giá	222		48.856.509	47.629.525
Giá trị hao mòn lũy kế	223		(22.463.821)	(20.508.072)
Tài sản cố định hữu hình thuê tài chính	224		204.139	222.742
Nguyên giá	225		345.223	345.223
Giá trị hao mòn lũy kế	226		(141.084)	(122.481)
Tài sản cố định vô hình	227	10	8.887.393	9.705.575
Nguyên giá	228		13.373.916	13.952.693
Giá trị hao mòn lũy kế	229		(4.486.523)	(4.247.118)
Bất động sản đầu tư	230		-	4.166
Nguyên giá	231		-	18.628
Giá trị hao mòn lũy kế	232		-	(14.462)
Tài sản dở dang dài hạn	240		1.160.909	1.670.868
Xây dựng cơ bản dở dang	242	11	1.160.909	1.670.868
Đầu tư tài chính dài hạn	250	12	39.473.083	35.318.781
Đầu tư vào các công ty liên kết	252		37.967.233	33.409.931
Đầu tư góp vốn vào các đơn vị khác	253		2.932.523	2.932.523
Dự phòng đầu tư tài chính dài hạn	254		(1.426.673)	(1.023.673)
Tài sản dài hạn khác	260		11.660.839	11.447.080
Chi phí trả trước dài hạn	261	13	8.172.153	7.170.989
Tài sản thuế thu nhập hoãn lại	262	14	520.888	687.989
Lợi thế thương mại	269	15	2.967.798	3.588.102
<b>TỔNG TÀI SẢN</b>	<b>270</b>		<b>128.963.171</b>	<b>147.584.718</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất (tiếp theo)

NGUỒN VỐN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2025	1/1/2025
			Triệu VND	Triệu VND
<b>NỢ PHẢI TRẢ</b>	<b>300</b>		<b>83.884.527</b>	<b>106.832.338</b>
<b>Nợ ngắn hạn</b>	<b>310</b>		<b>40.257.475</b>	<b>58.712.175</b>
Phải trả người bán ngắn hạn	311		8.362.579	7.171.217
Người mua trả tiền trước	312		282.983	196.922
Thuế phải nộp Ngân sách Nhà nước	313	16	705.158	1.017.379
Phải trả nhân viên	314		322.128	251.950
Chi phí phải trả ngắn hạn	315	17(a)	5.264.674	4.787.142
Doanh thu chưa thực hiện ngắn hạn	318		26.266	23.075
Phải trả ngắn hạn khác	319	18(a)	839.844	18.489.608
Vay, trái phiếu phát hành và nợ thuê tài chính ngắn hạn	320	19	24.330.984	26.724.166
Dự phòng phải trả ngắn hạn	321		91.734	19.591
Quỹ khen thưởng, phúc lợi	322		31.125	31.125
<b>Nợ dài hạn</b>	<b>330</b>		<b>43.627.052</b>	<b>48.120.163</b>
Phải trả người bán dài hạn	331		10.666	16.166
Chi phí phải trả dài hạn	333	17(b)	2.679	102.080
Phải trả dài hạn khác	337	18(b)	162.921	6.212.349
Vay, trái phiếu phát hành và nợ thuê tài chính dài hạn	338	20	40.546.194	38.825.185
Thuế thu nhập hoãn lại phải trả	341	14	2.364.694	2.476.497
Dự phòng phải trả dài hạn	342	21	539.898	487.886

Mẫu số B 01 - DN/HN

Các thuyết minh đính kèm là bộ phận hợp thành của báo cáo tài chính hợp nhất này

NGUỒN VỐN	Mã số	Thuyết minh	31/12/2025	1/1/2025
			Triệu VND	Triệu VND
<b>VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>400</b>		<b>45.078.644</b>	<b>40.752.380</b>
<b>Vốn chủ sở hữu</b>	<b>410</b>	<b>22</b>	<b>45.078.644</b>	<b>40.752.380</b>
Vốn cổ phần	411	23	15.204.920	15.129.281
Thặng dư vốn cổ phần	412	23	14.164.508	14.164.558
Vốn khác của chủ sở hữu	414	25	(8.388.147)	(8.388.147)
Chênh lệch tỷ giá hối đoái	417		11.266	9.470
Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	421		14.355.609	9.326.870
<i>Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối lũy kế đến cuối năm trước</i>	421a		9.326.870	11.798.056
<i>Lợi nhuận/(Lỗ) thuần trong năm</i>	421b		5.028.739	(2.471.186)
Lợi ích cổ đông không kiểm soát	429		9.730.488	10.510.348
<b>TỔNG NGUỒN VỐN</b>	<b>440</b>		<b>128.963.171</b>	<b>147.584.718</b>

Người lập:

**Nguyễn Huy Hùng**  
Kế toán trưởng

Ngày 6 tháng 3 năm 2026

Người duyệt:

**Đoàn Thị Mỹ Duyên**  
Giám đốc Tài chính



**Le Danny**  
Tổng Giám đốc

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con  
**Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất**

	Mã số	Thuyết minh	2025	2024
			Triệu VND	Triệu VND
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>01</b>	<b>27</b>	<b>81.927.677</b>	<b>83.456.446</b>
<b>Các khoản giảm trừ doanh thu</b>	<b>02</b>	<b>27</b>	<b>306.348</b>	<b>278.726</b>
<b>Doanh thu thuần</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>81.621.329</b>	<b>83.177.720</b>
<b>Giá vốn hàng bán</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>56.040.719</b>	<b>58.521.982</b>
<b>Lợi nhuận gộp</b>	<b>20</b>		<b>25.580.610</b>	<b>24.655.738</b>
Doanh thu hoạt động tài chính	10	29	2.094.248	4.043.530
Chi phí tài chính	11	30	6.916.498	7.900.139
<i>Trong đó: Chi phí lãi vay</i>	20		5.418.158	6.404.706
Phần lãi từ các công ty liên kết	24		5.080.057	4.443.769
Chi phí bán hàng	25	31	14.202.530	14.565.375
Chi phí quản lý doanh nghiệp	26	32	3.713.793	3.916.974
<b>Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>30</b>		<b>7.922.094</b>	<b>6.760.549</b>
Thu nhập khác	31	33	446.488	180.026
Chi phí khác	32	34	480.492	915.772
<b>Kết quả của các hoạt động khác</b>	<b>40</b>		<b>(34.004)</b>	<b>(735.746)</b>
<b>Lợi nhuận kế toán trước thuế</b>	<b>50</b>		<b>7.888.090</b>	<b>6.024.803</b>
<b>Chi phí thuế thu nhập hiện hành</b>	<b>51</b>	<b>35</b>	<b>1.036.709</b>	<b>1.510.936</b>
<b>Chi phí thuế thu nhập hoãn lại</b>	<b>52</b>	<b>35</b>	<b>87.870</b>	<b>241.483</b>
<b>Lợi nhuận thuần sau thuế</b>	<b>60</b>		<b>6.763.511</b>	<b>4.272.384</b>

Mẫu số B 02 - DN/HN

Các thuyết minh đính kèm là bộ phận hợp thành của báo cáo tài chính hợp nhất này

	Mã số	Thuyết minh	2025	2024
			Triệu VND	Triệu VND
<b>Phân bổ cho:</b>				
Chủ sở hữu của Công ty	61		4.108.306	1.999.059
Cổ đông không kiểm soát	62		2.655.205	2.273.325
<b>Lãi trên cổ phiếu</b>				
Lãi cơ bản trên cổ phiếu (VND)	70	36	2.710	1.345

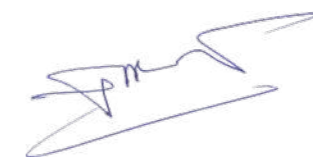
Ngày 6 tháng 3 năm 2026

Người lập:



**Nguyễn Huy Hùng**  
Kế toán trưởng

Người duyệt:



**Đoàn Thị Mỹ Duyên**  
Giám đốc Tài chính



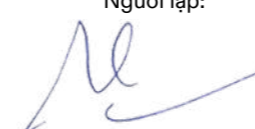
**Le Danny**  
Tổng Giám đốc

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con  
**Báo cáo lưu chuyển tiền tệ hợp nhất**  
 (Phương pháp gián tiếp)

	Mã số	Thuyết minh	2025	2024
			Triệu VND	Triệu VND
<b>LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>				
Lợi nhuận kế toán trước thuế	01		7.888.090	6.024.803
<b>Điều chỉnh cho</b>				
Khấu hao và phân bổ	02		3.428.706	4.132.955
Các khoản dự phòng	03		631.460	1.362.398
(Lãi)/Lỗ chênh lệch tỷ giá hối đoái chưa thực hiện	04		(21.086)	12.608
Lãi từ hoạt động đầu tư	05		(6.211.382)	(7.067.273)
Chi phí lãi vay và chi phí tài chính khác	06		5.924.079	6.911.415
<b>Lãi từ hoạt động kinh doanh trước những thay đổi vốn lưu động</b>	<b>08</b>		<b>11.639.867</b>	<b>11.376.906</b>
Biến động các khoản phải thu và tài sản khác	09		299.800	(337.553)
Biến động hàng tồn kho	10		(671.875)	(98.554)
Biến động các khoản phải trả và nợ phải trả khác	11		1.077.837	2.143.364
Biến động chi phí trả trước	12		98.203	628.346
Biến động chứng khoán kinh doanh	13		(3.824.067)	4.183.054
			<b>8.619.765</b>	<b>17.895.563</b>
Tiền lãi vay và chi phí tài chính khác đã trả	14		(5.975.241)	(6.961.019)
Thuế thu nhập doanh nghiệp đã nộp	15		(1.273.816)	(1.408.359)
Tiền chi khác cho hoạt động kinh doanh	17		(1.138)	(723)
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>20</b>		<b>1.369.570</b>	<b>9.525.462</b>
<b>LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ</b>				
Tiền chi mua tài sản cố định và tài sản dài hạn khác	21		(1.878.231)	(3.099.300)
Tiền thu từ thanh lý tài sản cố định và tài sản dài hạn khác	22		22.047	34.765
Tiền chi cho vay, tiền gửi ngân hàng có kỳ hạn và đầu tư khác	23		(13.280.619)	(40.732.272)

Mẫu số B 03 - DN/HN  
 Các thuyết minh đính kèm là bộ phận hợp thành của báo cáo tài chính hợp nhất này

	Mã số	Thuyết minh	2025	2024
			Triệu VND	Triệu VND
Tiền thu hồi cho vay, tiền gửi ngân hàng có kỳ hạn và đầu tư khác	24		32.034.279	32.404.126
Tiền chi cho các khoản đầu tư góp vốn và hợp nhất kinh doanh (đã trừ đi số dư tiền của công ty con được hợp nhất)	25		(3.114.488)	(6.557.257)
Tiền thu từ việc thanh lý các công ty con (đã trừ đi số dư tiền của các công ty con được thanh lý) và tiền thu từ thanh lý các khoản đầu tư góp vốn khác	26		84.669	4.284.306
Tiền thu từ lãi, cổ tức và thu nhập khác từ hoạt động đầu tư	27		3.031.223	2.972.095
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động đầu tư</b>	<b>30</b>		<b>16.898.880</b>	<b>(10.693.537)</b>
<b>LƯU CHUYỂN TIỀN TỪ HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH</b>				
Tiền thu từ phát hành cổ phiếu trừ đi chi phí phát hành liên quan	31		75.589	6.411.786
Tiền thu từ phát hành cổ phiếu của các công ty con sở hữu gián tiếp cho cổ đông không kiểm soát	31		2.747.005	-
Tiền chi mua lại cổ phiếu của một công ty con sở hữu gián tiếp từ cổ đông không kiểm soát	32		(2.551.526)	-
Tiền thu từ đi vay, phát hành trái phiếu và khác	33		59.984.641	93.606.481
Tiền trả nợ gốc vay, trái phiếu và khác	34		(84.136.781)	(88.611.315)
Tiền trả nợ gốc thuế tài chính	35		(12.259)	(14.108)
Tiền chi trả cổ tức	36		(890.481)	(1.721.291)
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động tài chính</b>	<b>40</b>		<b>(24.783.812)</b>	<b>9.671.553</b>
<b>Lưu chuyển tiền thuần trong năm</b>	<b>50</b>		<b>(6.515.362)</b>	<b>8.503.478</b>
<b>Tiền và các khoản tương đương tiền đầu năm</b>	<b>60</b>		<b>18.617.866</b>	<b>10.124.515</b>
Ảnh hưởng của thay đổi tỷ giá hối đoái	61		(654)	(10.127)
<b>Tiền và các khoản tương đương tiền cuối năm</b>	<b>70</b>	<b>6</b>	<b>12.101.850</b>	<b>18.617.866</b>

Người lập:  
  
**Nguyễn Huy Hùng**  
 Kế toán trưởng

Ngày 6 tháng 3 năm 2026

Người duyệt:  
  
**Đoàn Thị Mỹ Duyên**  
 Giám đốc Tài chính

Người duyệt:

  
**Le Danny**  
 Tổng Giám đốc

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025

Mẫu số B 09 – DN/HN

Các thuyết minh này là bộ phận hợp thành và cần được đọc đồng thời với báo cáo tài chính hợp nhất đính kèm.

### 1. ĐƠN VỊ BÁO CÁO

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan (“Công ty”) là một công ty cổ phần được thành lập tại Việt Nam. Hoạt động chính của Công ty bao gồm tư vấn quản lý, tư vấn đầu tư (trừ tư vấn tài chính, kế toán và pháp luật) và thực hiện các hoạt động huy động vốn và đầu tư.

Báo cáo tài chính hợp nhất bao gồm Công ty và các công ty con (sau đây được gọi chung là “Tập đoàn”) và lợi ích của Tập đoàn trong các công ty liên kết.

Các hoạt động chính của các công ty con và các công ty liên kết được mô tả như sau:

#### Công ty con

- (a) Trong tháng 3 năm 2025 và tháng 10 năm 2025, Công ty đã tăng lợi ích kinh tế trong CrownX thông qua việc mua lại 8,77% lợi ích kinh tế của CrownX bởi các công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty, với tổng khoản thanh toán là 2.324.119 triệu VNĐ.
- (b) Trong tháng 3 năm 2025, Công ty TNHH The SHERPA, một công ty con sở hữu trực tiếp của Công ty, đã ký các thỏa thuận với một số nhà đầu tư để mua lại lợi ích kinh tế trong Consumer Holdings với tổng khoản thanh toán là 755.373 triệu VNĐ. Trong tháng 6 năm 2025, việc mua lại cổ phần đã hoàn tất.
- (c) Trong tháng 4 năm 2025, Consumer Holdings, một công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty, đã chuyển đổi loại hình doanh nghiệp từ công ty trách nhiệm hữu hạn sang công ty cổ phần. Sau đó, Consumer Holdings đã mua lại 1.722.000 cổ phiếu phổ thông từ một cổ đông không kiểm soát với tổng khoản thanh toán là 2.551.526 triệu VNĐ để giảm vốn cổ phần. Do kết quả của giao dịch này và các giao dịch được mô tả ở Thuyết minh 1(a) và Thuyết minh 1(b), lợi ích kinh tế của Công ty trong Consumer Holdings tăng từ 72,8% lên 94,4%.

STT	Tên công ty	Thuyết minh	Hoạt động chính	Tỷ lệ lợi ích tại	
				31/12/2025	1/1/2025
<b>CÔNG TY CON SỞ HỮU TRỰC TIẾP</b>					
1	Công ty TNHH The SHERPA (“SHERPA”)		Tư vấn quản lý đầu tư	100,0%	100,0%
2	Công ty TNHH Zenith Investment (“ZENITH”)		Tư vấn quản lý đầu tư	100,0%	100,0%
<b>CÔNG TY CON SỞ HỮU GIÁN TIẾP</b>					
1	Công ty Cổ phần The CrownX (“CrownX”)	(v)/(a)	Tư vấn quản lý đầu tư	93,7%	84,9%
2	Công ty Cổ phần Masan Consumer Holdings (“Consumer Holdings”) (trước đây gọi là “Công ty TNHH MasanConsumerHoldings”)	(vi)/(b)/(c)	Tư vấn quản lý đầu tư	94,4%	72,8%
3	Công ty TNHH Masan Brewery (“MB”)	(i)/(k)	Tư vấn quản lý đầu tư	63,0%	48,5%
4	Công ty TNHH Masan Master Brewer (“MMBr”)	(i)/(k)	Kinh doanh bia và nước giải khát	63,0%	48,5%
5	Công ty TNHH Một Thành viên Masan Brewery PY (“MBPY”)	(i)/(k)	Sản xuất bia và nước giải khát	63,0%	48,5%
6	Công ty TNHH Một Thành viên Masan Brewery HG (“MBHG”)	(i)/(k)	Sản xuất bia và nước giải khát	63,0%	48,5%
7	Công ty TNHH Một Thành viên Masan Brewery Distribution (“MBD”)	(i)/(k)	Kinh doanh bia và nước giải khát	63,0%	48,5%
8	Công ty TNHH Masan Brewery MB (“MBMB”)	(i)/(k)	Sản xuất bia và nước giải khát	63,0%	48,5%
9	Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan (“MCH”)	(i)/(d)/(j)	Kinh doanh và phân phối	66,2%	67,4%
10	Masan Consumer (Thailand) Limited (“MTH”)	(i)/(k)	Kinh doanh và phân phối	66,2%	67,4%
11	Công ty TNHH Một Thành viên Thực phẩm Masan (“MSF”)	(i)/(k)	Kinh doanh và phân phối	66,2%	67,4%
12	Công ty TNHH Một Thành viên Công nghiệp Masan (“MSI”)	(i)/(k)	Sản xuất gia vị, thực phẩm tiện lợi và bao bì	66,2%	67,4%
13	Công ty TNHH Một Thành viên Công nghệ Thực phẩm Việt Tiến (“VTF”)	(i)/(k)	Sản xuất gia vị	66,2%	67,4%
14	Công ty TNHH Một Thành viên Masan HD (“MHD”)	(i)/(k)	Sản xuất thực phẩm tiện lợi	66,2%	67,4%
15	Công ty Cổ phần Masan PQ (“MPQ”)	(i)/(k)	Sản xuất gia vị	66,2%	67,4%

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 1. ĐƠN VỊ BÁO CÁO (tiếp theo)

STT	Tên công ty	Thuyết minh	Hoạt động chính	Tỷ lệ lợi ích tại	
				31/12/2025	1/1/2025
16	Công ty TNHH Một Thành viên Nam Ngư Phú Quốc ("NPQ")	(i)/(k)	Sản xuất gia vị	66,2%	67,4%
17	Công ty TNHH Masan Long An ("MLA")	(i)/(k)	Sản xuất gia vị, thực phẩm tiện lợi và bao bì	66,2%	67,4%
18	Công ty TNHH Masan HN ("HNF")	(i)/(k)	Sản xuất thực phẩm tiện lợi	66,2%	67,4%
19	Công ty Cổ phần VinaCafé Biên Hòa ("VCF")	(i)/(k)	Sản xuất và kinh doanh đồ uống	65,4%	66,6%
20	Công ty Cổ phần Nước khoáng Vĩnh Hảo ("VHC")	(i)/(k)	Sản xuất và kinh doanh đồ uống và bao bì	59,3%	60,3%
21	Công ty Cổ phần Thương mại Dịch vụ và Sản xuất Kronfa ("KRP")	(i)/(k)	Sản xuất đồ uống	59,3%	60,3%
22	Công ty TNHH Một Thành viên Masan Beverage ("MSB")	(i)/(k)	Sản xuất và kinh doanh đồ uống	66,2%	67,4%
23	Công ty TNHH Một Thành viên Masan MB ("MMB")	(i)/(k)	Sản xuất gia vị, thực phẩm tiện lợi và bao bì	66,2%	67,4%
24	Công ty TNHH Một Thành viên Masan HG ("MHG")	(i)/(k)	Sản xuất thực phẩm tiện lợi và bao bì	66,2%	67,4%
25	Công ty TNHH Masan HG 2 ("MH2")	(i)/(k)	Sản xuất gia vị, thực phẩm tiện lợi, đồ uống và bao bì	66,2%	67,4%
26	Công ty Cổ phần Nước khoáng Quảng Ninh ("QNW")	(i)/(k)	Sản xuất và kinh doanh đồ uống	43,6%	44,4%
27	Công ty TNHH Masan HPC ("HPC")	(i)/(k)	Kinh doanh và phân phối	66,2%	67,4%
28	Công ty Cổ phần Bột giặt NET ("NET")	(i)/(k)	Kinh doanh và sản xuất các sản phẩm gia dụng	34,6%	35,2%
29	Công ty TNHH Masan Innovation ("INV")	(i)/(k)	Kinh doanh và phân phối	66,2%	67,4%
30	Công ty TNHH Tự Giặt Sấy Chanté	(i)/(k)	Dịch vụ giặt ủi	66,2%	67,4%
31	Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Hương Giang ("HGC")	(i)/(e)	Sản xuất gia vị	66,2%	-
32	Công ty TNHH Tầm nhìn Masan ("MH")	(ii)/(f)	Tư vấn quản lý đầu tư	100,0%	100,0%

STT	Tên công ty	Thuyết minh	Hoạt động chính	Tỷ lệ lợi ích tại	
				31/12/2025	1/1/2025
33	Công ty TNHH Plutus Holdings ("PLUTUS")	(ii)	Tư vấn quản lý đầu tư	100,0%	100,0%
34	Công ty TNHH Mapleleaf ("MPL")	(ii)	Tư vấn quản lý đầu tư	99,9%	99,9%
35	Công ty Cổ phần Masan Blue ("MBL")	(ii)	Kinh doanh và phân phối	99,8%	99,8%
36	Công ty Cổ phần Masan High-Tech Materials ("MHT")	(ii)/(d)	Tư vấn quản lý đầu tư	94,9%	94,9%
37	Công ty TNHH Một Thành viên Tài nguyên Masan Thái Nguyên ("MRTN")	(ii)/(k)	Tư vấn quản lý đầu tư	94,9%	94,9%
38	Công ty TNHH Một Thành viên Thương mại và Đầu tư Thái Nguyên ("TNTI")	(ii)/(k)	Tư vấn quản lý đầu tư	94,9%	94,9%
39	Công ty TNHH Khai thác Chế biến Khoáng sản Núi Pháo ("NPM")	(ii)/(k)	Khai thác và chế biến quặng	94,9%	94,9%
40	Công ty TNHH Vonfram Masan ("MTC")	(ii)/(k)	Khai thác sâu kim loại màu và kim loại quý (vonfram)	94,9%	94,9%
41	Công ty Cổ phần Masan MEATLife ("MML")	(v)/(d)	Tư vấn quản lý đầu tư	91,2%	94,3%
42	Công ty TNHH MNS Meat ("MNS Meat")	(iii)/(h)	Đạm động vật	-	94,3%
43	Công ty TNHH MML Farm Nghệ An ("Farm Nghệ An")	(iii)/(k)	Chăn nuôi lợn	91,2%	94,3%
44	Công ty TNHH MNS Farm ("MNS Farm")	(iii)/(g)/(k)	Tư vấn quản lý đầu tư	91,2%	94,3%
45	Công ty TNHH MNS Meat Processing ("MNS Meat Processing")	(iii)/(g)/(k)	Tư vấn quản lý đầu tư	91,2%	94,3%
46	Công ty TNHH MEATDeli HN ("MEATDeli Hà Nam")	(iii)/(k)	Chế biến thịt	91,2%	94,3%
47	Công ty TNHH MEATDeli Sài Gòn ("MEATDeli Sài Gòn")	(iii)/(k)	Chế biến thịt	91,2%	94,3%
48	Công ty Cổ phần Masan Jinju ("MSJ")	(iii)/(k)	Sản xuất và kinh doanh thực phẩm tiện lợi	68,4%	70,7%
49	Công ty Cổ phần 3F VIỆT ("3F VIỆT")	(iii)/(k)	Chăn nuôi và kinh doanh gà	46,5%	48,1%
50	Công ty TNHH Thực Phẩm 3F VIỆT ("3F VIỆT Food")	(iii)/(k)	Chế biến và kinh doanh thịt	46,5%	48,1%

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 1. ĐƠN VỊ BÁO CÁO (tiếp theo)

STT	Tên công ty	Thuyết minh	Hoạt động chính	Tỷ lệ lợi ích tại	
				31/12/2025	1/1/2025
51	Công ty Cổ phần Phát triển Thương mại và Dịch vụ VCM ("WCM")	(vi)/(k)	Tư vấn quản lý đầu tư	86,1%	78,7%
52	Công ty Cổ phần Dịch vụ Thương mại Tổng hợp WinCommerce ("WinCommerce")	(iv)/(k)	Kinh doanh và phân phối	86,1%	78,7%
53	Công ty Cổ phần The Supra ("The Supra")	(iv)/(k)	Dịch vụ kho bãi và lưu trữ	86,1%	78,7%
54	Công ty Cổ phần CX Infra ("CXI")	(iv)/(h)	Xây dựng	-	40,1%
55	Công ty TNHH Đầu tư Sản xuất Phát triển Nông nghiệp WinEco ("WinEco")	(v)	Nông nghiệp	100,0%	100,0%
56	Công ty TNHH Đầu tư Sản xuất và Phát triển Nông nghiệp WinEco - Tam Đảo ("WinEco Tam Đảo")	(v)	Nông nghiệp	89,0%	89,0%
57	Công ty TNHH Nông nghiệp Đồng Nai - WinEco ("WinEco Đồng Nai")	(v)	Nông nghiệp	77,5%	77,5%
58	Công ty Cổ phần Dr. Win ("Dr. Win")	(v)	Bán lẻ thuốc, thiết bị y tế, mỹ phẩm và sản phẩm vệ sinh	64,9%	64,9%
59	Công ty Cổ phần Mobicast ("MOB")	(v)	Viễn thông	70,0%	70,0%
60	Công ty Cổ phần Đầu tư Draco ("DRC")	(v)	Tư vấn quản lý đầu tư	99,9%	99,9%
61	Công ty Cổ phần Đầu tư Fornax ("FOR")	(v)	Tư vấn quản lý đầu tư	99,9%	99,9%
62	Công ty Cổ phần Phúc Long Heritage ("Phúc Long Heritage")	(v)	Bán lẻ thực phẩm và đồ uống	85,0%	85,0%
63	Công ty Cổ phần The O2 ("The O2")	(v)	Nghiên cứu thị trường	50,0%	50,0%
64	Công ty Cổ phần Đầu tư Sagitta ("Sagitta")	(v)	Tư vấn quản lý đầu tư	99,9%	99,9%
65	Công ty TNHH Masan Agri ("Masan Agri")	(v)	Tư vấn quản lý đầu tư	100,0%	100,0%
66	Công ty Cổ phần Đầu tư Lepus ("Lepus")	(v)	Tư vấn quản lý đầu tư	98,0%	98,0%

STT	Tên công ty	Thuyết minh	Hoạt động chính	Tỷ lệ lợi ích tại	
				31/12/2025	1/1/2025
67	Công ty Cổ phần Đầu tư Eirene ("Eirene")	(v)	Tư vấn quản lý đầu tư	99,9%	99,9%
68	Công ty Cổ phần The WinX ("WinX")	(v)	Nghiên cứu thị trường	100,0%	100,0%

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

# Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

Tỷ lệ lợi ích kinh tế trong các công ty con phản ánh tỷ lệ lợi ích trực tiếp và gián tiếp của Công ty trong các công ty con, được xác định căn cứ vào tỷ lệ sở hữu vốn (trực tiếp và gián tiếp) trong các công ty con, trừ khi có thỏa thuận khác (nếu có). Tỷ lệ lợi ích kinh tế trong các công ty liên kết phản ánh tỷ lệ lợi ích trực tiếp của Công ty và các công ty con trong các công ty liên kết.

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, Tập đoàn có 40.411 nhân viên (1/1/2025: 34.835 nhân viên).

## CHU KỲ SẢN XUẤT KINH DOANH THÔNG THƯỜNG

Chu kỳ sản xuất kinh doanh thông thường của Công ty và các công ty con nằm trong phạm vi 12 tháng.

## 1. ĐƠN VỊ BÁO CÁO (tiếp theo)

### CÔNG TY LIÊN KẾT

STT	Tên công ty	Thuyết minh	Hoạt động chính	Tỷ lệ lợi ích tại	
				31/12/2025	1/1/2025
<b>CÔNG TY LIÊN KẾT SỞ HỮU TRỰC TIẾP</b>					
1	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam ("Techcombank")		Ngân hàng	Thuyết minh 12(c)	
<b>CÔNG TY LIÊN KẾT SỞ HỮU GIÁN TIẾP</b>					
1	Công ty Cổ phần Thực phẩm Cholimex ("Cholimex")	(vii)	Sản xuất và kinh doanh gia vị	32,8%	32,8%
2	Công ty Cổ phần Việt Nam Kỹ nghệ Súc sản ("Vissan")	(viii)	Sản xuất thực phẩm và bán lẻ	24,9%	24,9%

(i) Các công ty này là các công ty con sở hữu trực tiếp và gián tiếp của Consumer Holdings.

(ii) Các công ty này là các công ty con sở hữu trực tiếp và gián tiếp của ZENITH.

(iii) Các công ty này là các công ty con sở hữu trực tiếp và gián tiếp của MML.

(iv) Các công ty này là các công ty con sở hữu trực tiếp và gián tiếp của WCM.

(v) Các công ty này là các công ty con sở hữu trực tiếp và gián tiếp của SHERPA.

(vi) Các công ty này là các công ty con sở hữu trực tiếp của CrownX.

(vii) Công ty này là một công ty liên kết sở hữu gián tiếp của Consumer Holdings.

(viii) Công ty này là một công ty liên kết sở hữu trực tiếp của MML.

(d) Trong năm, MCH, MHT và MML, các công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty, đã phát hành cổ phiếu cho nhân viên theo kế hoạch về quyền chọn mua cổ phần cho nhân viên theo phê duyệt của các cổ đông. Do kết quả của các giao dịch này, lợi ích kinh tế của Công ty trong MCH, MHT và MML và các công ty con của các công ty này giảm đi.

(e) Trong tháng 3 năm 2025, MSF, một công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty, đã mua 100% lợi ích kinh tế của Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Hương Giang ("HGC"). Do kết quả của giao dịch này, HGC đã trở thành một công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty thông qua MSF.

(f) Trong tháng 8 năm 2025, MH, một công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty, đã thực hiện tái cấu trúc, theo đó, một phần tài sản và hoạt động của MH sẽ được chuyển giao cho một công ty mới thành lập, Công ty TNHH New MH ("New MH"). Tại ngày của báo cáo này, quá trình tái cấu trúc chưa được hoàn tất.

(g) Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025 và ngày 1 tháng 1 năm 2025, các công ty này đang trong quá trình giải thể.

(h) Tại ngày của báo cáo này, việc giải thể đã hoàn tất.

(j) Trong tháng 3 năm 2025, MCH, một công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty, đã phát hành 326.811.643 cổ phiếu phổ thông với tổng giá trị thuần là 3.267.515 triệu VND. Consumer Holdings, công ty mẹ của MCH, đã mua 69.245.267 cổ phiếu. Do kết quả của giao dịch này và các giao dịch (a), (b), (c) và (d), lợi ích kinh tế của Công ty trong MCH giảm từ 67,4% xuống 66,2%.

(k) Do kết quả của các giao dịch (a), (b), (c), (d) và (j), lợi ích kinh tế của Công ty trong các công ty con này đã thay đổi tương ứng.

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

### 2. CƠ SỞ LẬP BÁO CÁO TÀI CHÍNH

#### (a) Tuyên bố về tuân thủ

Báo cáo tài chính hợp nhất này được lập theo các Chuẩn mực Kế toán Việt Nam, Chế độ Kế toán Doanh nghiệp Việt Nam và các quy định pháp lý có liên quan đến việc lập và trình bày báo cáo tài chính.

#### (b) Cơ sở đo lường

Báo cáo tài chính hợp nhất, trừ báo cáo lưu chuyển tiền tệ hợp nhất, được lập trên cơ sở dồn tích theo nguyên tắc giá gốc. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ hợp nhất được lập theo phương pháp gián tiếp.

#### (c) Kỳ kế toán năm

Kỳ kế toán năm của Công ty là từ ngày 1 tháng 1 đến ngày 31 tháng 12.

#### (d) Đơn vị tiền tệ kế toán và trình bày báo cáo tài chính

Đơn vị tiền tệ kế toán của Công ty là Đồng Việt Nam (“VND”). Báo cáo tài chính hợp nhất này được lập và trình bày bằng triệu Đồng Việt Nam (“Triệu VND”).

#### (e) Số liệu so sánh

Số liệu so sánh tại ngày 1 tháng 1 năm 2025 được mang sang từ số liệu được kiểm toán tại ngày 31 tháng 12 năm 2024.

### 3. NHỮNG CHÍNH SÁCH KẾ TOÁN CHỦ YẾU

Sau đây là những chính sách kế toán chủ yếu được Tập đoàn áp dụng trong việc lập báo cáo tài chính hợp nhất này.

#### (a) Cơ sở hợp nhất

##### (i) Hợp nhất kinh doanh chịu sự kiểm soát chung

Hợp nhất kinh doanh mà trong đó các công ty chịu sự kiểm soát chung bởi cùng một nhóm cổ đông (“Cổ đông Kiểm soát”) trước và sau khi hợp nhất phù hợp với định nghĩa hợp nhất kinh doanh chịu sự kiểm soát chung vì có sự nối tiếp rủi ro và quyền lợi của Cổ đông Kiểm soát. Hợp nhất kinh doanh chịu sự kiểm soát chung này đặc biệt nằm ngoài phạm vi của Chuẩn mực Kế toán Việt Nam số 11 Hợp nhất kinh doanh và

Mẫu số B 09 – DN/HN

trong sự chọn lựa chính sách kế toán liên quan đến các giao dịch này, Tập đoàn đã cân nhắc Chuẩn mực Kế toán Việt Nam số 01 Chuẩn mực chung và Chuẩn mực Kế toán Việt Nam số 21 Trình bày báo cáo tài chính. Dựa trên các chuẩn mực này, Tập đoàn đã áp dụng cơ sở kế toán sáp nhập (“nguyên tắc mang sang toàn bộ”). Tài sản và nợ phải trả của các công ty được hợp nhất theo giá trị sổ sách hiện tại dưới khía cạnh nhìn nhận của Cổ đông Kiểm soát. Chênh lệch giữa giá phí mua và giá trị của tài sản thuần được mua được ghi nhận trực tiếp vào lợi nhuận sau thuế chưa phân phối thuộc vốn chủ sở hữu.

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất và báo cáo lưu chuyển tiền tệ hợp nhất bao gồm kết quả hoạt động kinh doanh và lưu chuyển tiền tệ của các công ty được hợp nhất từ ngày mua.

##### (ii) Hợp nhất kinh doanh không chịu sự kiểm soát chung

Hợp nhất kinh doanh không chịu kiểm soát chung được hạch toán theo phương pháp mua tại ngày mua, là ngày mà sự kiểm soát đã được chuyển giao cho Tập đoàn. Sự kiểm soát là quyền chi phối các chính sách tài chính và hoạt động của doanh nghiệp nhằm thu được lợi ích kinh tế từ các hoạt động của doanh nghiệp đó. Khi xem xét sự kiểm soát, Tập đoàn cũng xem xét quyền biểu quyết tiềm năng mà có thể thực hiện được ở hiện tại. Theo phương pháp mua, tài sản và các khoản nợ phải trả của công ty được mua được ghi nhận theo giá trị hợp lý tại ngày mua. Giá phí hợp nhất kinh doanh (giá phí mua) bao gồm tổng giá trị hợp lý tại ngày trao đổi của các tài sản đem trao đổi, các khoản nợ phải trả đã phát sinh hoặc đã thừa nhận, các công cụ vốn chủ sở hữu đã phát hành bởi Tập đoàn và các chi phí liên quan trực tiếp đến việc hợp nhất kinh doanh. Lợi thế thương mại là phần chênh lệch giữa giá phí mua và lợi ích của Tập đoàn trong giá trị hợp lý thuần của các tài sản, nợ phải trả và nợ tiềm tàng của công ty được mua. Khoản chênh lệch âm, được ghi nhận ngay vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất.

Các chi phí giao dịch, ngoại trừ các chi phí liên quan đến việc phát hành công cụ nợ hoặc chứng khoán vốn, mà Tập đoàn phát sinh khi hợp nhất kinh doanh bao gồm các chi phí liên quan trực tiếp đến việc hợp nhất kinh doanh, như chi phí trả cho tư vấn tài chính, tư vấn pháp lý, thẩm định viên về giá và các nhà tư vấn liên quan đến hợp nhất kinh doanh. Các chi phí giao dịch này được tính vào giá phí hợp nhất kinh doanh. Các chi

phí quản lý chung và các chi phí khác không liên quan trực tiếp đến giao dịch hợp nhất kinh doanh cụ thể đang được ghi nhận thì không được tính vào giá phí hợp nhất kinh doanh, mà được ghi nhận là chi phí phát sinh trong năm.

##### (iii) Các công ty con

Các công ty con là các công ty chịu sự kiểm soát của Tập đoàn. Sự kiểm soát này tồn tại khi Tập đoàn có quyền chi phối các chính sách tài chính và hoạt động của một doanh nghiệp nhằm thu được lợi ích kinh tế từ các hoạt động của doanh nghiệp đó. Khi đánh giá quyền kiểm soát, quyền bỏ phiếu tiềm năng có thể thực hiện được tại thời điểm hiện tại cũng được xem xét. Báo cáo tài chính của các công ty con được bao gồm trong báo cáo tài chính hợp nhất kể từ ngày quyền kiểm soát bắt đầu có hiệu lực đến ngày quyền kiểm soát chấm dứt.

##### (iv) Các công ty liên kết (các đơn vị nhận đầu tư được hạch toán theo phương pháp vốn chủ sở hữu)

Các công ty liên kết là những công ty mà Tập đoàn có sự ảnh hưởng đáng kể nhưng không kiểm soát các chính sách tài chính và hoạt động kinh doanh của công ty. Sự ảnh hưởng đáng kể này được giả định tồn tại khi Tập đoàn nắm giữ từ 20% đến 50% quyền biểu quyết của một công ty khác. Các công ty liên kết được hạch toán theo phương pháp vốn chủ sở hữu (các đơn vị nhận đầu tư được hạch toán theo phương pháp vốn chủ sở hữu) trong báo cáo tài chính hợp nhất. Các khoản đầu tư này được ghi nhận ban đầu theo giá gốc, bao gồm chi phí giao dịch. Sau khi ghi nhận ban đầu, báo cáo tài chính hợp nhất bao gồm phần mà Tập đoàn được hưởng trong lãi hoặc lỗ của đơn vị nhận đầu tư được hạch toán theo phương pháp vốn chủ sở hữu, sau khi được điều chỉnh theo chính sách kế toán của Tập đoàn, kể từ ngày bắt đầu sự ảnh hưởng đáng kể cho đến ngày kết thúc sự ảnh hưởng đáng kể. Giá trị ghi sổ của các khoản đầu tư được hạch toán theo phương pháp vốn chủ sở hữu cũng được điều chỉnh cho những thay đổi về lợi ích của nhà đầu tư trong đơn vị nhận đầu tư phát sinh từ những thay đổi vốn chủ sở hữu của đơn vị nhận đầu tư mà không phản ánh trên báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (như việc chênh lệch tỷ giá do chuyển đổi báo cáo tài chính, v.v...). Khi Tập đoàn chia sẻ khoản lỗ trong đơn vị nhận đầu tư theo phần sở hữu của Tập đoàn vượt quá giá trị ghi sổ của khoản đầu tư của Tập đoàn trong đơn vị nhận đầu tư được hạch toán theo phương pháp vốn chủ sở hữu, thì giá trị ghi sổ của khoản đầu tư đó (bao gồm các khoản đầu tư tài chính dài hạn, nếu có) sẽ được ghi giảm về không và Tập đoàn không phải tiếp tục ghi nhận các khoản lỗ phát sinh sau đó trừ khi Tập đoàn có nghĩa vụ phải thanh toán hay đã thanh toán thay cho đơn vị nhận đầu tư. Lãi hoặc lỗ do thanh lý lợi ích trong một công ty liên kết mà không không dẫn đến việc mất ảnh hưởng đáng kể, bao gồm cả sự suy giảm lợi ích trong công ty liên kết (được xem như là thanh lý một phần vốn chủ sở hữu), được ghi nhận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất.

##### (v) Lợi ích cổ đông không kiểm soát (“NCI”)

NCI được xác định theo tỷ lệ phần sở hữu của cổ đông không kiểm soát trong tài sản thuần của đơn vị bị mua lại tại ngày mua.

Việc thay đổi phần sở hữu của Tập đoàn trong công ty con mà không dẫn đến việc mất quyền kiểm soát được kế toán tương tự như các giao dịch vốn chủ sở hữu. Chênh lệch giữa giá trị thay đổi phần sở hữu của Tập đoàn trong tài sản thuần của công ty con và số tiền thanh toán hoặc nhận được ghi nhận trực tiếp vào lợi nhuận sau thuế chưa phân phối thuộc vốn chủ sở hữu, ngoại trừ trong trường hợp chênh lệch phát sinh từ các giao dịch liên đới ràng buộc bởi việc phải phát hành cổ phiếu hoặc tăng vốn góp có thặng dư thì khoản chênh lệch được ghi nhận vào vốn khác của chủ sở hữu.

##### (vi) Các giao dịch được loại trừ khi hợp nhất

Các giao dịch, số dư trong nội bộ Tập đoàn và các khoản thu nhập và chi phí chưa thực hiện phát sinh từ các giao dịch nội bộ được loại trừ khi lập báo cáo tài chính hợp nhất. Tuy nhiên, chênh lệch tỷ giá hối đoái phát sinh liên quan đến các khoản mục tiền tệ trong nội bộ tập đoàn, bao gồm cả ngắn hạn và dài hạn, được ghi nhận vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất. Các khoản lãi và lỗ chưa thực hiện phát sinh từ các giao dịch với công ty liên kết được trừ vào khoản đầu tư trong phạm vi lợi ích của Tập đoàn tại công ty liên kết.

##### (vii) Mất quyền kiểm soát

Khi mất quyền kiểm soát tại một công ty con, Tập đoàn dừng ghi nhận tài sản và nợ phải trả của công ty con cũng như lợi ích cổ đông không kiểm soát và các cấu phần vốn chủ sở hữu khác. Bất kỳ khoản lãi hoặc lỗ nào phát sinh từ sự kiện này đều được ghi nhận vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất. Sau khi thoái vốn, phần lợi ích còn lại trong công ty con trước đó (nếu có) được ghi nhận theo giá trị ghi sổ còn lại của khoản đầu tư trên báo cáo tài chính riêng của công ty mẹ, sau khi được điều chỉnh theo tỷ lệ tương ứng cho những thay đổi trong vốn chủ sở hữu kể từ ngày mua nếu Tập đoàn vẫn còn ảnh hưởng đáng kể trong đơn vị nhận đầu tư, hoặc trình bày theo giá gốc của khoản đầu tư còn lại nếu không còn ảnh hưởng đáng kể.

#### (b) Ngoại tệ

##### (i) Các giao dịch bằng ngoại tệ

Các giao dịch bằng các đơn vị tiền tệ khác VND trong năm được quy đổi sang VND theo tỷ giá xấp xỉ với tỷ giá thực tế tại ngày giao dịch.

## Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

# Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

Các khoản mục tài sản và nợ phải trả có gốc bằng đơn vị tiền tệ khác VND, ngoại trừ các khoản vay có gốc bằng đơn vị tiền tệ khác VND đã được dự phòng rủi ro hối đoái bằng các công cụ tài chính, được quy đổi sang VND theo tỷ giá tại ngày kết thúc kỳ kế toán năm của ngân hàng thương mại nơi Công ty hoặc các công ty con thường xuyên có giao dịch.

Tất cả các khoản chênh lệch tỷ giá hối đoái được ghi nhận vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất.

### (ii) Hoạt động ở nước ngoài

Cho mục đích trình bày báo cáo tài chính hợp nhất, tài sản và nợ phải trả của các hoạt động ở nước ngoài được quy đổi sang VND như sau:

- Các tài sản và nợ phải trả, bao gồm lợi thế thương mại và các điều chỉnh giá trị hợp lý phát sinh tại ngày mua, được quy đổi sang VND theo tỷ giá mua chuyển khoản (đối với tài sản) và bán chuyển khoản (đối với nợ phải trả) tại ngày kết thúc kỳ kế toán năm của ngân hàng thương mại nơi các công ty con thường xuyên có giao dịch;
- Doanh thu, thu nhập, chi phí và lưu chuyển tiền tệ của các hoạt động ở nước ngoài được quy đổi sang VND theo tỷ giá hối đoái xấp xỉ tỷ giá thực tế tại ngày giao dịch; và
- Vốn góp được quy đổi sang VND theo tỷ giá thực tế tại ngày giao dịch. Lỗ lũy kế/lợi nhuận sau thuế chưa phân phối và các quỹ và dự phòng được lấy từ lợi nhuận/lỗ thuần và các biến động đã được quy đổi.

Chênh lệch tỷ giá hối đoái phát sinh do quy đổi báo cáo tài chính của các hoạt động ở nước ngoài sang VND được ghi nhận vào bảng cân đối kế toán hợp nhất vào khoản mục “Chênh lệch tỷ giá hối đoái” thuộc vốn chủ sở hữu. Khi chênh lệch tỷ giá hối đoái liên quan đến một hoạt động kinh doanh ở nước ngoài được hợp nhất nhưng không được sở hữu toàn bộ bởi Tập đoàn, chênh lệch tỷ giá hối đoái lũy kế phát sinh do quy đổi được phân bổ cho và ghi nhận là một phần của khoản mục cổ đông không kiểm soát trên bảng cân đối kế toán hợp nhất.

### (c) Tiền và các khoản tương đương tiền

Tiền bao gồm tiền mặt và tiền gửi ngân hàng không kỳ hạn. Các khoản tương đương tiền là các khoản đầu tư ngắn hạn có tính thanh khoản cao có thể dễ dàng chuyển đổi thành khoản tiền xác định trước, ít rủi ro về

thay đổi giá trị và được giữ nhằm đáp ứng nhu cầu thanh toán ngắn hạn hơn là cho mục đích đầu tư hay các mục đích khác.

### (d) Các khoản đầu tư

#### (i) Chứng khoán kinh doanh

Chứng khoán kinh doanh là các trái phiếu và chứng chỉ tiền gửi được Tập đoàn nắm giữ vì mục đích kinh doanh, tức là mua vào bán ra để thu lợi nhuận trong thời gian ngắn. Chứng khoán kinh doanh được ghi nhận ban đầu theo giá gốc bao gồm giá mua cộng các chi phí mua có liên quan trực tiếp. Sau ghi nhận ban đầu, chứng khoán kinh doanh được xác định theo giá gốc trừ đi thu nhập lãi liên quan đến giai đoạn trước khi mua chứng khoán kinh doanh và dự phòng giảm giá chứng khoán kinh doanh. Dự phòng giảm giá chứng khoán kinh doanh được lập khi có bằng chứng là giá thị trường của chứng khoán giảm xuống thấp hơn giá trị ghi sổ của chúng. Sau khi khoản dự phòng được lập, nếu giá thị trường của chứng khoán tăng lên thì khoản dự phòng sẽ được hoàn nhập. Khoản dự phòng chỉ được hoàn nhập trong phạm vi sao cho giá trị ghi sổ của chứng khoán kinh doanh không vượt quá giá trị ghi sổ của các chứng khoán này khi giá định không có khoản dự phòng nào đã được ghi nhận.

#### (ii) Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn

Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn là các khoản đầu tư mà Ban Tổng Giám đốc của Công ty hoặc các công ty con dự định và có khả năng nắm giữ đến ngày đáo hạn. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn bao gồm tiền gửi ngân hàng có kỳ hạn. Các khoản đầu tư này được ghi nhận theo giá gốc trừ đi dự phòng phải thu khó đòi.

#### (iii) Đầu tư góp vốn vào đơn vị khác

Đầu tư góp vốn vào đơn vị khác là những đơn vị mà Công ty hoặc các công ty con không có quyền kiểm soát hoặc ảnh hưởng đáng kể được ghi nhận ban đầu theo giá gốc bao gồm giá mua và các chi phí mua có liên quan trực tiếp. Sau ghi nhận ban đầu, các khoản đầu tư này được xác định theo giá gốc trừ đi dự phòng giảm giá đầu tư. Dự phòng giảm giá đầu tư được lập khi đơn vị nhận đầu tư phát sinh lỗ dẫn đến Tập đoàn có khả năng mất vốn, trừ khi có bằng chứng rằng giá trị của khoản đầu tư không bị suy giảm. Khoản dự phòng không được lập khi Tập đoàn không có khả năng mất vốn. Dự phòng giảm giá đầu tư được hoàn nhập

khi đơn vị nhận đầu tư sau đó tạo ra lợi nhuận để bù trừ cho các khoản lỗ đã được lập dự phòng trước kia. Khoản dự phòng chỉ được hoàn nhập trong phạm vi sao cho giá trị ghi sổ của khoản đầu tư không vượt quá giá trị ghi sổ của chúng khi giá định không có khoản dự phòng nào đã được ghi nhận.

### (e) Các khoản phải thu

Các khoản phải thu khách hàng và các khoản phải thu khác được phân ánh theo giá gốc trừ đi dự phòng phải thu khó đòi.

### (f) Hàng tồn kho

Hàng tồn kho được phân ánh theo giá trị bằng với số thấp hơn giữa giá gốc và giá trị thuần có thể thực hiện được. Giá gốc được tính theo phương pháp bình quân gia quyền và bao gồm tất cả các chi phí liên quan phát sinh để có được hàng tồn kho ở địa điểm và trạng thái hiện tại. Đối với thành phẩm và sản phẩm dở dang, giá gốc bao gồm chi phí nguyên vật liệu, chi phí nhân công trực tiếp và các chi phí chung đã được phân bổ. Giá trị thuần có thể thực hiện được là giá bán ước tính của hàng tồn kho, trừ đi chi phí ước tính để hoàn thành sản phẩm và chi phí bán hàng ước tính.

Tập đoàn áp dụng phương pháp kê khai thường xuyên để hạch toán hàng tồn kho.

### (g) Tài sản cố định hữu hình

#### (i) Nguyên giá

Tài sản cố định hữu hình được thể hiện theo nguyên giá trừ đi giá trị hao mòn lũy kế. Nguyên giá tài sản cố định hữu hình bao gồm giá mua, hoặc chi phí xây dựng, các loại thuế mua hàng không hoàn lại và chi phí liên quan trực tiếp để đưa tài sản đến vị trí và trạng thái hoạt động cho mục đích sử dụng đã dự kiến, và chi phí để tháo dỡ, di dời tài sản và khôi phục hiện trường tại địa điểm đặt tài sản. Các chi phí phát sinh sau khi tài sản cố định hữu hình đã đưa vào hoạt động như chi phí sửa chữa, bảo dưỡng và đại tu được ghi nhận vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất trong năm mà chi phí phát sinh. Trong các trường hợp có thể chứng minh một cách rõ ràng rằng các khoản chi phí này làm tăng lợi ích kinh tế trong tương lai dự tính thu được từ việc sử dụng tài sản cố định hữu hình vượt trên mức hoạt động tiêu chuẩn theo như đánh giá ban đầu, thì các chi phí này được vốn hoá như một khoản nguyên giá tăng thêm của tài sản cố định hữu hình. Trong trường hợp tài sản cố định hữu hình đã hoàn thành và đưa vào sử dụng nhưng nguyên giá chưa được quyết toán, các tài sản cố định này sẽ được ghi nhận theo nguyên giá tạm tính và nguyên giá này sẽ được điều chỉnh sau khi quyết toán được phê duyệt. Tài sản cố định hữu hình cũng bao gồm giá trị hợp lý của các tài sản cố định hữu hình khác từ hợp nhất kinh doanh.

Sau khi hoàn thành giai đoạn xây dựng mỏ, tài sản được chuyển thành “nhà cửa và vật kiến trúc”, “máy móc và thiết bị” hoặc “tài sản khai khoáng khác” trong tài sản cố định hữu hình. Tài sản khai khoáng khác bao gồm chi phí phục hồi mỏ và giá trị hợp lý của trữ lượng khoáng sản và tài nguyên khoáng sản phát sinh từ hợp nhất kinh doanh.

### (ii) Khấu hao

*Máy móc, thiết bị liên quan trực tiếp đến hoạt động khai thác khoáng sản và giá trị hợp lý của trữ lượng khoáng sản phát sinh từ hợp nhất kinh doanh*

Máy móc, thiết bị liên quan trực tiếp đến hoạt động khai thác khoáng sản và giá trị hợp lý của trữ lượng khoáng sản phát sinh từ hợp nhất kinh doanh được khấu hao theo phương pháp khấu hao theo sản lượng. Theo phương pháp này, cơ sở khấu hao là trữ lượng khoáng sản đã xác định được là khối lượng quặng (tấn) mà Tập đoàn có thể khai thác kinh tế và hợp pháp từ tài nguyên khoáng sản của Tập đoàn, và một phần tài nguyên khoáng sản dự kiến chuyển đổi thành trữ lượng. Cơ sở khấu hao cho tài sản liên quan trực tiếp đến hoạt động khai thác khoáng sản dựa trên:

- ước tính tài nguyên khoáng sản dự kiến chuyển đổi thành trữ lượng theo đánh giá của các chuyên gia mỏ cho dự án Núi Pháo; và
- ước tính tài nguyên khoáng sản dự kiến có thể được tái chế từ quặng đuôi ô-xít (“OTC”).

Cơ sở khấu hao áp dụng cho các loại tài sản khai khoáng như sau:

	Cơ sở khấu hao
Máy móc, thiết bị chỉ liên quan đến hoạt động khai thác khoáng sản	(a)
Máy móc, thiết bị liên quan đến hoạt động khai thác khoáng sản và được sử dụng trong quá trình tái chế OTC	(a) và (b)
Giá trị hợp lý của trữ lượng khoáng sản phát sinh từ hợp nhất kinh doanh	(a) và (b)

## Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

# Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

### *Máy móc, thiết bị liên quan trực tiếp đến hoạt động chế biến khoáng sản*

Máy móc và thiết bị liên quan trực tiếp đến quá trình chế biến chuyên sâu các sản phẩm vonfram của MTC được khấu hao theo phương pháp khấu hao theo sản lượng. Tổng sản lượng sản xuất ước tính mà tài sản cố định hữu hình được khấu hao trên cơ sở sản lượng như sau:

	Tấn vonfram
Nhà máy ST	171 . 865
Nhà máy APT	166 . 990

### *Tài sản khác*

Khấu hao được tính theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời gian hữu dụng ước tính của tài sản cố định hữu hình. Thời gian hữu dụng ước tính như sau:

• nhà cửa và vật kiến trúc	3 – 50 năm
• nâng cấp tài sản thuê	3 – 5 năm
• máy móc và thiết bị	2 – 25 năm
• phương tiện vận chuyển	3 – 25 năm
• thiết bị văn phòng và khác	3 – 25 năm
• tài sản khai khoáng khác	26 năm

Tài sản cố định đã hoàn thành và đưa vào sử dụng trước khi quyết toán chi phí xây dựng được ghi nhận theo nguyên giá tạm tính. Khi các chi phí xây dựng được quyết toán và phê duyệt, nguyên giá tạm tính sẽ được điều chỉnh theo chi phí quyết toán và khấu hao lũy kế sẽ không được điều chỉnh. Khấu hao sau đó được tính theo nguyên giá được duyệt trừ đi giá trị hao mòn lũy kế cho giai đoạn trước khi quyết toán tài sản cố định được duyệt, chia cho thời gian khấu hao còn lại của tài sản cố định theo các quy định có liên quan.

## (h) Tài sản cố định vô hình

### (i) Quyền sử dụng đất

Quyền sử dụng đất lâu dài được phân ánh theo nguyên giá và không tính khấu hao. Quyền sử dụng đất có thời hạn được phân ánh theo nguyên giá trừ đi giá trị hao mòn lũy kế. Nguyên giá ban đầu của quyền sử dụng đất bao gồm giá mua và các chi phí liên quan trực tiếp đến việc có được quyền sử dụng đất. Khấu hao được tính theo phương pháp đường thẳng trong thời gian hữu dụng ước tính từ 10 đến 50 năm. Giá trị hợp lý của quyền sử dụng đất phát sinh từ hợp nhất kinh doanh được xác định theo phương pháp so sánh trực tiếp bằng cách so sánh giá tham khảo/giá giao dịch gần nhất của bất động sản tương tự trong cùng khu vực.

### (ii) Phần mềm máy vi tính

Nguyên giá của phần mềm máy vi tính bao gồm:

- giá mua của phần mềm máy vi tính mới mà phần mềm này không phải là một bộ phận gắn kết với phần cứng có liên quan thì được vốn hóa và hạch toán như tài sản cố định vô hình. Nguyên giá của phần mềm máy vi tính được khấu hao theo phương pháp đường thẳng trong thời gian hữu dụng ước tính từ 2 đến 10 năm; và
- chi phí tự phát triển phần mềm máy vi tính được vốn hóa trong giai đoạn phát triển phần mềm nếu thỏa mãn các tiêu chí sau:
  - các chi phí phát sinh liên quan trực tiếp đến việc hình thành phần mềm trong giai đoạn phát triển;
  - Tập đoàn có dự kiến hoàn thành phần mềm được xây dựng rõ ràng từ chương trình thiết kế, mô hình liệt kê các hoạt động cần thiết cho việc hoàn thành giai đoạn phát triển và dự định hoàn thành dự án sau giai đoạn phát triển;
  - Tập đoàn có khả năng triển khai và sử dụng phần mềm sau giai đoạn phát triển;
  - Tập đoàn có đầy đủ nguồn lực về kỹ thuật, tài chính và nhân sự để hoàn tất các giai đoạn phát triển phần mềm; và
  - Tập đoàn có thể xác định được chi phí phát sinh liên quan đến giai đoạn phát triển phần mềm một cách đáng tin cậy.

Phần mềm tự phát triển được khấu hao theo phương pháp đường thẳng trong thời gian đến 4 năm kể từ khi mỗi cấu phần của phần mềm được hoàn thành.

### (iii) Chi phí triển khai

Chi phí triển khai bao gồm:

- Chi phí cho các hoạt động triển khai mà thông qua các hoạt động này các kết quả nghiên cứu được áp dụng vào việc lập kế hoạch hoặc thiết kế các quy trình sản xuất và sản xuất các sản phẩm mới hoặc được cải tiến đáng kể, sẽ được vốn hóa nếu sản phẩm hoặc quy trình sản xuất đó khả thi về mặt kỹ thuật và thương mại và Tập đoàn có đủ nguồn lực để hoàn tất việc triển khai. Các chi phí triển khai được vốn hóa bao gồm nguyên vật liệu, chi phí nhân công trực tiếp và một phần chi phí chung được phân bổ thích hợp. Các chi phí triển khai khác được ghi nhận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất như là một khoản chi phí trong năm khi các chi phí này phát sinh.
- Các hoạt động triển khai mà Tập đoàn có được từ việc mua lại công ty con được vốn hóa và ghi nhận là tài sản cố định vô hình. Giá trị hợp lý của các hoạt động triển khai có được từ hợp nhất kinh doanh được xác định bằng phương pháp tính lãi vượt trội trong nhiều giai đoạn, theo đó tài sản này được định giá sau khi trừ đi lợi nhuận hợp lý tính cho các tài sản khác góp phần tạo ra các luồng lưu chuyển tiền đó.

### (iv) Thương hiệu

Thương hiệu mà Tập đoàn có được từ việc mua lại công ty con được vốn hóa và ghi nhận là tài sản cố định vô hình. Giá trị hợp lý của thương hiệu phát sinh khi hợp nhất kinh doanh được ghi nhận là tài sản cố định vô hình và được khấu hao theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời gian hữu dụng ước tính từ 9 đến 30 năm.

Giá trị hợp lý của thương hiệu có được từ việc hợp nhất kinh doanh được tính bằng việc chiết khấu các khoản tiền bản quyền mà doanh nghiệp tiết kiệm được từ việc sở hữu thương hiệu đó..

### (v) Quan hệ khách hàng

Quan hệ khách hàng mà Tập đoàn có được từ việc mua lại công ty con, được vốn hóa và ghi nhận là tài sản cố định vô hình. Giá trị hợp lý của quan hệ khách hàng được khấu hao theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời gian hữu dụng ước tính từ 5 đến 36 năm.

Giá trị hợp lý của quan hệ khách hàng có được từ việc hợp nhất kinh doanh được xác định bằng phương pháp tính lãi vượt trội trong nhiều giai đoạn, theo đó tài sản này được định giá sau khi trừ đi phần lợi nhuận hợp lý tính cho các tài sản khác đã góp phần tạo ra các luồng lưu chuyển tiền đó.

### (vi) Tài nguyên nước khoáng

Tài nguyên nước khoáng mà Tập đoàn có được từ việc mua lại công ty con được vốn hóa và ghi nhận là tài sản cố định vô hình. Giá trị hợp lý của tài nguyên nước khoáng được khấu hao theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời gian hữu dụng ước tính từ 10 đến 37 năm.

Giá trị hợp lý của tài nguyên nước khoáng có được từ việc hợp nhất kinh doanh được xác định bằng cách sử dụng phương pháp so sánh trực tiếp hoặc phương pháp tính lãi vượt trội trong nhiều giai đoạn. Phương pháp so sánh trực tiếp ước tính giá trị của tài nguyên nước khoáng bằng cách so sánh với giá tham khảo/giao dịch gần nhất của tài nguyên nước khoáng tương tự trong cùng một vùng. Đối với phương pháp tính lãi vượt trội trong nhiều giai đoạn, giá trị của tài nguyên nước khoáng được định giá sau khi trừ đi phần lợi nhuận hợp lý tính cho các tài sản khác đã góp phần tạo ra các luồng lưu chuyển tiền đó.

### (vii) Quyền khai thác khoáng sản

Quyền khai thác khoáng sản được tính dựa trên trữ lượng khai thác còn lại nhân với đơn giá do Ủy ban Nhân dân cấp tỉnh công bố theo Nghị định số 67/2019/NĐ-CP ngày 31 tháng 7 năm 2019 (“Nghị định 67”) có hiệu lực từ ngày 15 tháng 9 năm 2019, thay thế cho Nghị định số 203/2013/NĐ/CP ngày 28 tháng 11 năm 2013. Nguyên giá của quyền khai thác khoáng sản được phân ánh theo giá trị hiện tại của tiền cấp quyền khai thác khoáng sản và được vốn hóa và hạch toán là tài sản cố định vô hình. Quyền khai thác khoáng sản được khấu hao theo phương pháp đường thẳng dựa trên vòng đời kinh tế của trữ lượng khoáng sản của mỏ và phần tài nguyên có khả năng trở thành trữ lượng mỏ.

### (viii) Công nghệ

Công nghệ mà Tập đoàn có được từ việc mua lại công ty con được vốn hóa và ghi nhận là tài sản cố định vô hình. Giá trị hợp lý của công nghệ được khấu hao theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời gian hữu dụng ước tính từ 5 đến 31 năm.

Giá trị hợp lý của công nghệ có được từ việc hợp nhất kinh doanh được xác định dựa vào phương pháp tính lãi vượt trội trong nhiều giai đoạn, theo đó tài sản này được định giá sau khi trừ đi phần lợi nhuận hợp lý tính cho các tài sản khác đã góp phần tạo ra các luồng lưu chuyển tiền đó.

## Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

# Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

### (ix) Quyền khai thác nguồn tài nguyên nước khoáng

Chi phí để có được quyền khai thác nguồn tài nguyên nước khoáng được vốn hóa và ghi nhận là tài sản cố định vô hình. Nguyên giá của quyền khai thác nguồn tài nguyên nước khoáng được khấu hao theo phương pháp đường thẳng trong thời gian hữu dụng ước tính từ 4 đến 30 năm.

### (x) Giấy phép

Giấy phép mà Tập đoàn có được từ việc mua lại công ty con được vốn hóa và ghi nhận là tài sản cố định vô hình. Giá trị hợp lý của giấy phép được khấu hao theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời gian hữu dụng ước tính là 12 năm.

Giá trị hợp lý của giấy phép có được từ việc hợp nhất kinh doanh được xác định bằng phương pháp tính lãi vượt trội trong nhiều giai đoạn, theo đó tài sản này được định giá sau khi trừ đi phần lợi nhuận hợp lý tính cho các tài sản khác đã góp phần tạo ra các luồng lưu chuyển tiền đó.

### (i) Bất động sản đầu tư

#### (i) Nguyên giá

Bất động sản đầu tư cho thuê được thể hiện theo nguyên giá trừ đi giá trị hao mòn lũy kế. Nguyên giá ban đầu của bất động sản đầu tư cho thuê bao gồm giá mua và các chi phí liên quan trực tiếp đến việc đưa tài sản đến điều kiện cần thiết để tài sản có thể hoạt động theo cách thức đã dự kiến bởi Ban Tổng Giám đốc của Công ty hoặc các công ty con. Các chi phí phát sinh sau khi bất động sản đầu tư cho thuê đã được đưa vào hoạt động như chi phí sửa chữa và bảo trì được ghi nhận vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất trong năm mà các chi phí này phát sinh. Trong các trường hợp có thể chứng minh một cách rõ ràng rằng các khoản chi phí này làm tăng lợi ích kinh tế trong tương lai dự tính thu được từ bất động sản đầu tư cho thuê vượt trên mức hoạt động tiêu chuẩn theo như đánh giá ban đầu, thì các chi phí này được vốn hóa như một khoản nguyên giá tăng thêm của bất động sản đầu tư cho thuê.

### (ii) Khấu hao

Khấu hao được tính theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời gian hữu dụng ước tính của bất động sản đầu tư. Không tính khấu hao đối với quyền sử dụng đất lâu dài. Thời gian hữu dụng ước tính như sau:

- nhà cửa 20 – 60 năm
- cơ sở hạ tầng 5 – 20 năm

### (j) Xây dựng cơ bản dở dang

Xây dựng cơ bản dở dang phản ánh các khoản chi phí heo giống, chi phí xây dựng và máy móc chưa được hoàn thành hoặc chưa lắp đặt xong và tài sản khoáng sản chưa khai thác. Không tính khấu hao cho xây dựng cơ bản dở dang trong quá trình nuôi heo giống, xây dựng, lắp đặt và thử nghiệm.

Tài sản khoáng sản chưa khai thác bao gồm giá trị hợp lý của trữ lượng khoáng sản, các chi phí liên quan đến việc triển khai trữ lượng này đã phát sinh trong hợp nhất kinh doanh và các chi phí triển khai phát sinh sau này. Những tài sản này đủ điều kiện để được vốn hóa khi trữ lượng khoáng sản liên quan đã được chứng minh là có tính khả thi về lợi ích kinh tế và kỹ thuật. Những tài sản này ban đầu được ghi nhận theo giá trị hợp lý như một phần của giao dịch hợp nhất kinh doanh và các chi phí triển khai liên quan đến việc khai thác sau đó sẽ được vốn hóa sau khi cần trừ tiền thu về từ việc bán khoáng sản khai thác trong giai đoạn triển khai. Sau khi hoàn tất công tác triển khai, mà thời điểm xác định là khi sản phẩm có thể bán bắt đầu được khai thác từ mỏ, tất cả các tài sản này được phân loại thành “máy móc và thiết bị” và “tài sản khai khoáng khác” trong tài sản cố định hữu hình hoặc chi phí trả trước dài hạn.

### (k) Chi phí trả trước dài hạn

#### (i) Chi phí khai thác khoáng sản khác

Căn cứ hướng dẫn tại Công văn số 12727/BTC-TCĐN ngày 14 tháng 9 năm 2015 của Bộ Tài chính về việc ghi nhận các chi phí liên quan đến hoạt động khai thác khoáng sản là chi phí trả trước dài hạn thuộc tài sản dài hạn.

Mẫu số B 09 – DN/HN

Chi phí khai thác khoáng sản khác bao gồm:

- Chi phí thăm dò, đánh giá và phát triển mỏ (bao gồm chi phí bóc đất đá phát triển mỏ); và
- Chi phí bóc đất đá trong quá trình sản xuất (như được nêu dưới đây trong phần “Chi phí bóc đất đá chờ phân bổ”).

#### Chi phí bóc đất đá chờ phân bổ

Hoạt động khai thác mỏ lộ thiên đòi hỏi phải bóc lớp đất đá phủ bên trên và các loại phế liệu khác để tiếp cận thân quặng cần khai thác. Chi phí bóc đất đá phát sinh trong quá trình phát triển mỏ (chi phí bóc đất đá phát triển mỏ) được ghi nhận vào chi phí xây dựng mỏ. Toàn bộ chi phí bóc đất đá phát triển mỏ phát sinh trong giai đoạn xây dựng được kết chuyển vào chi phí khai thác khoáng sản khác.

Chi phí loại bỏ đất đá trong giai đoạn sản xuất của mỏ (chi phí bóc đất đá trong quá trình sản xuất) được giữ lại chờ phân bổ khi chi phí này làm phát sinh lợi ích trong tương lai:

- Khi Tập đoàn chắc chắn thu được lợi ích kinh tế trong tương lai;
- Khi có thể xác định được thành phần của phần thân quặng mà khả năng tiếp cận đã được cải thiện; và
- Khi các chi phí phát sinh có thể được tính toán được một cách đáng tin cậy.

Chi phí bóc đất đá trong quá trình sản xuất được phân bổ giữa hàng tồn kho và chi phí trả trước dài hạn dựa trên tỷ lệ bóc đất đá trong vòng đời mỏ của các thành phần xác định được của thân quặng.

Tỷ lệ bóc đất đá trong vòng đời của mỏ là tỷ lệ giữa tổng lượng đất đá và phế liệu ước tính phải bóc trên tổng lượng quặng ước tính có thể thu hồi được lợi ích kinh tế trong suốt vòng đời mỏ của các thành phần xác định được của thân quặng. Chi phí bóc đất đá trong quá trình sản xuất được ghi nhận thành chi phí trả trước dài hạn khi tỷ lệ bóc đất đá thực tế của kỳ hiện tại cao hơn tỷ lệ bóc đất đá trung bình trong vòng đời của mỏ.

Chi phí bóc đất đá trong quá trình phát triển mỏ và sản xuất được phân bổ một cách có hệ thống dựa trên trữ lượng khoáng sản và tài nguyên dự kiến có thể chuyển đổi thành trữ lượng khoáng sản của các thành phần của phần thân quặng có liên quan.

#### (ii) Chi phí đất trả trước

Chi phí đất trả trước bao gồm tiền thuê đất trả trước, kể cả các khoản liên quan đến đất thuê mà Tập đoàn đã nhận được giấy chứng nhận quyền sử dụng đất nhưng không đủ điều kiện ghi nhận tài sản cố định vô hình theo quy định và pháp luật hiện hành, và các chi phí phát sinh khác

liên quan đến việc bảo đảm cho việc sử dụng đất thuê. Các chi phí này được ghi nhận vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời hạn của hợp đồng thuê đất từ 35 đến 50 năm.

#### (iii) Chi phí bồi thường đất

Chi phí bồi thường đất bao gồm các chi phí phát sinh liên quan đến việc bảo đảm cho việc sử dụng đất thuê. Các chi phí này được ghi nhận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời hạn của hợp đồng thuê đất.

#### (iv) Công cụ và dụng cụ

Công cụ và dụng cụ bao gồm các tài sản Tập đoàn nắm giữ để sử dụng trong quá trình hoạt động kinh doanh bình thường, với nguyên giá của mỗi tài sản thấp hơn 30 triệu VNĐ và do đó không đủ điều kiện ghi nhận là tài sản cố định theo quy định hiện hành.

Công cụ và dụng cụ được phân ánh theo nguyên giá và được phân bổ theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời hạn hữu dụng ước tính là từ trên 1 đến 3 năm.

#### (v) Lợi thế kinh doanh từ cổ phần hóa

Giá trị lợi thế kinh doanh phát sinh từ cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước được ghi nhận là chi phí trả trước dài hạn. Giá trị lợi thế kinh doanh phát sinh từ cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước bao gồm giá trị thương hiệu và giá trị tiềm năng phát triển. Giá trị thương hiệu được xác định trên cơ sở các chi phí thực tế cho việc tạo dựng và bảo vệ nhãn hiệu, tên thương mại trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp trước thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp 5 năm (bao gồm chi phí thành lập doanh nghiệp, chi phí đào tạo nhân viên, chi phí quảng cáo, tuyên truyền trong và ngoài nước để quảng bá, giới thiệu sản phẩm, giới thiệu công ty, xây dựng trang web). Giá trị tiềm năng phát triển được đánh giá trên cơ sở khả năng sinh lời của doanh nghiệp trong tương lai khi so sánh tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp với lãi suất trái phiếu Chính phủ có kỳ hạn 5 năm. Giá trị lợi thế kinh doanh phát sinh từ cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước được phân bổ theo phương pháp đường thẳng trong 10 năm kể từ khi doanh nghiệp chính thức chuyển thành công ty cổ phần (được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh công ty cổ phần lần đầu).

#### (vi) Heo giống

Heo giống với nguyên giá mỗi con thấp hơn 30 triệu VNĐ được ghi nhận là chi phí trả trước dài hạn và được phân bổ theo phương pháp đường thẳng trong thời gian hữu dụng ước tính từ trên 1 đến 3 năm. Chi phí phân bổ heo giống có liên quan trực tiếp đến việc chăn nuôi heo thịt trong sản phẩm dở dang được vốn hóa vào giá gốc của sản phẩm dở dang.

**Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con****Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất**

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

**(vii) Chi phí trả trước dài hạn khác**

Chi phí trả trước dài hạn khác bao gồm chi phí trước hoạt động và các chi phí trả trước khác được phân ánh theo nguyên giá và được phân bổ theo phương pháp đường thẳng trong thời gian hữu dụng ước tính.

**(l) Lợi thế thương mại**

Lợi thế thương mại phát sinh từ việc hợp nhất kinh doanh không chịu sự kiểm soát chung do mua lại công ty con và công ty liên kết.

Lợi thế thương mại được phân ánh theo giá gốc trừ đi giá trị hao mòn lũy kế. Giá gốc của lợi thế thương mại là khoản chênh lệch giữa giá phí mua và lợi ích của Tập đoàn trong giá trị hợp lý thuần của các tài sản, nợ phải trả và nợ tiềm tàng của đơn vị bị mua. Khoản chênh lệch âm (lãi từ giao dịch mua giá rẻ) được ghi nhận ngay vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất.

Lợi thế thương mại phát sinh khi mua công ty con được phân bổ theo phương pháp đường thẳng trong 10 năm. Giá trị ghi sổ của lợi thế thương mại phát sinh khi mua công ty con được ghi giảm xuống bằng giá trị có thể thu hồi khi Ban Tổng Giám đốc xác định khoản lợi thế thương mại không thể thu hồi toàn bộ.

Đối với các khoản đầu tư vào công ty liên kết, giá trị ghi sổ của lợi thế thương mại được bao gồm trong giá trị ghi sổ của khoản đầu tư và không được phân bổ.

**(m) Các khoản phải trả**

Các khoản phải trả người bán và phải trả khác được phân ánh theo giá gốc.

**(n) Dự phòng**

Dự phòng được ghi nhận nếu, do kết quả của một sự kiện trong quá khứ, Tập đoàn có nghĩa vụ pháp lý hiện tại hoặc nghĩa vụ liên đới có thể ước tính một cách tin cậy, và chắc chắn sẽ làm giảm sút các lợi ích kinh tế trong tương lai để thanh toán các khoản nợ phải trả do nghĩa vụ đó. Dự phòng được xác định bằng cách chiết khấu các dòng tiền dự kiến phải trả trong tương lai với tỷ lệ chiết khấu trước thuế phân ánh được

**Mẫu số B 09 – DN/HN**

sự đánh giá hiện tại của thị trường về giá trị thời gian của đồng tiền và những rủi ro cụ thể với khoản nợ phải trả đó.

**(i) Quyền khai thác mỏ**

Theo quy định của Luật khoáng sản năm 2010, NPM, một công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty, có nghĩa vụ nộp cho Nhà nước tiền cấp quyền khai thác mỏ. Tiền cấp quyền khai thác được tính trên cơ sở trữ lượng còn lại có thể khai thác và giá tính tiền cấp quyền khai thác, được xác định theo giá tính thuế tài nguyên theo các văn bản pháp luật về thuế tài nguyên tại thời điểm xác định tiền cấp quyền khai thác là Nghị định 67.

Giá tính thuế tài nguyên do Ủy ban Nhân dân cấp tỉnh công bố. Phương pháp quy đổi dựa vào các thông số khác nhau của hệ số quy đổi theo hướng dẫn của Nghị định 67.

**(ii) Phục hồi môi trường mỏ**

Hoạt động khai thác và chế biến khoáng sản của Tập đoàn làm phát sinh nghĩa vụ đóng cửa mỏ hoặc phục hồi môi trường mỏ. Hoạt động đóng cửa và phục hồi môi trường mỏ có thể bao gồm việc giải bản mỏ và tháo dỡ thiết bị; phục hồi mặt bằng đất và khu vực khai thác. Phạm vi công việc phải thực hiện và các chi phí liên quan tùy thuộc vào các quy định của Bộ Tài nguyên và Môi trường (“Bộ TNMT”) và các chính sách môi trường của Tập đoàn theo Báo cáo Tác động Môi trường.

Dự phòng chi phí của mỗi chương trình đóng cửa và phục hồi môi trường mỏ được ghi nhận tại thời điểm xảy ra ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường. Khi mức độ ảnh hưởng tiêu cực tăng lên trong suốt thời gian hoạt động, thì khoản dự phòng sẽ tăng lên tương ứng. Chi phí được tính vào khoản dự phòng bao gồm tất cả chi phí liên quan đến các hoạt động đóng cửa và phục hồi môi trường mỏ dự kiến và dự phòng sẽ được trích lập trong suốt thời gian khai thác, chế biến khoáng sản tương ứng với mức độ ảnh hưởng đến môi trường tại ngày kết thúc kỳ kế toán năm.

Trong trường hợp hoạt động phục hồi môi trường mỏ được tiến hành một cách có hệ thống trong suốt thời gian hoạt động, chứ không phải tại thời điểm đóng cửa, dự phòng được trích lập cho công việc phục hồi liên tục còn tồn đọng ước tính tại ngày báo cáo và chi phí được ghi nhận vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất. Các chi phí vận hành thông

thường có thể ảnh hưởng đến các hoạt động đóng cửa và phục hồi môi trường mỏ sau này, như xử lý chất thải được tiến hành như một phần không thể tách rời của quá trình khai thác hoặc sản xuất, không được bao gồm trong dự phòng. Chi phí phát sinh từ các trường hợp không dự kiến trước được, như ô nhiễm do chất thải ngoài kế hoạch, được ghi nhận là chi phí và nợ phải trả khi sự kiện làm phát sinh nghĩa vụ có thể xảy ra và chi phí có khả năng ước tính đáng tin cậy.

Thời gian đóng cửa thực tế và chi phí phục hồi môi trường mỏ phụ thuộc vào vòng đời của mỏ. Dự phòng đóng cửa và phục hồi môi trường mỏ được xác định bằng cách chiết khấu các dòng tiền dự kiến trong tương lai về giá trị hiện tại và được xác định theo xác suất ước tính của các dòng có thể tiến phát sinh đối với mỗi hoạt động khai thác. Các xét đoán và ước tính trọng yếu được sử dụng để hình thành dự kiến về các hoạt động trong tương lai và giá trị và thời gian của dòng tiền liên quan. Những dự kiến này được hình thành dựa trên yêu cầu về môi trường và pháp lý hiện hành làm phát sinh một nghĩa vụ liên đới.

Khi dự phòng đóng cửa và phục hồi môi trường mỏ được ghi nhận lần đầu, chi phí tương ứng được vốn hóa như một tài sản nếu nghĩa vụ về đóng cửa và phục hồi môi trường là không thể tránh khỏi đối với việc xây dựng tài sản. Chi phí đóng cửa và phục hồi môi trường mỏ đã vốn hóa được ghi nhận vào tài sản khai thác khoáng sản khác và được khấu hao sau đó. Chênh lệch về giá trị của khoản dự phòng tăng lên theo thời gian do ảnh hưởng của việc chiết khấu đến giá trị hiện tại, được ghi nhận là chi phí tài chính.

Dự phòng đóng cửa và phục hồi môi trường mỏ sẽ được điều chỉnh theo các thay đổi về ước tính. Các điều chỉnh này sẽ được hạch toán như là thay đổi trong chi phí được vốn hóa tương ứng, trừ trường hợp số giảm dự phòng cao hơn chi phí được vốn hóa chưa được trích khấu hao của các tài sản liên quan, khi đó chi phí được vốn hóa được giảm xuống bằng không và phần chênh lệch còn lại được ghi nhận vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất. Các thay đổi về chi phí được vốn hóa dẫn đến thay đổi về chi phí khấu hao trong tương lai. Các thay đổi về giá trị và thời gian ước tính của các dòng tiền trong tương lai đối với hoạt động đóng cửa và phục hồi mỏ là một sự kiện bình thường phù hợp với các xét đoán và ước tính quan trọng liên quan.

**(iii) Dự phòng trợ cấp thôi việc**

Theo Bộ luật Lao động Việt Nam, khi nhân viên làm việc cho công ty từ 12 tháng trở lên (“nhân viên đủ điều kiện”) tự nguyện chấm dứt hợp đồng lao động của mình thì bên sử dụng lao động phải thanh toán tiền trợ cấp thôi việc cho nhân viên đó tính dựa trên số năm làm việc và mức lương tại thời điểm thôi việc của nhân viên đó. Dự phòng trợ cấp thôi việc được lập trên cơ sở số năm nhân viên làm

việc cho Tập đoàn và mức lương bình quân của họ trong vòng sáu tháng trước ngày kết thúc kỳ kế toán năm. Cho mục đích xác định số năm làm việc của nhân viên, thời gian nhân viên đã tham gia bảo hiểm thất nghiệp theo quy định của pháp luật và thời gian làm việc đã được Tập đoàn chi trả trợ cấp thôi việc được loại trừ.

**(o) Trái phiếu phát hành****Trái phiếu thường**

Tại thời điểm ghi nhận ban đầu, trái phiếu được xác định theo giá gốc bao gồm khoản tiền thu được từ việc phát hành trái phiếu trừ đi chi phí phát hành. Các khoản chiết khấu, phụ trội và chi phí phát hành được phân bổ dần theo phương pháp đường thẳng trong suốt kỳ hạn của trái phiếu.

**(p) Thuế**

Thuế thu nhập doanh nghiệp tính trên lợi nhuận hoặc lỗ của năm bao gồm thuế thu nhập hiện hành và thuế thu nhập hoãn lại. Thuế thu nhập doanh nghiệp được ghi nhận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất ngoại trừ trường hợp có các khoản thuế thu nhập liên quan đến các khoản mục được ghi nhận thẳng vào vốn chủ sở hữu, thì khi đó các thuế thu nhập này cũng được ghi nhận thẳng vào vốn chủ sở hữu.

Thuế thu nhập hiện hành là khoản thuế dự kiến phải nộp dựa trên thu nhập chịu thuế trong năm, sử dụng các mức thuế suất có hiệu lực tại ngày kết thúc kỳ kế toán năm, và các khoản điều chỉnh thuế phải nộp liên quan đến những năm trước.

Thuế thu nhập hoãn lại được tính theo phương pháp bảng cân đối kế toán cho các chênh lệch tạm thời giữa giá trị ghi sổ cho mục đích báo cáo tài chính và giá trị sử dụng cho mục đích tính thuế của các khoản mục tài sản và nợ phải trả. Giá trị của thuế thu nhập hoãn lại được ghi nhận dựa trên cách thức dự kiến thu hồi hoặc thanh toán giá trị ghi sổ của các khoản mục tài sản và nợ phải trả sử dụng các mức thuế suất có hiệu lực hoặc cơ bản có hiệu lực tại ngày kết thúc kỳ kế toán năm.

Tài sản thuế thu nhập hoãn lại chỉ được ghi nhận trong phạm vi chắc chắn có đủ lợi nhuận tính thuế trong tương lai để các chênh lệch tạm thời này có thể sử dụng được. Tài sản thuế thu nhập hoãn lại được ghi giảm trong phạm vi không còn chắc chắn là các lợi ích về thuế liên quan này sẽ sử dụng được.

**(q) Vốn chủ sở hữu****(i) Cổ phiếu phổ thông**

Cổ phiếu phổ thông được phân loại là vốn chủ sở hữu.

## Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

# Thuyết minh báo cáo tài chính hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

### (ii) Cổ phiếu ưu đãi không được đơn vị mua lại

Cổ phiếu ưu đãi không được đơn vị mua lại được phân loại là vốn chủ sở hữu do cổ phiếu này có mức cổ tức tùy theo quyết định của Công ty, không có nghĩa vụ chuyển giao tiền hay tài sản tài chính khác và không có yêu cầu phải thanh toán bằng một số lượng có thể thay đổi công cụ vốn chủ sở hữu của Công ty. Do đó cổ tức tùy theo quyết định của Công ty được ghi nhận là phân phối vốn chủ sở hữu theo nghị quyết của các cổ đông của Công ty.

### (iii) Thặng dư vốn cổ phần

Phần chênh lệch tăng do giá phát hành cổ phiếu cao hơn mệnh giá được ghi nhận vào thặng dư vốn cổ phần. Chi phí liên quan trực tiếp đến việc phát hành cổ phiếu phổ thông, trừ đi ảnh hưởng thuế, được ghi nhận là khoản giảm thặng dư vốn cổ phần.

### (iv) Vốn khác của chủ sở hữu

Các thỏa thuận phát hành một số lượng cổ phiếu nhất định vào một ngày ấn định trong tương lai, được ghi nhận dựa trên giá trị hợp lý tại ngày của các thỏa thuận và được ghi nhận vào vốn khác của chủ sở hữu nếu không tồn tại các thỏa thuận thay thế nào khác.

## (r) Doanh thu

### (i) Doanh thu bán hàng

Doanh thu bán hàng được ghi nhận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất khi phần lớn rủi ro và lợi ích gắn liền với quyền sở hữu sản phẩm hoặc hàng hoá được chuyển giao cho người mua. Đối với doanh thu bán khoáng sản, giá bán thường được xác định sơ bộ tại ngày ghi nhận doanh thu và ngày điều chỉnh giá bán phát sinh sau đó dựa trên biến động giá niêm yết trên thị trường hoặc giá theo hợp đồng cho đến ngày định giá chính thức. Khoảng thời gian giữa thời điểm ghi nhận doanh thu sơ bộ và thời điểm định giá chính thức thường là từ 30 đến 60 ngày, tuy nhiên một số trường hợp có thể lên đến 90 ngày. Doanh thu ghi nhận sơ bộ được ghi nhận dựa trên giá trị hợp lý ước tính của tổng giá trị các khoản phải thu. Trong trường hợp các điều kiện trong hợp đồng mua bán cho phép điều chỉnh giá bán dựa trên bản khảo sát hàng hóa của khách hàng, kết quả phân tích được lập bởi một bên thứ ba sẽ được sử dụng, trừ khi bản khảo sát của khách hàng nằm trong phạm vi sai sót đã được quy định trong hợp đồng, khi đó doanh thu được ghi nhận dựa trên bản phân tích chất lượng sản phẩm gần nhất.

Doanh thu không được ghi nhận nếu như có những yếu tố không chắc chắn trọng yếu liên quan tới khả năng thu hồi các khoản phải thu hoặc liên quan tới khả năng hàng bán bị trả lại. Doanh thu bán hàng được ghi nhận theo giá trị thuần sau khi khấu trừ chiết khấu bán hàng đã tính trên hóa đơn.

### (ii) Doanh thu cung cấp dịch vụ

Doanh thu cung cấp dịch vụ được ghi nhận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất theo tỷ lệ phần trăm hoàn thành của giao dịch. Tỷ lệ phần trăm hoàn thành công việc được đánh giá dựa trên khảo sát các công việc đã được thực hiện. Doanh thu không được ghi nhận nếu như có những yếu tố không chắc chắn trọng yếu liên quan tới khả năng thu hồi các khoản phải thu.

### (iii) Doanh thu cho thuê

Doanh thu cho thuê tài sản trong hợp đồng thuê hoạt động được ghi nhận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất theo phương pháp đường thẳng dựa vào thời hạn của hợp đồng thuê. Các khoản hoa hồng cho thuê được ghi nhận như là một bộ phận hợp thành của tổng doanh thu cho thuê trong suốt thời hạn của hợp đồng thuê.

## (s) Doanh thu hoạt động tài chính và chi phí tài chính

### (i) Doanh thu hoạt động tài chính

Doanh thu hoạt động tài chính bao gồm lãi tiền gửi, lãi từ các khoản cho vay và chứng khoán kinh doanh; lãi từ thanh lý các khoản đầu tư; lãi chênh lệch tỷ giá hối đoái và các thu nhập tài chính khác. Thu nhập lãi được ghi nhận theo tỷ lệ tương ứng với thời gian dựa trên số dư gốc và lãi suất áp dụng.

### (ii) Chi phí tài chính

Chi phí tài chính bao gồm chi phí lãi vay từ các khoản vay, trái phiếu và các khoản đặt cọc; chi phí vay và phát hành trái phiếu được phân bổ (sau đây được gọi chung là "chi phí đi vay"); lỗ chênh lệch tỷ giá hối đoái và các chi phí tài chính khác. Chi phí đi vay được ghi nhận là chi phí trong năm khi chi phí này phát sinh, ngoại trừ trường hợp chi phí đi vay liên quan đến các khoản vay cho mục đích hình thành tài sản cố định hữu hình đủ điều kiện vốn hóa chi phí đi vay thì khi đó chi phí đi vay phát

sinh trong suốt thời gian hình thành tài sản sẽ được vốn hóa và ghi vào nguyên giá các tài sản này.

## (t) Thuê tài sản

### (i) Tài sản thuê

Các hợp đồng thuê được phân loại là thuê tài chính nếu theo các điều khoản của hợp đồng, Tập đoàn, với tư cách là bên đi thuê, đã nhận phần lớn rủi ro và lợi ích gắn liền với quyền sở hữu. Tài sản cố định hữu hình dưới hình thức thuê tài chính được thể hiện bằng số tiền tương đương với số thấp hơn giữa giá trị hợp lý của tài sản cố định và giá trị hiện tại của các khoản tiền thuê tối thiểu, tính tại thời điểm bắt đầu thuê, trừ đi giá trị hao mòn lũy kế.

Khấu hao của tài sản thuê tài chính được hạch toán theo phương pháp đường thẳng dựa trên thời gian ngắn hơn giữa thời hạn thuê và thời gian hữu dụng ước tính của tài sản thuê tài chính trừ khi chắc chắn là Tập đoàn sẽ có quyền sở hữu tài sản khi hết hạn hợp đồng thuê. Thời gian hữu dụng ước tính của tài sản thuê tài chính nhất quán với tài sản cố định hữu hình được nêu trong Thuyết minh 3(g).

Các tài sản thuê theo các hợp đồng thuê khác được phân loại là thuê hoạt động và không được ghi nhận trên bảng cân đối kế toán hợp nhất.

### (ii) Các khoản thanh toán tiền thuê

Các khoản thanh toán tiền thuê hoạt động được ghi nhận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất theo phương pháp đường thẳng dựa vào thời hạn của hợp đồng thuê. Các khoản hoa hồng đi thuê được ghi nhận như là một bộ phận hợp thành của tổng chi phí thuê, trong suốt thời hạn thuê.

Các khoản thanh toán tiền thuê tài sản thuê tài chính được chia tách thành chi phí tài chính và khoản trả nợ gốc thuê tài chính. Chi phí tài chính phải được tính theo từng kỳ kế toán trong suốt thời hạn thuê để đạt tới một tỷ lệ lãi suất định kỳ cố định trên số dư nợ gốc còn lại.

## (u) Lãi trên cổ phiếu

Tập đoàn trình bày lãi cơ bản và lãi suy giảm trên cổ phiếu ("EPS") cho các cổ phiếu phổ thông. Lãi cơ bản trên cổ phiếu được tính bằng cách lấy lãi hoặc lỗ thuộc về cổ đông phổ thông của Công ty (sau khi đã trừ đi khoản phân bổ vào quỹ khen thưởng và phúc lợi cho kỳ kế toán năm) chia cho số lượng cổ phiếu phổ thông bình quân gia quyền lưu hành trong năm. Lãi suy giảm trên cổ phiếu được xác định bằng cách điều chỉnh lãi hoặc lỗ thuộc về cổ đông phổ thông và số lượng cổ phiếu phổ thông bình quân đang lưu hành có tính đến các ảnh hưởng của cổ phiếu phổ thông tiềm năng.

Trong năm, Công ty không có các cổ phiếu phổ thông tiềm năng trọng yếu, do vậy Công ty không trình bày lãi suy giảm trên cổ phiếu.

## (v) Báo cáo bộ phận

Một bộ phận là một hợp phần có thể xác định riêng biệt được của Tập đoàn khi tham gia vào việc cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ liên quan (bộ phận chia theo hoạt động kinh doanh), hoặc cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ trong một môi trường kinh tế cụ thể (bộ phận chia theo khu vực địa lý), mỗi bộ phận này chịu rủi ro và thu được lợi ích khác biệt với các bộ phận khác. Mẫu báo cáo bộ phận chính yếu và thứ yếu của Tập đoàn được lập lần lượt theo hoạt động kinh doanh và theo khu vực địa lý.

## (w) Các bên liên quan

Các bên được coi là bên liên quan của Tập đoàn nếu một bên có khả năng, trực tiếp hoặc gián tiếp, kiểm soát bên kia hoặc gây ảnh hưởng đáng kể tới bên kia trong việc ra các quyết định tài chính và hoạt động, hoặc khi Tập đoàn và bên kia cùng chịu sự kiểm soát chung hoặc ảnh hưởng đáng kể chung. Các bên liên quan có thể là các công ty hoặc các cá nhân, bao gồm cả các thành viên gia đình thân cận của các cá nhân được coi là bên liên quan.

## (x) Kế hoạch về quyền chọn mua cổ phần cho nhân viên

Cổ phiếu phát hành cho nhân viên theo kế hoạch về quyền chọn mua cổ phần cho nhân viên được phát hành theo giá quy định trong Nghị quyết của Đại hội Cổ đông Thường niên.

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 4. BÁO CÁO BỘ PHẬN

Tập đoàn có năm (5) bộ phận, như được trình bày dưới đây, là các hoạt động kinh doanh chiến lược của Tập đoàn. Các hoạt động kinh doanh chiến lược này đem đến các dịch vụ và sản phẩm khác nhau, và được quản lý theo phương pháp riêng vì các hoạt động này đòi hỏi các chiến lược tiếp thị và công nghệ khác nhau. Đối với từng hoạt động kinh doanh chiến lược, Ban Tổng Giám đốc của Tập đoàn soát xét các báo cáo quản lý nội bộ định kỳ.

Tập đoàn nắm giữ các bộ phận kinh doanh sau đây thông qua nhóm công ty con riêng:

- Sản phẩm tiêu dùng có thương hiệu
- MEATLife: chuỗi giá trị thịt
- Bán lẻ tiêu dùng
- Vật liệu công nghệ cao
- Khác: dịch vụ tài chính, dịch vụ viễn thông, chuỗi bán lẻ đồ ăn và thức uống và các dịch vụ khác

#### (a) Báo cáo theo bộ phận kinh doanh

	Sản phẩm tiêu dùng có thương hiệu		MEATLife		Bán lẻ tiêu dùng		Vật liệu công nghệ cao			Khác		Loại trừ		Tổng	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	
Doanh thu bán hàng ra bên ngoài	28.502.499	29.290.408	5.826.319	5.018.270	37.813.662	32.711.724	7.442.724	14.336.329	2.036.125	1.820.989	-	-	81.621.329	83.177.720	
Doanh thu giữa các bộ phận	2.431.906	2.174.221	3.403.777	2.631.446	1.168.493	252.251	-	-	1.160.261	897.272	(8.164.437)	(5.955.190)	-	-	
Lợi nhuận gộp của bộ phận	13.140.566	13.750.358	1.923.015	1.552.074	8.543.541	8.027.722	1.245.330	908.604	728.158	416.980	-	-	25.580.610	24.655.738	
Kết quả kinh doanh của bộ phận	7.010.880	7.405.081	471.717	153.684	804.906	108.931	1.068.039	125.887	3.730.968	3.236.467	-	-	13.086.510	11.030.050	
Chi phí không phân bổ thuần													(6.322.999)	(6.757.666)	
<b>Lợi nhuận thuần</b>													<b>6.763.511</b>	<b>4.272.384</b>	

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

### 4. BÁO CÁO BỘ PHẬN (tiếp theo)

	Sản phẩm tiêu dùng có thương hiệu		MEATLife		Bán lẻ tiêu dùng		Vật liệu công nghệ cao		Khác		Tổng	
	31/12/2025	1/1/2025	31/12/2025	1/1/2025	31/12/2025	1/1/2025	31/12/2025	1/1/2025	31/12/2025	1/1/2025	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
Tài sản của bộ phận	23.323.812	24.091.011	8.833.018	8.706.635	19.465.983	18.867.002	25.248.199	26.462.822	38.047.035	40.982.981	114.918.047	119.110.451
Tài sản không phân bổ											14.045.124	28.474.267
<b>Tổng tài sản</b>											<b>128.963.171</b>	<b>147.584.718</b>
Nợ phải trả của bộ phận	15.622.713	16.949.748	6.121.797	6.732.496	12.505.172	11.684.685	10.589.147	9.903.938	2.823.686	2.970.496	47.662.515	48.241.363
Nợ phải trả không phân bổ											36.222.012	58.590.975
<b>Tổng nợ phải trả</b>											<b>83.884.527</b>	<b>106.832.338</b>
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
Chi tiêu vốn	1.183.008	479.422	77.673	118.678	145.931	51.892	293.913	536.014	143.798	320.290	1.844.323	1.506.296
Chi tiêu vốn không phân bổ	-	-	-	-	-	-	-	-	33.908	1.593.004	33.908	1.593.004
Chi phí khấu hao	668.904	676.127	361.511	363.717	318.697	319.599	628.908	1.121.121	254.959	301.955	2.232.979	2.782.519
Chi phí khấu hao không phân bổ	-	-	-	-	-	-	-	-	61.487	22.519	61.487	22.519
Chi phí phân bổ	150.090	177.023	106.002	115.860	922.409	1.081.760	344.462	538.153	660.088	571.673	2.183.051	2.484.469
Chi phí phân bổ không phân bổ	-	-	-	-	-	-	-	-	52.524	14.418	52.524	14.418

## Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

# Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

#### 4. BÁO CÁO BỘ PHẬN (tiếp theo)

##### (b) Báo cáo bộ phận theo khu vực địa lý

Dựa trên thông tin về vị trí địa lý của khách hàng và tài sản là ở Việt Nam (“Trong nước”) hay ở các nước khác ngoài Việt Nam (“Nước ngoài”), Tập đoàn nắm giữ các bộ phận theo khu vực địa lý sau đây thông qua từng nhóm công ty con:

	Nước ngoài		Trong nước		Tổng	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ
Doanh thu thuần bán hàng ra bên ngoài	7.459.804	14.375.771	74.161.525	68.801.949	<b>81.621.329</b>	<b>83.177.720</b>
Chi tiêu vốn	-	247.778	1.878.231	2.851.522	<b>1.878.231</b>	<b>3.099.300</b>

	Nước ngoài		Trong nước		Tổng	
	31/12/2025	1/1/2025	31/12/2025	1/1/2025	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ
<b>Tổng tài sản</b>	<b>33.514</b>	<b>32.435</b>	<b>128.929.657</b>	<b>147.552.283</b>	<b>128.963.171</b>	<b>147.584.718</b>

#### 5. HỢP NHẤT KINH DOANH

Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Hương Giang (“HGC”)

Trong tháng 3 năm 2025, Công ty TNHH Một Thành viên Thực phẩm Masan (“MSF”), một công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty, đã mua 100% lợi ích kinh tế trong HGC với tổng khoản thanh toán là 60.000 triệu VNĐ, bao gồm phí giao dịch.

Tại ngày hợp nhất kinh doanh, giá trị ghi sổ thuần của các tài sản và các nợ phải trả có thể xác định được của HGC như sau:

	Giá trị ghi nhận trước thời điểm hợp nhất kinh doanh	Các điều chỉnh giá trị hợp lý	Giá trị ghi nhận
	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ
Tiền và các khoản tương đương tiền	25.004	-	25.004
Phải thu khách hàng	54.400	-	54.400
Hàng tồn kho – thuần	89.195	-	89.195
Tài sản ngắn hạn khác	23	-	23
Tài sản cố định hữu hình – thuần	24.280	38.351	62.631
Xây dựng cơ bản dở dang	478	-	478
Chi phí trả trước dài hạn	456	11.173	11.629
Phải trả người bán	(159)	-	(159)
Thuế phải nộp Nhà nước	(1.265)	-	(1.265)
Phải trả ngắn hạn khác	(639)	-	(639)
Phải trả dài hạn khác	(189.351)	-	(189.351)
Thuế thu nhập hoãn lại phải trả	-	(7.429)	(7.429)
<b>Tổng tài sản thuần có thể xác định được từ hợp nhất kinh doanh</b>	<b>2.422</b>	<b>42.095</b>	<b>44.517</b>
Tài sản thuần được hợp nhất			44.517
Lợi thế thương mại phát sinh từ hợp nhất kinh doanh			15.483
Tổng khoản thanh toán			60.000
Tiền và các khoản tương đương tiền thu được từ hợp nhất kinh doanh			(25.004)
<b>Khoản tiền thanh toán thuần</b>			<b>34.996</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

### 6. TIỀN VÀ CÁC KHOẢN TƯƠNG ĐƯƠNG TIỀN

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Tiền mặt	32.092	38.606
Tiền gửi ngân hàng	918.264	5.968.425
Tiền đang chuyển	63.510	57.533
Các khoản tương đương tiền	11.087.984	12.553.302
	<b>12.101.850</b>	<b>18.617.866</b>

Các khoản tương đương tiền phản ánh các khoản tiền gửi có kỳ hạn tại ngân hàng với kỳ hạn gốc không quá 3 tháng kể từ ngày giao dịch.

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, tiền và các khoản tương đương tiền với giá trị ghi sổ là 677.250 triệu VND (1/1/2025: 508.991 triệu VND) được thế chấp tại ngân hàng để đảm bảo cho khoản vay của Tập đoàn (Thuyết minh 19 và Thuyết minh 20).

### 7. CÁC KHOẢN PHẢI THU

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025 và ngày 1 tháng 1 năm 2025, một phần của khoản phải thu ngắn hạn được thế chấp tại ngân hàng để đảm bảo cho các khoản vay của một công ty con (Thuyết minh 19).

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, trong khoản trả trước cho người bán của Tập đoàn bao gồm 366.909 triệu VND (1/1/2025: 314.872 triệu VND) liên quan đến các khoản trả trước mua tài sản cố định và tài sản dài hạn khác.

#### (a) Phải thu về cho vay ngắn hạn

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Các khoản cho vay nhân sự quản lý chủ chốt của một công ty con sở hữu gián tiếp	81.150	81.150

Các khoản cho vay cấp cho các cổ đông sáng lập và đồng thời cũng là các nhân sự quản lý chủ chốt của một công ty con sở hữu gián tiếp được đảm bảo bằng 7.170.640 cổ phần của công ty con nắm giữ bởi các cổ đông này, hưởng lãi suất là 12% một năm (1/1/2025: 12% một năm) và đáo hạn vào ngày 31 tháng 10 năm 2024.

#### (b) Phải thu về cho vay dài hạn

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Khoản cho vay bên thứ ba	-	79.200

#### (c) Phải thu khác

Phải thu khác bao gồm:

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND

#### PHẢI THU NGẮN HẠN KHÁC

Đặt cọc ngắn hạn (*)	2.422.048	18.800.621
Lãi phải thu	263.779	151.919
Phải thu từ thanh lý khoản đầu tư	-	84.669
Tạm ứng cho nhân viên	15.597	14.831
Phải thu khác (**)	1.070.143	1.015.570
	<b>3.771.567</b>	<b>20.067.610</b>

#### PHẢI THU DÀI HẠN KHÁC

Đặt cọc dài hạn (*)	3.777.608	6.889.899
Phải thu khác (***)	1.172.017	1.555.291
	<b>4.949.625</b>	<b>8.445.190</b>

(\*) Đặt cọc ngắn hạn và dài hạn lần lượt bao gồm 2.296.087 triệu VND và 3.224.260 triệu VND liên quan đến khoản đặt cọc trả cho các đối tác để đầu tư như một phần của hoạt động quản lý nguồn vốn của Tập đoàn (1/1/2025: lần lượt là 18.611.000 triệu VND và 6.531.500 triệu VND). Theo các hợp đồng này, Tập đoàn sẽ nhận được lợi tức đầu tư trên số tiền đặt cọc theo mức được quy định trong các hợp đồng tương ứng.

(\*\*) Trong khoản phải thu ngắn hạn khác bao gồm 980.846 triệu VND phải thu liên quan đến tiền cấp quyền khai thác khoáng sản ("TCQKTKS") của dự án khai thác mỏ Núi Pháo (1/1/2025: 980.846 triệu VND). Phải thu tiền cấp quyền khai thác khoáng sản tại ngày 31 tháng 12 năm 2025 thể hiện tiền cấp quyền khai thác khoáng sản bổ sung của Công ty TNHH Khai thác Chế biến Khoáng sản Núi Pháo ("NPM") – một công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty cho giai đoạn từ năm 2015 và phi hành chính liên quan mà NPM đã nộp cho cơ quan có thẩm quyền dựa trên tính toán tạm thời của Tổng cục Địa chất và Khoáng sản Việt Nam ("TCDCKSVN") theo Công văn số 3724/DCKS-KTDCKS ngày 28 tháng 12 năm 2018 ("Công văn 3724") và sau đó là tính toán của Bộ Tài nguyên và Môi trường ("Bộ TNMT") theo Quyết định số 1640/QĐ-BTNMT ban hành ngày 23 tháng 8 năm 2021 ("Quyết định 1640").

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

### 7. CÁC KHOẢN PHẢI THU (tiếp theo)

#### (c) Phải thu khác (tiếp theo)

*NPM không đồng ý với khoản tiền bổ sung này và cơ sở của Công văn 3724 vì Ban Giám đốc của NPM cho rằng công văn này là không hợp lý và không theo đúng các quy định hiện hành, bởi vì giá được sử dụng để tính tiền cấp quyền khai thác khoáng sản (“Giá tính TCQKTKS”) được dựa trên giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm tài nguyên khoáng sản thay vì giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm công nghiệp. Theo quy định tại Nghị định số 12/2015/NĐ-CP ngày 12 tháng 2 năm 2015 của Chính phủ và hướng dẫn tại Thông tư số 152/2015/TT-BTC ngày 2 tháng 10 năm 2015 của Bộ Tài chính về Thuế tài nguyên, nếu tài nguyên khai thác không bán ra mà phải qua sản xuất, chế biến mới bán ra, thì giá tính thuế tài nguyên là (=) giá bán sản phẩm công nghiệp trừ đi (-) chi phí chế biến phát sinh của công đoạn chế biến từ sản phẩm tài nguyên thành sản phẩm công nghiệp nhưng không thấp hơn giá tính thuế do Ủy ban Nhân dân (“UBND”) cấp tỉnh quy định. Sản phẩm của NPM là sản phẩm công nghiệp mà giá để tính thuế tài nguyên được xác định theo giá cao hơn giữa giá bán trừ (-) chi phí chế biến và giá tính thuế do UBND tỉnh quy định. TCDCKSVN đã không sử dụng giá tính thuế được áp dụng cho sản phẩm công nghiệp; mà sử dụng giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm tài nguyên khoáng sản – quặng vonfram (hàm lượng: 0,1% <WO3 <0,3%). Trước ngày hiệu lực của Công văn 3724, NPM đã thanh toán TCQKTKS sử dụng ước tính giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm công nghiệp, theo Quyết định số 500/QĐ-BTNMT (“Quyết định 500”) do Bộ TNMT ban hành ngày 4 tháng 3 năm 2015.*

*Vào ngày 23 tháng 8 năm 2021, Bộ TNMT ban hành Quyết định 1640 để phê duyệt TCQKTKS cho Dự án Khai thác chế biến khoáng sản Núi Pháo, thay thế phê duyệt tạm thu TCQKTKS theo Quyết định 500 và Công văn 3724 mặc dù giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm công nghiệp của NPM chưa được xác định. Khi ban hành Quyết định 1640 này, Bộ TNMT tiếp tục sử dụng giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho quặng vonfram (hàm lượng 0,1% < WO3 <0,3%) thay vì sử dụng giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm công nghiệp mà bất cập của việc sử dụng giá này đã được NPM nêu rõ trước đây. Theo Điểm 3 Điều 15 Nghị định 67, đối với những trường hợp đang tạm thu TCQKTKS, khi giá tính thuế tài nguyên do UBND cấp tỉnh ban hành đang có hiệu lực và đúng quy định về giá khoáng sản nguyên khai để tính TCQKTKS thì được áp dụng chính thức, thay thế giá tính TCQKTKS tạm thu trước đây. Ban Giám đốc của NPM đánh giá rằng vì giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm công nghiệp của NPM chưa được xác định bởi UBND Tỉnh Thái Nguyên, Giá tính TCQKTKS làm căn cứ xác định TCQKTKS theo Quyết định 1640 chưa phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành.*

*NPM cũng đã có nhiều công văn gửi các cấp có thẩm quyền nêu rõ vấn đề và tìm hướng giải quyết phù hợp cho vấn đề TCQKTKS của NPM. Thực hiện chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại Công văn số 978/VPCP-KTTH ngày 8 tháng 2 năm 2021, Công văn số 5987/VPCP-KTTH ngày 28 tháng 8 năm 2021 và tiếp đó là chỉ đạo bổ sung của Phó Thủ tướng Chính phủ tại Thông báo số 226/TB-VPCP ngày 16 tháng 6 năm 2023 (“Thông báo 226”), vấn đề TCQKTKS của NPM đang được Bộ Tài chính, Bộ TNMT và UBND Tỉnh Thái Nguyên xem xét. Theo đó, TCQKTKS cho Dự án Khai thác chế biến khoáng sản Núi Pháo sẽ được Bộ TNMT xác định lại sau khi (1) giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm công nghiệp của NPM được ấn định và được UBND Tỉnh Thái Nguyên ban hành chính thức; và (2) khung giá tính thuế tài nguyên đối với quặng vonfram mỏ Núi Pháo do Bộ Tài chính ban hành và giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho quặng vonfram của NPM do UBND Tỉnh Thái Nguyên ban hành.*

*Như đề cập tại Thuyết minh 37 của báo cáo tài chính hợp nhất này, UBND Tỉnh Thái Nguyên, Sở Tài chính Tỉnh Thái Nguyên và các cơ quan chức năng có liên quan hiện đang phối hợp làm việc để xác định giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho các sản phẩm công nghiệp của NPM.*

*(\*\*) Ban Giám đốc của NPM cho rằng bằng việc áp dụng giá được xác định trong Quyết định 500, NPM đã trích lập dự phòng đầy đủ cho các khoản nợ phải trả về TCQKTKS và khoản tiền tạm nộp trên đây sẽ được hoàn lại hoặc bù trừ cho các khoản nợ phải trả về TCQKTKS trong tương lai dựa trên diễn giải của NPM về quy định pháp luật liên quan, bao gồm các quy định về tiền cấp quyền khai thác khoáng sản và quy định về thuế tài nguyên. Do đó, Tập đoàn đã ghi nhận khoản TCQKTKS nộp bổ sung và các khoản phí hành chính liên quan là khoản phải thu và chưa ghi nhận TCQKTKS tăng thêm theo Quyết định 1640 là nợ phải trả. Ban Giám đốc của NPM tin rằng khoản phải thu này sẽ được thu hồi khi giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm công nghiệp của NPM được xác định chính thức.*

*(\*\*\*) Phải thu dài hạn khác bao gồm khoản phải thu 1.009.195 triệu VND từ Ngân sách Nhà nước đối với chi phí bồi thường đất của Dự án Khai thác Khoáng sản Núi Pháo tại Xã Hà Thượng, Huyện Đại Từ, Tỉnh Thái Nguyên (1/1/2025: 1.103.197 triệu VND). Khoản này sẽ được căn trừ với phí thuê đất hàng năm trong tương lai.*

Biến động dự phòng phải thu khó đòi trong năm như sau:

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Số dư đầu năm	85.092	34.943
Dự phòng trích lập trong năm	10.418	50.967
Dự phòng sử dụng trong năm	(810)	(478)
Dự phòng hoàn nhập trong năm	(9.156)	(340)
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>85.544</b>	<b>85.092</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 8. HÀNG TỒN KHO

	31/12/2025		1/1/2025	
	Giá gốc	Dự phòng	Giá gốc	Dự phòng
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
Hàng mua đang đi đường	590.070	-	186.540	-
Nguyên vật liệu	1.623.631	(89.054)	1.622.832	(54.823)
Công cụ và dụng cụ	665.578	(7.697)	690.667	(7.138)
Sản phẩm dở dang	1.152.719	(5.687)	842.361	(15.521)
Thành phẩm	2.815.560	(26.526)	3.172.416	(99.641)
Hàng hóa	4.463.685	(24.524)	4.333.260	(27.112)
Hàng gửi đi bán	104.461	-	153.719	(10.164)
	<b>11.415.704</b>	<b>(153.488)</b>	<b>11.001.795</b>	<b>(214.399)</b>

Biến động dự phòng giảm giá hàng tồn kho trong năm như sau:

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Số dư đầu năm	214.399	321.734
Dự phòng trích lập trong năm	192.556	160.753
Dự phòng sử dụng trong năm	(162.816)	(133.806)
Dự phòng hoàn nhập trong năm	(90.651)	(65.799)
Thanh lý các công ty con	-	(68.483)
Số dư cuối năm	<b>153.488</b>	<b>214.399</b>

Trong hàng tồn kho tại ngày 31 tháng 12 năm 2025 có 49.239 triệu VND (1/1/2025: 68.175 triệu VND) hàng tồn kho chậm luân chuyển.

Trong hàng tồn kho tại ngày 31 tháng 12 năm 2025 có 159.055 triệu VND (1/1/2025: 822.014 triệu VND) hàng tồn kho được ghi nhận theo giá trị thuần có thể thực hiện được.

### 9. TÀI SẢN CỐ ĐỊNH HỮU HÌNH

	Nhà cửa và vật kiến trúc	Nâng cấp tài sản thuê	Máy móc và thiết bị	Phương tiện vận chuyển	Thiết bị văn phòng và khác	Tài sản khai khoáng khác	Tổng
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
<b>NGUYÊN GIÁ</b>							
Số dư đầu năm	16.228.659	54.200	25.476.542	161.839	612.358	5.095.927	47.629.525
Tăng từ hợp nhất kinh doanh	57.310	-	5.082	-	239	-	62.631
Tăng trong năm/ Điều chỉnh sau quyết toán	1.236	130	97.434	8.558	106.136	41.798	255.292
Chuyển từ xây dựng cơ bản dở dang	378.967	-	643.597	4.453	41.075	-	1.068.092
Chuyển (sang)/từ chi phí trả trước dài hạn	(26)	-	36	(93)	(657)	-	(740)
Chuyển từ bất động sản đầu tư	18.628	-	-	-	-	-	18.628
Chuyển từ hàng tồn kho	-	-	184.190	-	155	-	184.345
Thanh lý/Xóa sổ	(44.185)	(125)	(260.771)	(2.146)	(54.055)	-	(361.282)
Phân loại lại	(57)	-	(500)	180	377	-	-
Khác	-	-	18	-	-	-	18
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>16.640.532</b>	<b>54.205</b>	<b>26.145.628</b>	<b>172.791</b>	<b>705.628</b>	<b>5.137.725</b>	<b>48.856.509</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

Trong tài sản cố định hữu hình tại ngày 31 tháng 12 năm 2025 có các tài sản có nguyên giá 3.823.663 triệu VND (1/1/2025: 3.564.177 triệu VND) đã khấu hao hết, nhưng vẫn đang được sử dụng.

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, tài sản cố định hữu hình với giá trị còn lại là 11.456.569 triệu VND (1/1/2025: 12.585.988 triệu VND) được thế chấp tại ngân hàng để đảm bảo cho các khoản vay và trái phiếu phát hành của các công ty con (Thuyết minh 19 và Thuyết minh 20).

### 9. TÀI SẢN CỐ ĐỊNH HỮU HÌNH (tiếp theo)

	Nhà cửa và vật kiến trúc	Nâng cấp tài sản thuê	Máy móc và thiết bị	Phương tiện vận chuyển	Thiết bị văn phòng và khác	Tài sản khai khoáng khác	Tổng
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
<b>KHẤU HAO LŨY KẾ</b>							
Số dư đầu năm	5.259.106	53.137	13.015.315	82.878	220.518	1.877.118	20.508.072
Khấu hao trong năm	769.984	1.064	1.350.340	22.620	50.531	79.960	2.274.499
Chuyển sang chi phí trả trước dài hạn	(26)	-	(1.221)	(21)	(787)	-	(2.055)
Chuyển từ bất động sản đầu tư	15.834	-	-	-	-	-	15.834
Thanh lý/Xóa sổ	(40.812)	(120)	(244.097)	(1.966)	(45.534)	-	(332.529)
Phân loại lại	-	-	(72)	(38)	110	-	-
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>6.004.086</b>	<b>54.081</b>	<b>14.120.265</b>	<b>103.473</b>	<b>224.838</b>	<b>1.957.078</b>	<b>22.463.821</b>
<b>GIÁ TRỊ CÒN LẠI</b>							
Số dư đầu năm	10.969.553	1.063	12.461.227	78.961	391.840	3.218.809	27.121.453
Số dư cuối năm	10.636.446	124	12.025.363	69.318	480.790	3.180.647	26.392.688

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 10. TÀI SẢN CỐ ĐỊNH VÔ HÌNH

	Quyền sử dụng đất	Phần mềm máy vi tính	Chi phí triển khai	Thương hiệu	Quan hệ khách hàng	Tài nguyên nước khoáng	Quyền khai thác khoáng sản	Công nghệ	Quyền khai thác nguồn tài nguyên nước khoáng	Giấy phép và khác	Tổng
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
<b>NGUYÊN GIÁ</b>											
Số dư đầu năm	4.838.172	742.117	104.500	2.594.701	3.538.766	412.698	792.657	758.437	76.235	94.410	13.952.693
Tăng trong năm	-	210	-	-	-	-	-	-	-	-	210
Chuyển từ xây dựng cơ bản dở dang	-	17.689	-	385	-	-	-	4.800	-	-	22.874
Thanh lý/Xóa sổ	(414.863)	(44.648)	-	-	-	-	-	(141.654)	-	-	(601.165)
Khác	-	-	-	-	-	-	-	-	(696)	-	(696)
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>4.423.309</b>	<b>715.368</b>	<b>104.500</b>	<b>2.595.086</b>	<b>3.538.766</b>	<b>412.698</b>	<b>792.657</b>	<b>621.583</b>	<b>75.539</b>	<b>94.410</b>	<b>13.373.916</b>
<b>GIÁ TRỊ HAO MÒN LŨY KẾ</b>											
Số dư đầu năm	732.952	667.891	5.225	999.940	966.800	200.016	358.331	248.266	35.821	31.876	4.247.118
Khấu hao trong năm	152.604	29.507	-	101.888	119.279	19.331	37.767	41.122	2.757	9.705	513.960
Thanh lý/Xóa sổ	(88.254)	(44.648)	-	-	-	-	-	(141.653)	-	-	(274.555)
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>797.302</b>	<b>652.750</b>	<b>5.225</b>	<b>1.101.828</b>	<b>1.086.079</b>	<b>219.347</b>	<b>396.098</b>	<b>147.735</b>	<b>38.578</b>	<b>41.581</b>	<b>4.486.523</b>
<b>GIÁ TRỊ CÒN LẠI</b>											
Số dư đầu năm	4.105.220	74.226	99.275	1.594.761	2.571.966	212.682	434.326	510.171	40.414	62.534	9.705.575
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>3.626.007</b>	<b>62.618</b>	<b>99.275</b>	<b>1.493.258</b>	<b>2.452.687</b>	<b>193.351</b>	<b>396.559</b>	<b>473.848</b>	<b>36.961</b>	<b>52.829</b>	<b>8.887.393</b>

Trong tài sản cố định vô hình tại ngày 31 tháng 12 năm 2025 có các tài sản có nguyên giá 1.545.023 triệu VND (1/1/2025: 1.712.066 triệu VND) đã khấu hao hết, nhưng vẫn đang được sử dụng.

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, tài sản cố định vô hình với giá trị còn lại là 1.413.890 triệu VND (1/1/2025: 1.486.671 triệu VND) được thế chấp tại ngân hàng để đảm bảo cho các khoản vay và trái phiếu phát hành của các công ty con (Thuyết minh 19 và Thuyết minh 20).

## Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

# Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 11. XÂY DỰNG CƠ BẢN DỒ DANG

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Số dư đầu năm	1.670.868	3.127.230
Tăng trong năm	2.043.877	2.997.229
Tăng từ hợp nhất kinh doanh	478	-
Chuyển sang tài sản cố định hữu hình	(1.068.092)	(2.126.626)
Chuyển sang tài sản cố định vô hình	(22.874)	(1.067.839)
Chuyển sang chi phí trả trước dài hạn	(1.335.672)	(445.241)
Thanh lý/Xóa sổ	(127.676)	(558.190)
Thanh lý các công ty con	-	(250.782)
Chênh lệch quy đổi tiền tệ	-	(4.913)
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>1.160.909</b>	<b>1.670.868</b>

Các công trình xây dựng cơ bản dở dang lớn tại ngày kết thúc kỳ kế toán năm như sau:

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Máy móc và thiết bị	787.071	445.324
Nhà cửa và vật kiến trúc	152.513	307.129
Phần mềm máy vi tính	43.424	59.728
Chi phí bồi thường đất	-	388.640
Tài sản khác	177.901	470.047
	<b>1.160.909</b>	<b>1.670.868</b>

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, xây dựng cơ bản dở dang với giá trị ghi sổ là 122.892 triệu VND (1/1/2025: 1.089.973 triệu VND) được thế chấp tại ngân hàng để bảo đảm cho các khoản vay và trái phiếu phát hành của các công ty con (Thuyết minh 19 và Thuyết minh 20).

Trong năm, chi phí đi vay với giá trị là 4.834 triệu VND được vốn hóa vào xây dựng cơ bản dở dang (2024: 15.221 triệu VND).

### 12. CÁC KHOẢN ĐẦU TƯ TÀI CHÍNH

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
<b>ĐẦU TƯ TÀI CHÍNH NGẮN HẠN</b>		
Chứng khoán kinh doanh (a)	3.824.067	-
Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn – ngắn hạn (b)	1.555.686	607.993
	<b>5.379.753</b>	<b>607.993</b>
<b>ĐẦU TƯ TÀI CHÍNH DÀI HẠN</b>		
Đầu tư vào các công ty liên kết (c)	37.967.233	33.409.931
Đầu tư góp vốn vào các đơn vị khác (d)	2.932.523	2.932.523
Dự phòng đầu tư tài chính dài hạn (e)	(1.426.673)	(1.023.673)
	<b>39.473.083</b>	<b>35.318.781</b>

#### (a) Chứng khoán kinh doanh

	31/12/2025				1/1/2025			
	Số lượng	Giá gốc	Giá trị hợp lý	Dự phòng giảm giá	Số lượng	Giá gốc	Giá trị hợp lý	Dự phòng giảm giá
		Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND		Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
Chứng chỉ tiền gửi (**)	38.073.000	3.824.067	(*)	-	-	-	(*)	-

(\*) Tập đoàn chưa xác định giá trị hợp lý của các chứng khoán kinh doanh để thuyết minh trong báo cáo tài chính hợp nhất do Chuẩn mực Kế toán Việt Nam hoặc Chế độ Kế toán Doanh nghiệp Việt Nam hiện chưa có hướng dẫn về cách xác định giá trị hợp lý sử dụng các kỹ thuật định giá. Giá trị hợp lý của các chứng khoán kinh doanh này có thể khác với giá trị ghi sổ của chúng.

(\*\*) Tập đoàn đã mua các chứng chỉ tiền gửi này với mục đích nắm giữ chúng trong thời gian ngắn (dưới 12 tháng).

## Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

# Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

### 12. CÁC KHOẢN ĐẦU TƯ TÀI CHÍNH (tiếp theo)

#### (b) Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn – ngắn hạn

Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn – ngắn hạn thể hiện các khoản tiền gửi có kỳ hạn bằng VND tại ngân hàng với kỳ hạn gốc trên 3 tháng và dưới 12 tháng kể từ ngày giao dịch. Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, tiền gửi có kỳ hạn với giá trị ghi sổ là 51.800 triệu VND (1/1/2025: 176.318 triệu VND) được thế chấp tại ngân hàng để đảm bảo cho các khoản vay và trái phiếu phát hành của Tập đoàn (Thuyết minh 19 và Thuyết minh 20).

#### (c) Đầu tư vào các công ty liên kết

	31/12/2025				1/1/2025			
	% sở hữu trên vốn điều lệ	% quyền biểu quyết trên vốn điều lệ	Giá trị ghi sổ theo phương pháp vốn chủ sở hữu	Giá trị hợp lý	% sở hữu trên vốn điều lệ	% quyền biểu quyết trên vốn điều lệ	Giá trị ghi sổ theo phương pháp vốn chủ sở hữu	Giá trị hợp lý
Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam (“Techcombank”) (i)	19,7%	19,7%	35.447.081	48.782.262	19,8%	19,8%	30.949.350	34.455.093
Công ty Cổ phần Thực phẩm Cholimex (“Cholimex”) (ii)	32,8%	32,8%	416.187	(*)	32,8%	32,8%	346.526	(*)
Công ty Cổ phần Việt Nam Kỹ nghệ Súc sản (“Vissan”) (iii)	24,9%	24,9%	2.103.965	(*)	24,9%	24,9%	2.114.055	(*)
			<b>37.967.233</b>				<b>33.409.931</b>	

(\*) Tập đoàn chưa xác định giá trị hợp lý của các khoản đầu tư vào các công ty liên kết này để thuyết minh trong báo cáo tài chính hợp nhất do Chuẩn mực Kế toán Việt Nam hoặc Chế độ Kế toán Doanh nghiệp Việt Nam hiện chưa có hướng dẫn về cách xác định giá trị hợp lý sử dụng các kỹ thuật định giá. Giá trị hợp lý của các khoản đầu tư góp vốn này có thể khác với giá trị ghi sổ của chúng.

Cho mục đích thuyết minh thông tin, giá trị hợp lý của khoản đầu tư vào Techcombank tại ngày 31 tháng 12 năm 2025 và ngày 1 tháng 1 năm 2025 được xác định bằng cách tham khảo giá niêm yết tại các ngày tương ứng trên Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh.

(i) Tập đoàn nắm giữ 19,7% lợi ích vốn chủ sở hữu của Techcombank. Trong năm, Techcombank đã phát hành cổ phiếu cho nhân viên theo kế hoạch về quyền chọn mua cổ phần cho nhân viên. Do kết quả của giao dịch này, lợi ích kinh tế của Tập đoàn trong Techcombank giảm từ 19,8% xuống 19,7%.

(ii) MCH nắm giữ 32,8% lợi ích vốn chủ sở hữu của Cholimex.

(iii) MML nắm giữ 24,9% lợi ích vốn chủ sở hữu của Vissan.

Biến động các khoản đầu tư vào các công ty liên kết trong năm như sau:

	Techcombank	Cholimex	Vissan	Tổng
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
Số dư đầu năm	30.949.350	346.526	2.114.055	33.409.931
Phần lợi nhuận phát sinh trong năm của các công ty liên kết	4.997.100	82.957	-	5.080.057
Phần chia liên quan đến các thay đổi khác trong vốn chủ sở hữu trong năm (Thuyết minh 22)	1.231.807	-	-	1.231.807
Cổ tức đã công bố	(1.397.773)	(13.296)	(10.090)	(1.421.159)
Khác	(333.403)	-	-	(333.403)
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>35.447.081</b>	<b>416.187</b>	<b>2.103.965</b>	<b>37.967.233</b>

#### (d) Đầu tư góp vốn vào các đơn vị khác

Chi tiết đầu tư góp vốn vào các đơn vị khác của Tập đoàn như sau:

	31/12/2025				1/1/2025			
	% sở hữu trên vốn điều lệ	% quyền biểu quyết trên vốn điều lệ	Giá gốc	Dự phòng giảm giá	% sở hữu trên vốn điều lệ	% quyền biểu quyết trên vốn điều lệ	Giá gốc	Dự phòng giảm giá
Công ty Cổ phần Trusting Social (“TSVN”) (i)	25,1%	25,1%	1.511.280	(165.909)	25,1%	25,1%	1.511.280	(104.756)
Nyobolt Limited (“Nyobolt”) (ii)	13,5%	13,5%	1.421.243	(1.260.764)	15,5%	15,5%	1.421.243	(918.917)
			<b>2.932.523</b>	<b>(1.426.673)</b>			<b>2.932.523</b>	<b>(1.023.673)</b>

Tập đoàn chưa xác định giá trị hợp lý của các khoản đầu tư góp vốn vào các đơn vị khác để thuyết minh trong báo cáo tài chính hợp nhất do Chuẩn mực Kế toán Việt Nam hoặc Chế độ Kế toán Doanh nghiệp Việt Nam hiện chưa có hướng dẫn về cách xác định giá trị hợp lý sử dụng các kỹ thuật định giá. Giá trị hợp lý của các khoản đầu tư góp vốn này có thể khác với giá trị ghi sổ của chúng.

(i) Trong tháng 4 năm 2022, SHERPA, một công ty con sở hữu trực tiếp của Công ty, đã đầu tư 65 triệu USD cho 25,1% lợi ích vốn chủ sở hữu của TSVN. Theo thỏa thuận giữa SHERPA và Trust IQ Pte. Ltd. (“TSSG”) (công ty mẹ của TSVN) và TSVN, SHERPA có một số quyền nhất định đối với TSVN và TSSG.

(ii) Khoản đầu tư này phản ánh 16,8% lợi ích vốn chủ sở hữu hay 13,5% lợi ích vốn chủ sở hữu trên cơ sở pha loãng hoàn toàn tại ngày 31 tháng 12 năm 2025 (1/1/2025: 21,5% lợi ích vốn chủ sở hữu hay 15,5% lợi ích vốn chủ sở hữu trên cơ sở pha loãng hoàn toàn).

Ban Tổng Giám đốc đánh giá rằng Tập đoàn không có ảnh hưởng đáng kể đối với TSVN và Nyobolt, do đó các khoản đầu tư này được hạch toán là khoản đầu tư góp vốn vào các đơn vị khác.

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

### 12. CÁC KHOẢN ĐẦU TƯ TÀI CHÍNH (tiếp theo)

#### (e) Dự phòng đầu tư tài chính dài hạn

Dự phòng đầu tư tài chính dài hạn được xác định và trích lập theo chính sách kế toán được mô tả trong Thuyết minh 3(d)(iii).

Biến động dự phòng đầu tư tài chính dài hạn trong năm như sau:

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Số dư đầu năm	1.023.673	-
Dự phòng trích lập trong năm	403.000	1.023.673
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>1.426.673</b>	<b>1.023.673</b>

#### (f) Các giao dịch trọng yếu với cổ đông không kiểm soát trong các công ty con cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025

**Các giao dịch với cổ đông không kiểm soát trong Công ty Cổ phần The CrownX (“CrownX”)**

Do kết quả của giao dịch được mô tả trong Thuyết minh 1(a), lợi nhuận sau thuế chưa phân phối của Tập đoàn tăng lên 98.631 triệu VND.

**Các giao dịch với cổ đông không kiểm soát trong Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan (“MCH”)**

Do kết quả của giao dịch được mô tả trong Thuyết minh 1(j), lợi nhuận sau thuế chưa phân phối của Tập đoàn giảm đi 866.898 triệu VND.

**Các giao dịch với cổ đông không kiểm soát trong Công ty Cổ phần Masan Consumer Holdings (trước đây là “Công ty TNHH MasanConsumerHoldings”) (“Consumer Holdings”)**

Do kết quả của các giao dịch được mô tả trong Thuyết minh 1(a), Thuyết minh 1(b) và Thuyết minh 1(c), lợi nhuận sau thuế chưa phân phối của Tập đoàn tăng lên 685.403 triệu VND.

#### (g) Các giao dịch trọng yếu với cổ đông không kiểm soát trong các công ty con trong các năm trước

**Các giao dịch với cổ đông không kiểm soát trong Công ty Cổ phần The CrownX (“CrownX”)**

Liên quan đến các giao dịch phát hành 7.611.593 cổ phiếu phổ thông của CrownX trong tháng 6 và tháng 12 năm 2021, Công ty, SHERPA và CrownX đã ký thỏa thuận (“Thỏa thuận Cổ đông”) với Alibaba.Com Singapore E-Commerce Private Limited, Thunbergia Pte. Limited, Credit Suisse AG, Chi nhánh Singapore, TCX Madrid Holdings Pte.Ltd và Seatown Master Fund (sau đây được gọi chung là “Nhà đầu tư”), theo đó, Tập đoàn cam kết với Nhà đầu tư sẽ nỗ lực tối đa để thực hiện phát hành lần đầu ra công chúng (“IPO”) cổ phiếu của CrownX trước ngày 11 tháng 6 năm 2026 (có thể được gia hạn tối đa một năm theo quyết định của Tập đoàn) (“Thời hạn IPO”). Trong trường hợp CrownX không thực hiện được IPO theo các điều kiện đã thỏa thuận, mỗi Nhà đầu tư sẽ có quyền chọn được yêu cầu SHERPA, công ty mẹ của CrownX hoặc bên được chỉ định bởi SHERPA, mua cổ phiếu mà Nhà đầu tư đó đã mua trong vòng gọi vốn này với mức giá đã được đồng ý trong thỏa thuận. Quyền chọn này có thể được thực hiện sau Thời hạn IPO và tiếp tục có hiệu lực cho đến ngày tròn 9 năm 1 tháng kể từ ngày hoàn tất giao dịch – ngày 11 tháng 6 năm 2021. Quyền chọn này chỉ có thể được thực hiện một lần đối với tất cả các cổ phiếu nói trên.

SK Investment Vina Pte. Ltd (“SK”) cũng ký kết Thỏa thuận Cổ đông nêu trên và được hưởng quyền lợi như các Nhà đầu tư trên đối với 3.636.521 cổ phiếu phổ thông CrownX mà SK mua lại từ một bên thứ ba trong tháng 12 năm 2021.

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 13. CHI PHÍ TRẢ TRƯỚC DÀI HẠN

	Chi phí khai thác khoáng sản khác	Chi phí đất trả trước	Chi phí bồi thường đất	Công cụ và dụng cụ và chi phí lắp đặt các cửa hàng mới	Lợi thế thương mại từ cổ phần hóa	Heo giống	Khác	Tổng
	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ
Số dư đầu năm	1.735.654	1.534.051	1.266.726	1.353.708	3.135	42.575	1.235.140	7.170.989
Tăng từ hợp nhất kinh doanh	-	11.173	-	456	-	-	-	11.629
Tăng trong năm	66.007	121	29.117	500.882	-	-	466.289	1.062.416
Chuyển sang tài sản cố định hữu hình	-	-	-	(1.315)	-	-	-	(1.315)
Chuyển (sang)/ từ xây dựng cơ bản dở dang	-	(8.587)	703.138	506.867	-	48.000	86.254	1.335.672
Chuyển từ chi phí trả trước ngắn hạn	-	-	-	380	-	-	10	390
Phân bổ trong năm	(130.733)	(35.910)	(100.953)	(602.425)	(3.135)	(26.279)	(475.186)	(1.374.621)
Thanh lý/Xóa sổ	-	(13.990)	-	(5.852)	-	(12.960)	(205)	(33.007)
Phân loại lại	-	(8)	-	(6.973)	-	-	6.981	-
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>1.670.928</b>	<b>1.486.850</b>	<b>1.898.028</b>	<b>1.745.728</b>	<b>-</b>	<b>51.336</b>	<b>1.319.283</b>	<b>8.172.153</b>

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, chi phí trả trước dài hạn với giá trị ghi sổ là 380.388 triệu VNĐ (1/1/2025: 565.667 triệu VNĐ) được thế chấp tại ngân hàng để đảm bảo cho các khoản vay của các công ty con (Thuyết minh 20).

### 14. TÀI SẢN THUẾ THU NHẬP HOÃN LẠI VÀ THUẾ THU NHẬP HOÃN LẠI PHẢI TRẢ

(a) Tài sản thuế thu nhập hoãn lại và thuế thu nhập hoãn lại phải trả được ghi nhận

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VNĐ	Triệu VNĐ
<b>TÀI SẢN THUẾ THU NHẬP HOÃN LẠI:</b>		
Chi phí phải trả và dự phòng	345.968	372.813
Lãi chưa thực hiện đối với các giao dịch nội bộ	110.910	83.500
Lỗi tính thuế mang sang	56.679	208.719
Tài sản cố định hữu hình	187	215
Khác	7.144	22.742
<b>Tổng tài sản thuế thu nhập hoãn lại</b>	<b>520.888</b>	<b>687.989</b>
<b>THUẾ THU NHẬP HOÃN LẠI PHẢI TRẢ:</b>		
Tài sản cố định hữu hình và tài sản dài hạn khác	(326.462)	(247.170)
Tài sản cố định vô hình	(1.941.877)	(2.016.866)
Lỗi chưa thực hiện đối với các giao dịch nội bộ	(4.538)	(9.815)
Đầu tư vào các công ty liên kết	(297.477)	(297.477)
Khác	205.660	94.831
<b>Tổng thuế thu nhập hoãn lại phải trả</b>	<b>(2.364.694)</b>	<b>(2.476.497)</b>
<b>Thuế thu nhập hoãn lại phải trả thuần</b>	<b>(1.843.806)</b>	<b>(1.788.508)</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 14. TÀI SẢN THUẾ THU NHẬP HOẢN LẠI VÀ THUẾ THU NHẬP HOẢN LẠI PHẢI TRẢ (tiếp theo)

#### (b) Biến động của các chênh lệch tạm thời trong năm

	1/1/2025	Tăng từ hợp nhất kinh doanh	Ghi nhận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất	Ghi nhận trong vốn chủ sở hữu	31/12/2025
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
Chi phí phải trả, dự phòng và các khoản khác	490.386	-	28.385	40.001	558.772
Lãi/(lỗ) chưa thực hiện đối với các giao dịch nội bộ	73.685	-	32.687	-	106.372
Lỗ tính thuế mang sang	208.719	-	(152.040)	-	56.679
Tài sản cố định hữu hình và tài sản dài hạn khác	(246.955)	(7.429)	(71.891)	-	(326.275)
Tài sản cố định vô hình	(2.016.866)	-	74.989	-	(1.941.877)
Đầu tư vào các công ty liên kết	(297.477)	-	-	-	(297.477)
	<b>(1.788.508)</b>	<b>(7.429)</b>	<b>(87.870)</b>	<b>40.001</b>	<b>(1.843.806)</b>

### 15. LỢI THẾ THƯƠNG MẠI

	Triệu VND
<b>GIÁ GỐC</b>	
Số dư đầu năm	7.232.949
Tăng từ hợp nhất kinh doanh	15.483
Điều chỉnh khác	(25.159)
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>7.223.273</b>
<b>GIÁ TRỊ HAO MÒN LŨY KẾ</b>	
Số dư đầu năm	3.644.847
Phân bổ trong năm	620.272
Điều chỉnh khác	(9.644)
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>4.255.475</b>
<b>GIÁ TRỊ CÒN LẠI</b>	
Số dư đầu năm	3.588.102
Số dư cuối năm	<b>2.967.798</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 16. THUẾ PHẢI NỘP NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC

	1/1/2025	Phát sinh	Tăng từ hợp nhất kinh doanh	Nộp	Cấn trừ/ Phân loại lại/Hoàn lại	31/12/2025
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
Thuế thu nhập doanh nghiệp	755.597	1.036.709	584	(1.273.816)	(2.010)	517.064
Thuế giá trị gia tăng	145.482	10.703.525	666	(1.854.323)	(8.895.496)	99.854
Thuế tiêu thụ đặc biệt	40.740	211.962	-	(223.438)	-	29.264
Thuế xuất nhập khẩu	2.044	272.516	-	(273.295)	-	1.265
Thuế thu nhập cá nhân	45.020	391.152	15	(393.338)	(12.926)	29.923
Các loại thuế khác	28.496	619.975	-	(617.815)	(2.868)	27.788
	<b>1.017.379</b>	<b>13.235.839</b>	<b>1.265</b>	<b>(4.636.025)</b>	<b>(8.913.300)</b>	<b>705.158</b>

### 17. CHI PHÍ PHẢI TRẢ

#### (a) Chi phí phải trả ngắn hạn

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Chi phí lãi vay	600.490	508.405
Chi phí quảng cáo và khuyến mại	1.544.145	1.688.022
Chiết khấu thương mại và chi phí hỗ trợ khách hàng	82.899	142.929
Chi phí kho vận	450.324	240.626
Mua hàng chưa nhận hóa đơn	171.429	137.673
Phải trả cho xây dựng công trình	574.805	268.410
Phí tư vấn	66.749	11.718
Thưởng và lương tháng 13	775.219	677.538
Chi phí trưng bày và nghiên cứu thị trường	111.228	163.655
Thuế và lệ phí tài nguyên môi trường	314.560	97.997
Chi phí khác	572.826	850.169
	<b>5.264.674</b>	<b>4.787.142</b>

#### (b) Chi phí phải trả dài hạn

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Chi phí lãi vay	2.679	102.080

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 18. PHẢI TRẢ KHÁC

#### (a) Phải trả ngắn hạn khác

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Đặt cọc đầu tư ngắn hạn nhận từ bên thứ ba (*)	635.415	18.282.304
Cổ tức phải trả	42.236	31.446
Ký quỹ, ký cược ngắn hạn nhận được	32.486	22.995
Kinh phí công đoàn, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp	8.053	10.739
Phải trả cho các ngân hàng trong nước theo thỏa thuận thư tín dụng	-	21.250
Phải trả khác	121.654	120.874
	<b>839.844</b>	<b>18.489.608</b>

#### (b) Phải trả dài hạn khác

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Đặt cọc đầu tư dài hạn nhận từ bên thứ ba (*)	87.300	5.912.186
Ký quỹ, ký cược dài hạn nhận được	52.420	50.436
Phải trả khác	23.201	249.727
	<b>162.921</b>	<b>6.212.349</b>

(\*) Theo các hợp đồng hợp tác đầu tư, Tập đoàn cam kết cung cấp lợi tức đầu tư trên số tiền đặt cọc nhận được cho các bên thứ ba theo mức được quy định trong hợp đồng hợp tác đầu tư tương ứng.

### 19. VAY, TRÁI PHIẾU VÀ NỢ THUÊ TÀI CHÍNH NGẮN HẠN

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Vay ngắn hạn	16.149.480	17.999.105
Vay, trái phiếu phát hành và nợ thuê tài chính dài hạn đến hạn trả (Thuyết minh 20)	8.181.504	8.725.061
	<b>24.330.984</b>	<b>26.724.166</b>

	1/1/2025	Biến động trong năm			31/12/2025
	Giá trị ghi sổ/ Số có khả năng trả nợ	Tăng	Hoàn trả	Đánh giá lại	Giá trị ghi sổ/ Số có khả năng trả nợ
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
Vay ngắn hạn	17.999.105	47.993.545	(49.819.130)	(24.040)	16.149.480
Vay, trái phiếu phát hành và nợ thuê tài chính dài hạn đến hạn trả (Thuyết minh 20)	8.725.061	8.519.872	(9.063.429)	-	8.181.504
	<b>26.724.166</b>	<b>56.513.417</b>	<b>(58.882.559)</b>	<b>(24.040)</b>	<b>24.330.984</b>

Điều khoản và điều kiện của các khoản vay ngắn hạn hiện còn số dư như sau:

	Loại tiền tệ	Lãi suất năm	31/12/2025	1/1/2025
			Triệu VND	Triệu VND
Khoản vay ngân hàng có đảm bảo	VND	4.2% - 6.8%	1.830.798	1.886.497
Khoản vay ngân hàng có đảm bảo	USD	5.0% - 6.6%	1.805.492	2.366.144
Khoản vay ngân hàng không đảm bảo	VND	4.5% - 7.0%	12.043.932	13.306.768
Khoản vay ngân hàng không đảm bảo	USD	4.7% - 6.8%	469.258	439.696
			<b>16.149.480</b>	<b>17.999.105</b>

Các khoản vay ngân hàng có đảm bảo được đảm bảo bằng các tài sản sau của Tập đoàn:

- |   |  |   |
|---|--|---|
| (i) một số cổ phiếu của các công ty con sở hữu gián tiếp;               | (iii) một số phải thu ngắn hạn của một công ty con;          | (v) bảo lãnh bởi Công ty và một số công ty con. |
| (ii) một số tài sản cố định và bất động sản đầu tư của các công ty con; | (iv) một số tiền gửi ngân hàng không kỳ hạn và có kỳ hạn; và |   |

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con  
**Bảng cân đối kế toán hợp nhất**

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

**20. VAY, TRÁI PHIẾU VÀ NỢ THUÊ TÀI CHÍNH DÀI HẠN**

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Vay dài hạn	37.328.066	34.503.851
Trái phiếu thường	11.164.668	12.799.172
Nợ thuê tài chính	234.964	247.223
	48.727.698	47.550.246
Hoàn trả trong vòng 12 tháng (Thuyết minh 19)	(8.181.504)	(8.725.061)
<b>Hoàn trả sau 12 tháng</b>	<b>40.546.194</b>	<b>38.825.185</b>

Điều khoản và điều kiện của các khoản vay, trái phiếu phát hành và nợ thuê tài chính dài hạn hiện còn số dư như sau:

	Loại tiền tệ	Lãi suất năm	Năm đáo hạn	31/12/2025	1/1/2025
				Triệu VND	Triệu VND
<b>VAY DÀI HẠN(*)</b>					
Khoản vay ngân hàng có đảm bảo	VND	4.8% - 10.6%	2026 - 2029	6.989.694	3.939.501
Khoản vay ngân hàng có đảm bảo	USD	5.9% - 8.5%	2027 - 2030	28.065.372	28.799.950
Khoản vay ngân hàng không đảm bảo	USD	6.8% - 7.2%	2029	2.273.000	1.764.400
				37.328.066	34.503.851
Khoản đến hạn trả trong vòng 12 tháng				(6.172.906)	(5.717.309)
Khoản đến hạn trả sau 12 tháng				31.155.160	28.786.542
<b>TRÁI PHIẾU THƯỜNG (**)</b>	VND	8.7% - 10.3%	2026 - 2028	11.283.064	12.966.934
Chi phí phát hành trái phiếu chưa phân bổ				(118.396)	(167.762)
				11.164.668	12.799.172
Khoản đến hạn trả trong vòng 12 tháng				(1.995.218)	(2.995.494)
Khoản đến hạn trả sau 12 tháng				9.169.450	9.803.678
<b>NỢ THUÊ TÀI CHÍNH (***)</b>	VND	8.6% - 9.1%	2035	234.964	247.223
Khoản đến hạn trả trong vòng 12 tháng				(13.380)	(12.258)
Khoản đến hạn trả sau 12 tháng				221.584	234.965

**(\*) Vay dài hạn**

Các khoản vay dài hạn được đảm bảo bằng các tài sản sau của Tập đoàn:

- một số tài sản cố định và bất động sản đầu tư của các công ty con;
- một số xây dựng cơ bản dở dang của các công ty con;
- một số chi phí trả trước dài hạn của các công ty con;
- một số cổ phiếu của một công ty con sở hữu gián tiếp;
- một số vốn cổ phần đã phát hành của một công ty con sở hữu gián tiếp và toàn bộ các lợi ích liên quan; và
- bảo lãnh bởi Công ty và một số công ty con.

Trong năm, Tập đoàn đã tuân thủ các điều khoản trong các hợp đồng vay trên.

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 20. VAY, TRÁI PHIẾU VÀ NỢ THUÊ TÀI CHÍNH DÀI HẠN (tiếp theo)

(\*\*) Trái phiếu thường

Bảo lãnh phát hành	31/12/2025 Triệu VND	1/1/2025 Triệu VND	Ngày đáo hạn	Lãi suất	Tài sản thế chấp
<b>CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN KỸ THƯƠNG</b>					
Trái phiếu được đảm bảo	4.309.621	3.193.704	2027	Từ 9% đến 11% một năm trong năm đầu tiên, và từ 3,3% đến 5,1% một năm cộng với bình quân lãi suất tiền gửi kỳ hạn 12 tháng của các ngân hàng được chọn trong thời gian còn lại	(i),(ii) (iii),(iv)
Trái phiếu không đảm bảo	4.523.193	4.522.980	2026 -	9,5% một năm trong năm đầu tiên, và từ 3,9% đến 4,0% một năm cộng với bình quân lãi suất tiền gửi kỳ hạn 12 tháng của các ngân hàng được chọn trong thời gian còn lại	Không
<b>CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN VPS</b>					
Trái phiếu được đảm bảo	-	3.000.000	2025	9,9% một năm trong năm đầu tiên, 10,9% một năm trong năm thứ 2 và 3,9% một năm cộng với bình quân lãi suất tiền gửi kỳ hạn 12 tháng của các ngân hàng được chọn trong thời gian còn lại	
<b>CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN MB</b>					
Trái phiếu không đảm bảo	250.250	50.250	2028	Từ 11,45% đến 11,65% một năm trong năm đầu tiên và 4,1% một năm cộng với bình quân lãi suất tiền gửi kỳ hạn 12 tháng của các ngân hàng được chọn trong thời gian còn lại	Không
<b>CÔNG TY TNHH CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM</b>					
Trái phiếu không đảm bảo	1.700.000	1.700.000	2027	4,1% một năm cộng với bình quân lãi suất tiền gửi kỳ hạn 12 tháng của các ngân hàng được chọn trong thời gian còn lại	Không
<b>CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN VPBANK</b>					
Trái phiếu được đảm bảo	500.000	500.000	2027	9,3% một năm trong năm đầu tiên và 4,24% một năm cộng với bình quân lãi suất tiền gửi kỳ hạn 12 tháng của các ngân hàng được chọn trong thời gian còn lại	(ii),(iv)
Tổng trái phiếu thường dài hạn theo mệnh giá	11.283.064	12.966.934			
Khoản đến hạn trả trong vòng 12 tháng	(1.995.218)	(2.995.494)			
Chi phí phát hành trái phiếu chưa phân bổ	(118.396)	(167.762)			
Khoản đến hạn trả sau 12 tháng	9.169.450	9.803.678			

Các khoản trái phiếu được đảm bảo bằng các tài sản sau của Tập đoàn:

- (i) một số cổ phiếu của các công ty con sở hữu gián tiếp;
- (ii) một số tài sản dài hạn của các công ty con;
- (iii) tiền gửi có kỳ hạn của một công ty con; và
- (iv) bảo lãnh bởi Công ty.

Trong năm, Tập đoàn đã tuân thủ các điều khoản trong các thỏa thuận phát hành trái phiếu trên.

(\*\*\*) Nợ thuê tài chính

Các khoản thanh toán tiền thuê tối thiểu trong tương lai, bao gồm cả tiền gốc và lãi, theo các hợp đồng thuê tài chính không được hủy ngang như sau:

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Trong vòng 1 năm	33.220	33.220
Từ 2 đến 5 năm	132.882	132.882
Sau 5 năm	198.124	231.344
	<b>364.226</b>	<b>397.446</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 21. DỰ PHÒNG PHẢI TRẢ DÀI HẠN

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Quyền khai thác mỏ	346.140	340.459
Chi phí phục hồi môi trường mỏ	172.582	124.830
Trợ cấp thôi việc	21.176	22.597
	<b>539.898</b>	<b>487.886</b>

Biến động các khoản dự phòng trong năm như sau:

	Quyền khai thác mỏ	Chi phí phục hồi môi trường mỏ	Trợ cấp thôi việc	Tổng
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
Số dư đầu năm	340.459	124.830	22.597	487.886
Dự phòng trích lập/(hoàn nhập) trong năm	5.681	47.752	(283)	53.150
Dự phòng sử dụng trong năm	-	-	(1.138)	(1.138)
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>346.140</b>	<b>172.582</b>	<b>21.176</b>	<b>539.898</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

### 22. BIẾN ĐỘNG CỦA VỐN CHỦ SỞ HỮU

	Vốn cổ phần	Thặng dư vốn cổ phần	Vốn khác của chủ sở hữu	Chênh lệch tỷ giá hối đoái	Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	Vốn chủ sở hữu thuộc về cổ đông của Công ty	Lợi ích cổ đông không kiểm soát	Tổng
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
<b>Số dư tại ngày 1 tháng 1 năm 2024</b>	14.308.434	8.723.078	(8.388.147)	(224.222)	342.381	11.798.056	26.559.580	11.677.661	38.237.241
Phát hành cổ phiếu ưu đãi cổ tức có quyền chuyển đổi	745.765	5.441.530	-	-	-	-	6.187.295	-	6.187.295
Phát hành cổ phiếu phổ thông	75.082	(50)	-	-	-	-	75.032	-	75.032
Lợi nhuận thuần trong năm	-	-	-	-	-	1.999.059	1.999.059	2.273.325	4.272.384
Cổ tức được công bố bởi công ty con	-	-	-	-	-	-	-	(1.740.742)	(1.740.742)
Giao dịch với cổ đông không kiểm soát	-	-	-	-	-	(4.994.973)	(4.994.973)	(1.411.820)	(6.406.793)
Tái đánh giá nợ phải trả phúc lợi hưu trí, trừ đi ảnh hưởng thuế	-	-	-	-	182.347	-	182.347	(13.988)	168.359
Thanh lý các công ty con	-	-	-	213.176	(524.728)	524.728	213.176	(271.319)	(58.143)
Chênh lệch quy đổi tiền tệ	-	-	-	20.516	-	-	20.516	(2.769)	17.747
<b>Số dư tại ngày 31 tháng 12 năm 2024</b>	<b>15.129.281</b>	<b>14.164.558</b>	<b>(8.388.147)</b>	<b>9.470</b>	<b>-</b>	<b>9.326.870</b>	<b>30.242.032</b>	<b>10.510.348</b>	<b>40.752.380</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 22. BIẾN ĐỘNG CỦA VỐN CHỦ SỞ HỮU (tiếp theo)

	Vốn cổ phần	Thặng dư vốn cổ phần	Vốn khác của chủ sở hữu	Chênh lệch tỷ giá hối đoái	Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	Vốn chủ sở hữu thuộc về cổ đông của Công ty	Lợi ích cổ đông không kiểm soát	Tổng
	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND	Triệu VND
Số dư tại ngày 1 tháng 1 năm 2025	15.129.281	14.164.558	(8.388.147)	9.470	9.326.870	30.242.032	10.510.348	40.752.380
Phát hành cổ phiếu phổ thông (Thuyết minh 24)	75.639	(50)	-	-	-	75.589	-	75.589
Lợi nhuận thuần trong năm	-	-	-	-	4.108.306	4.108.306	2.655.205	6.763.511
Cổ tức được công bố bởi công ty con	-	-	-	-	-	-	(901.271)	(901.271)
Phần chia liên quan đến các thay đổi khác trong vốn chủ sở hữu của một công ty liên kết trong năm (Thuyết minh 12)	-	-	-	-	1.231.807	1.231.807	-	1.231.807
Giao dịch với cổ đông không kiểm soát	-	-	-	-	(351.376)	(351.376)	(2.535.862)	(2.887.238)
Chênh lệch quy đổi tiền tệ	-	-	-	1.796	-	1.796	1.061	2.857
Các biến động khác	-	-	-	-	40.002	40.002	1.007	41.009
Số dư tại ngày 31 tháng 12 năm 2025	15.204.920	14.164.508	(8.388.147)	11.266	14.355.609	35.348.156	9.730.488	45.078.644

## Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

# Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

### 23. VỐN CỔ PHẦN VÀ THẶNG DƯ VỐN CỔ PHẦN

Vốn cổ phần được duyệt và đã phát hành của Công ty là:

	31/12/2025		1/1/2025	
	Số lượng cổ phiếu	Triệu VND	Số lượng cổ phiếu	Triệu VND
Vốn cổ phần được duyệt	1.520.491.927	15.204.920	1.512.928.087	15.129.281
Vốn cổ phần đã phát hành	<b>1.520.491.927</b>	<b>15.204.920</b>	<b>1.512.928.087</b>	<b>15.129.281</b>
Cổ phiếu phổ thông	1.445.915.457	14.459.155	1.438.351.617	14.383.516
Cổ phiếu ưu đãi	74.576.470	745.765	74.576.470	745.765
Cổ phiếu đang lưu hành	<b>1.520.491.927</b>	<b>15.204.920</b>	<b>1.512.928.087</b>	<b>15.129.281</b>
Cổ phiếu phổ thông	1.445.915.457	14.459.155	1.438.351.617	14.383.516
Cổ phiếu ưu đãi	74.576.470	745.765	74.576.470	745.765
Thặng dư vốn cổ phần	-	<b>14.164.508</b>	-	<b>14.164.558</b>

Cổ phiếu phổ thông có mệnh giá là 10.000 VND. Mỗi cổ phiếu phổ thông tương ứng với một phiếu biểu quyết tại các cuộc họp cổ đông của Công ty. Các cổ đông được nhận cổ tức mà Công ty công bố vào từng thời điểm. Tất cả cổ phiếu phổ thông đều có thứ tự ưu tiên như nhau đối với tài sản còn lại của Công ty. Các quyền lợi của các cổ phiếu đã được Công ty mua lại đều bị tạm ngừng cho tới khi chúng được phát hành lại.

Trong tháng 4 năm 2024 (“Ngày hoàn tất”), Công ty đã phát hành 74.576.470 cổ phiếu ưu đãi cổ tức có quyền chuyển đổi thành cổ phiếu phổ thông (“CDPS”) cho BCC Meerkat, LLC và BCC Meerkat II, LLC (sau đây được gọi chung là “Nhà đầu tư”) với giá 85.000 VND/cổ phiếu, có thể chuyển đổi thành cổ phiếu phổ thông của Công ty vào bất kỳ thời điểm nào kể từ Ngày hoàn tất đến ngày chuyển đổi bắt buộc là 10 năm kể từ Ngày hoàn tất và theo tỷ lệ chuyển đổi 1:1. Cổ tức ưu đãi sẽ không được trả trong 5 năm đầu tiên, mỗi năm kể từ năm thứ sáu trở đi cổ tức ưu đãi được chi trả bằng 10% mệnh giá của mỗi CDPS còn lại của Nhà đầu tư. Liên quan đến việc phát hành CDPS, Công ty đã ký kết thỏa thuận với Nhà đầu tư, theo đó, Công ty cũng cam kết với Nhà đầu tư rằng Công ty sẽ nỗ lực hết sức để tìm người mua để Nhà đầu tư bán CDPS còn lại của mình với giá đã thỏa thuận trong hợp đồng khi xảy ra một số sự kiện nhất định hoặc vào thời điểm 5 năm rưỡi kể từ Ngày hoàn tất. Nhà đầu tư có thể chọn bán CDPS còn lại của Nhà đầu tư cho bất kỳ bên thứ ba nào. Trong trường hợp Nhà đầu tư không đạt được tổng số tiền thu được như đã thỏa thuận trong hợp đồng sau khi trừ đi việc bán các cổ phiếu CDPS không đủ điều kiện như đã thỏa thuận trong hợp đồng, Công ty sẽ bổ sung tiền mặt để Nhà đầu tư đạt được số tiền mục tiêu như đã thỏa thuận trong hợp đồng.

Biến động vốn cổ phần trong năm như sau:

	2025		2024	
	Số lượng cổ phiếu	Mệnh giá Triệu VND	Số lượng cổ phiếu	Mệnh giá Triệu VND
Số dư đầu năm	1.512.928.087	15.129.281	1.430.843.406	14.308.434
Phát hành CDPS	-	-	74.576.470	745.765
Phát hành cổ phiếu phổ thông (Thuyết minh 24)	7.563.840	75.639	7.508.211	75.082
<b>Số dư cuối năm</b>	<b>1.520.491.927</b>	<b>15.204.920</b>	<b>1.512.928.087</b>	<b>15.129.281</b>

### 24. KẾ HOẠCH VỀ QUYỀN CHỌN MUA CỔ PHẦN CHO NHÂN VIÊN

Công ty có kế hoạch về quyền chọn mua cổ phần cho nhân viên dựa trên đánh giá thành tích của nhân viên. Việc phát hành cổ phiếu trong tương lai theo kế hoạch này phải được các cổ đông phê duyệt tại cuộc họp Đại hội Cổ đông Thường niên.

Trong tháng 7 năm 2025, Công ty đã phát hành 7.563.840 cổ phiếu (2024: 7.508.211 cổ phiếu) cho nhân viên theo giá đã được phê duyệt trong Nghị quyết của Đại hội Cổ đông Thường niên.

### 25. VỐN KHÁC CỦA CHỦ SỞ HỮU

Các thỏa thuận phát hành một số lượng cổ phiếu nhất định vào một ngày ấn định trong tương lai, được ghi nhận dựa trên giá trị hợp lý tại ngày của các thỏa thuận và được ghi nhận vào vốn khác của chủ sở hữu nếu không tồn tại các thỏa thuận thay thế nào khác.

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 26. CÁC KHOẢN MỤC NGOÀI BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

#### (a) Cam kết thuê hoạt động

Các khoản tiền thuê tối thiểu phải trả cho các hợp đồng thuê hoạt động không được hủy ngang như sau:

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Trong vòng 1 năm	2.748.103	3.344.372
Từ 2 đến 5 năm	5.732.114	4.148.421
Sau 5 năm	1.309.550	1.372.465
	<b>9.789.767</b>	<b>8.865.258</b>

#### (b) Cam kết chi tiêu vốn

Tại ngày lập báo cáo, Tập đoàn có các cam kết chi tiêu vốn sau đã được duyệt nhưng chưa được phản ánh trong bảng cân đối kế toán hợp nhất:

	31/12/2025	1/1/2025
	Triệu VND	Triệu VND
Đã được duyệt và đã ký hợp đồng	783.109	791.450
Đã được duyệt nhưng chưa ký hợp đồng	893.519	841.864
	<b>1.676.628</b>	<b>1.633.314</b>

#### (c) Ngoại tệ

	31/12/2025		1/1/2025	
	Nguyên tệ	Tương đương Triệu VND	Nguyên tệ	Tương đương Triệu VND
USD	5.596.521	146.298	55.137.691	1.395.994
EUR	170	5	181	5
THB	34.051.886	27.650	38.371.038	27.666
AUD	-	-	1.971	31
		<b>173.953</b>		<b>1.423.696</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 27. TỔNG DOANH THU

Tổng doanh thu thể hiện tổng giá trị hàng bán và dịch vụ đã cung cấp không bao gồm thuế giá trị gia tăng.

Doanh thu thuần bao gồm:

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Tổng doanh thu		
Thành phẩm, hàng hóa và dịch vụ cung cấp	81.927.677	83.456.446
Các khoản giảm trừ		
Chiết khấu hàng bán	214.607	162.997
Hàng bán bị trả lại	91.741	115.729
	306.348	278.726
<b>Doanh thu thuần</b>	<b>81.621.329</b>	<b>83.177.720</b>

### 28. GIÁ VỐN HÀNG BÁN

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Tổng giá vốn hàng bán		
Thành phẩm và hàng hóa đã bán và dịch vụ cung cấp	55.938.814	58.427.028
Trích lập dự phòng giảm giá hàng tồn kho	101.905	94.954
	56.040.719	58.521.982

### 29. DOANH THU HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Thu nhập lãi từ tiền gửi, cho vay và hoạt động đầu tư khác	1.582.140	1.879.095
Lãi từ thanh lý các công ty con	-	1.403.286
Lãi từ chuyển nhượng chứng khoán kinh doanh và đầu tư khác	-	110.698
Lãi chênh lệch tỷ giá hối đoái	183.217	543.077
Thu nhập khác	328.891	107.374
	<b>2.094.248</b>	<b>4.043.530</b>

### 30. CHI PHÍ TÀI CHÍNH

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Chi phí lãi từ đi vay, trái phiếu phát hành và hoạt động đầu tư khác	5.418.158	6.404.706
Chi phí đi vay và phát hành trái phiếu	505.921	506.709
Chi phí thư tín dụng UPAS	-	6.025
Lỗ chênh lệch tỷ giá hối đoái	178.477	613.364
Chi phí khác	813.942	369.335
	<b>6.916.498</b>	<b>7.900.139</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 31. CHI PHÍ BÁN HÀNG

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Chi phí quảng cáo và khuyến mãi	5.497.759	5.251.886
Chi phí nhân viên	3.732.955	3.466.365
Chi phí kho vận	1.782.627	1.715.031
Chi phí trưng bày	103.423	234.442
Chi phí dịch vụ mua ngoài	1.620.306	2.332.121
Chi phí khác	1.465.460	1.565.530
	<b>14.202.530</b>	<b>14.565.375</b>

### 32. CHI PHÍ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Chi phí nhân viên	1.553.468	1.812.341
Phân bổ lợi thế thương mại	620.272	571.372
Phân bổ giá trị hợp lý của tài sản từ hợp nhất kinh doanh	101.228	98.645
Chi phí khấu hao và phân bổ	164.994	227.064
Chi phí thuê văn phòng	206.054	184.958
Chi phí thuê hệ thống đường truyền và dịch vụ công nghệ thông tin	79.779	65.946
Chi phí nghiên cứu phát triển	77.287	84.067
Chi phí dịch vụ mua ngoài	532.240	508.888
Chi phí khác	378.471	363.693
	<b>3.713.793</b>	<b>3.916.974</b>

### 33. THU NHẬP KHÁC

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Lãi từ thanh lý tài sản cố định và tài sản dài hạn khác	10.490	16.143
Thu nhập khác	435.998	163.883
	<b>446.488</b>	<b>180.026</b>

### 34. CHI PHÍ KHÁC

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Lỗ từ thanh lý và xóa sổ tài sản cố định và tài sản dài hạn khác	471.481	675.021
Chi phí khác	9.011	240.751
	<b>480.492</b>	<b>915.772</b>

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 35. THUẾ THU NHẬP DOANH NGHIỆP

#### (a) Ghi nhận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
<b>CHI PHÍ THUẾ THU NHẬP HIỆN HÀNH</b>		
Năm hiện hành	1.037.047	1.508.671
Dự phòng (thừa)/thiếu trong những năm trước	(338)	2.265
	<b>1.036.709</b>	<b>1.510.936</b>
<b>CHI PHÍ THUẾ THU NHẬP HOẢN LẠI</b>		
Phát sinh và hoàn nhập các chênh lệch tạm thời	(26.790)	(194.371)
Phát sinh và hoàn nhập các khoản lỗ tính thuế được ghi nhận	113.358	17.605
Ghi giảm tài sản thuế thu nhập hoãn lại và khác	1.302	418.249
	<b>87.870</b>	<b>241.483</b>
<b>Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp</b>	<b>1.124.579</b>	<b>1.752.419</b>

#### (b) Đối chiếu thuế suất thực tế

	2025		2024	
	%	Triệu VND	%	Triệu VND
Lợi nhuận kế toán trước thuế	100,0%	7.888.090	100,0%	6.024.803
Thuế tính theo thuế suất của Công ty	20,0%	1.577.618	20,0%	1.204.961
Ảnh hưởng của các mức thuế suất khác nhau áp dụng cho các công ty con	-8,9%	(699.235)	-9,1%	(546.289)
Ảnh hưởng của các giao dịch hợp nhất	4,9%	386.713	3,0%	178.509
Chi phí không được khấu trừ thuế	1,3%	100.745	2,0%	121.214
Ảnh hưởng của phần lãi trong các công ty liên kết, trừ đi ảnh hưởng thuế	-12,9%	(1.016.011)	-14,8%	(888.754)
Biến động của các chênh lệch tạm thời được khấu trừ	3,9%	305.225	10,0%	602.911
Dự phòng (thừa)/thiếu trong những năm trước	0,0%	(338)	0,0%	2.265
Lỗ tính thuế đã sử dụng	-5,8%	(456.488)	-1,4%	(86.576)
Chi phí lãi vay theo Nghị định 132/2020/NĐ-CP	10,3%	811.690	12,1%	728.324
Phát sinh và hoàn nhập các khoản lỗ tính thuế được ghi nhận và khác	1,5%	114.660	7,2%	435.854
	<b>14,3%</b>	<b>1.124.579</b>	<b>29,0%</b>	<b>1.752.419</b>

#### (c) Thuế suất áp dụng

Theo Luật thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành, Công ty có nghĩa vụ nộp cho Nhà nước thuế thu nhập doanh nghiệp theo mức thuế suất thuế thu nhập phổ thông là 20% trên lợi nhuận tính thuế.

Một số công ty con của Công ty hưởng các mức ưu đãi miễn giảm thuế suất khác nhau.

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 – DN/HN

### 35. THUẾ THU NHẬP DOANH NGHIỆP (tiếp theo)

#### (d) Các khoản thuế tiềm tàng

Luật thuế và việc áp dụng các luật này tại các quốc gia nơi Công ty và các công ty con phụ thuộc vào diễn giải và thay đổi theo thời gian, từ cục thuế này đến cục thuế khác. Tình hình quyết toán thuế có thể phụ thuộc vào việc thanh tra của các cơ quan có thẩm quyền khác nhau và các cơ quan này có thẩm quyền phạt, đánh thuế và tính lãi chậm nộp. Điều này có thể làm phát sinh rủi ro về thuế cho Công ty và các công ty con. Ban Tổng Giám đốc cho rằng Tập đoàn đã tính đủ nghĩa vụ thuế phải trả theo diễn giải về luật thuế của Ban Tổng Giám đốc, bao gồm các yêu cầu về chuyển giá, ưu đãi thuế và cách tính thuế thu nhập doanh nghiệp. Tuy nhiên, các cơ quan có thẩm quyền liên quan có thể có những cách hiểu khác nhau và ảnh hưởng (nếu có) có thể là đáng kể.

### 36. LÃI TRÊN CỔ PHIẾU

Việc tính lãi cơ bản trên cổ phiếu cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 được dựa trên lợi nhuận thuần phân bổ cho cổ đông phổ thông trong năm là 4.108.306 triệu VND (2024: lợi nhuận thuần phân bổ cho cổ đông phổ thông trong năm là 1.999.059 triệu VND) và số lượng cổ phiếu phổ thông bình quân gia quyền đang lưu hành trong năm là 1.516.140.129 cổ phiếu (2024: 1.486.639.966 cổ phiếu).

Cho mục đích tính lãi cơ bản trên cổ phiếu, cổ phiếu có thể được phát hành sau một thời gian xác định được coi là cổ phiếu phổ thông đang lưu hành kể từ ngày phát sinh quyền đối với các cổ phiếu này, được tính như sau:

#### (a) Lợi nhuận thuần thuộc về cổ đông phổ thông

	2025	2024
	Triệu VND	Triệu VND
Lợi nhuận thuần thuộc về cổ đông phổ thông	4.108.306	1.999.059

#### (b) Số lượng cổ phiếu phổ thông bình quân gia quyền đang lưu hành

	2025	2024
Số cổ phiếu phổ thông đã phát hành đầu năm	1.512.928.087	1.430.843.406
Ảnh hưởng của CDPS được phát hành sẽ được chuyển đổi thành cổ phiếu phổ thông	-	51.755.255
Ảnh hưởng của cổ phiếu đã phát hành bằng tiền	3.212.042	4.041.305
<b>Số lượng cổ phiếu phổ thông bình quân gia quyền trong năm</b>	<b>1.516.140.129</b>	<b>1.486.639.966</b>

### (c) Lãi cơ bản trên cổ phiếu

	2025	2024
	VND	VND
Lãi cơ bản trên cổ phiếu	2.710	1.345

### 37. NỢ TIỀM TÀNG

Như được trình bày ở Thuyết minh 7(c)(\*\*), vào ngày 23 tháng 8 năm 2021, Bộ TNMT ban hành Quyết định 1640 để phê duyệt TCQKTKS cho Dự án Khai thác chế biến khoáng sản Núi Pháo, thay thế phê duyệt tạm thu TCQKTKS theo Quyết định 500 và Công văn 3724 mặc dù giá tính thuế tài nguyên được áp dụng cho sản phẩm công nghiệp của NPM chưa được xác định. Khi ban hành Quyết định 1640 này, Bộ TNMT tiếp tục sử dụng giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho tài nguyên khoáng sản – quặng vonfram (hàm lượng: 0,1% < WO3 < 0,3%) thay vì sử dụng giá tính thuế tài nguyên được áp dụng cho sản phẩm công nghiệp mà vấn đề này đã được NPM nêu rõ trước đây. Giá tính TCQKTKS chính thức theo Quyết định 1640 là 1.831.085 VND/tấn, trong khi Giá tính TCQKTKS tạm thu theo Quyết định 500 là 775.026 VND/tấn. Vào ngày 6 tháng 10 năm 2021, NPM nhận được Thông báo số 3937/TB-CTTNG về việc nộp TCQKTKS của Cục Thuế Tỉnh Thái Nguyên. Thông báo này nhằm thông báo cho NPM về TCQKTKS phải nộp thêm theo Quyết định 1640, trong đó TCQKTKS phải nộp thêm do áp dụng các mức giá tính TCQKTKS khác nhau trong giai đoạn từ 2015 đến 2021 là 394,5 tỷ VND. Vào ngày 8 tháng 12 năm 2021, Cục Thuế Tỉnh Thái Nguyên đã có Công văn số 4883/CTTNG-QLN yêu cầu NPM nộp TCQKTKS là 125,8 tỷ VND tương ứng với số TCQKTKS phải nộp còn thiếu cho năm 2021, kèm theo lãi chậm nộp là 4,1 tỷ VND.

Sau khi Quyết định 1640 được ban hành, NPM đã gửi nhiều công văn đến Thủ tướng Chính phủ và Bộ TNMT để đề xuất tạm thời chưa thực hiện thu bổ sung thu TCQKTKS theo Quyết định 1640 và yêu cầu xác định lại TCQKTKS áp dụng cho sản phẩm công nghiệp của NPM.

Ban Giám đốc của NPM tin rằng NPM đã trích lập dự phòng đầy đủ cho các khoản nợ phải trả về TCQKTKS dựa trên diễn giải của NPM về quy định pháp luật liên quan, bao gồm các quy định về TCQKTKS và quy định về thuế tài nguyên. Do đó, Ban Giám đốc của NPM đã gửi công văn lên cơ quan quản lý các cấp để nêu rõ vấn đề và xin giải quyết phù hợp cho việc xác định TCQKTKS của NPM.

Trong năm 2021, theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại Công văn số 978/VPCP-KTTH ngày 8 tháng 2 năm 2021 và Công văn số 5987/VPCP-KTTH ngày 28 tháng 8 năm 2021, vụ việc đang được Bộ Tài chính, Bộ TNMT, UBND Tỉnh Thái Nguyên và Sở Tài chính Tỉnh Thái Nguyên xem xét để báo cáo cho Thủ tướng Chính phủ và Ủy ban Kinh tế của Quốc hội. Trong năm 2022, các cơ quan ban ngành có liên quan cấp Trung ương và địa phương, thông qua buổi họp do TĐĐCKS chủ trì, đã thống nhất xác định có bất cập về giá tính thuế tài nguyên làm căn cứ tính tiền cấp quyền khai thác khoáng sản cho Dự án khai thác khoáng sản Núi Pháo. Trên cơ sở đó, UBND Tỉnh Thái Nguyên đã và đang làm việc với Bộ Tài chính và Bộ TNMT để tìm kiếm đơn vị tư vấn kỹ thuật, đồng thời chỉ đạo Sở Tài chính Tỉnh Thái Nguyên phối hợp với các sở, ngành liên quan của địa phương hoàn thiện thủ tục lựa chọn đơn vị tư vấn kỹ thuật phù hợp để xây dựng cơ chế xác định giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm công nghiệp của NPM. Sau đó, NPM đã nhận được thêm chỉ đạo từ Phó Thủ tướng Chính phủ theo Thông báo 226, theo đó, TCQKTKS cho Dự án khai thác khoáng sản Núi Pháo sẽ được Bộ TNMT xác định lại sau khi (1) giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho các sản phẩm công nghiệp của NPM được UBND Tỉnh Thái Nguyên ấn định và ban hành chính thức; và (2) khung giá tính thuế tài nguyên đối với quặng vonfram mỏ Núi Pháo do Bộ Tài chính ban hành và giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho quặng vonfram của NPM do UBND Tỉnh Thái Nguyên ban hành. Tại thời điểm phát hành báo cáo này, UBND Tỉnh Thái Nguyên, Sở Tài chính Tỉnh Thái Nguyên và các cơ quan chức năng các cấp có liên quan vẫn đang phối hợp làm việc để xác định giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho các sản phẩm công nghiệp của NPM.

Ban Giám đốc của NPM đánh giá vì giá tính thuế tài nguyên cho sản phẩm công nghiệp của NPM chưa được UBND Tỉnh Thái Nguyên xác định, cho nên giá tính TCQKTKS làm căn cứ xác định TCQKTKS theo Quyết định 1640 chưa phù hợp với quy định pháp luật hiện hành. Do đó, NPM tin rằng khi giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm công nghiệp của NPM được ban hành, TCQKTKS chính thức của Dự án Khai thác chế biến khoáng sản Núi Pháo cho giai đoạn từ 2015 đến năm 2024 sẽ được xác định, và thay thế số TCQKTKS như đã phê duyệt tại Quyết định 1640.

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 37. NỢ TIỀM TÀNG (tiếp theo)

Kết quả cuối cùng của vấn đề TCQKTKS này hiện nay vẫn chưa có và phụ thuộc vào việc giá tính thuế tài nguyên áp dụng cho sản phẩm công nghiệp của NPM được xác định và Bộ TNMT có chấp thuận tính toán lại TCQKTKS tại Quyết định 1640 theo giá tính thuế tài nguyên đó khi được xác định. Do đó, Tập đoàn chưa ghi nhận TCQKTKS bổ sung theo Quyết định 1640 là nợ phải trả trong báo cáo tài chính hợp nhất này.

### 38. CÁC GIAO DỊCH CHỦ YẾU VỚI CÁC BÊN LIÊN QUAN

Ngoài các số dư và giao dịch với các bên liên quan được trình bày trong các thuyết minh khác của báo cáo tài chính hợp nhất này, Tập đoàn có các giao dịch chủ yếu với các bên liên quan theo các Chuẩn mực Kế toán Việt Nam trong năm như sau:

Bên liên quan	Tính chất giao dịch	2025	2024
		Triệu VND	Triệu VND
<b>CÔNG TY LIÊN KẾT</b>			
Techcombank và các công ty con	Khoản vay đã nhận	5.207.768	3.403.590
	Khoản vay đã hoàn trả	3.038.714	3.728.101
	Chi phí lãi từ vay và trái phiếu	318.086	308.697
	Khoản cho vay đã cấp	2.378.000	6.137.600
	Khoản cho vay đã thu hồi	2.378.000	6.137.600
	Thu nhập lãi cho vay	12.062	48.448
	Chi phí phát hành trái phiếu	-	119.210
	Mua chứng khoán kinh doanh	-	2.455.799
	Bán chứng khoán kinh doanh	500.000	7.278.708
	Thu nhập cổ tức	1.397.773	1.048.330
	Mua tài sản cố định	-	1.507.664
	Chia sẻ chi phí	8.297	12.928

Bên liên quan	Tính chất giao dịch	2025	2024
		Triệu VND	Triệu VND
<b>CÁC BÊN LIÊN QUAN KHÁC</b>			
Thành viên quản lý chủ chốt	Thù lao trả cho thành viên quản lý chủ chốt (*)	111.397	162.865

Tại ngày và cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 và 2024, Tập đoàn có các tài khoản tiền gửi không kỳ hạn và có kỳ hạn, chứng chỉ tiền gửi, các khoản vay và phải trả, và phí dịch vụ đại lý với Techcombank và các công ty con của Techcombank theo các điều khoản giao dịch thông thường.

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, các công ty liên kết của Tập đoàn sở hữu 2.591.192 triệu VND (1/1/2025: 730.921 triệu VND) trái phiếu đã phát hành của Tập đoàn.

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025, 7.716.916 triệu VND (1/1/2025: 9.033.045 triệu VND) trái phiếu phát hành được sở hữu bởi Công ty và các công ty con và được loại trừ khi lập báo cáo tài chính hợp nhất.

(\*) Các thành viên Hội đồng Quản trị Công ty và Ủy ban Kiểm toán Công ty không hưởng thù lao cho các năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 và 2024.

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan và các công ty con

## Bảng cân đối kế toán hợp nhất

Cho năm kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2025 (tiếp theo)

Mẫu số B 09 - DN/HN

### 38. CÁC GIAO DỊCH CHỦ YẾU VỚI CÁC BÊN LIÊN QUAN (tiếp theo)

Bao gồm trong thù lao trả cho thành viên quản lý chủ chốt, thù lao, lương và tiền thưởng thực tế của từng thành viên trong Hội đồng Quản trị Công ty và Ủy ban Kiểm toán Công ty và Tổng Giám đốc Công ty trong năm là:

			2025	2024
Tên	Chức vụ		Triệu VND	Triệu VND
<b>HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ</b>				
Dr	Nguyễn Đăng Quang	Chủ tịch	-	-
Bà	Nguyễn Hoàng Yến	Thành viên	-	-
Ông	Nguyễn Thiệu Nam	Thành viên	-	-
Ông	Nguyễn Đoàn Hùng	Thành viên	-	-
Ông	David Tan Wei Ming	Thành viên	-	-
Bà	Nguyễn Thị Thu Hà	Thành viên	-	-
<b>ỦY BAN KIỂM TOÁN</b>				
Ông	Nguyễn Đoàn Hùng	Chủ tịch	-	-
Bà	Nguyễn Thị Thu Hà	Thành viên	-	-
<b>TỔNG GIÁM ĐỐC</b>				
Ông	Le Danny			
<i>Lương, thưởng và các phúc lợi khác</i>			24.880	21.789

### 39. CÁC SỰ KIỆN SAU NGÀY TRÊN BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Trong tháng 12 năm 2025, Hội đồng Quản trị của Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan ("MCH"), một công ty con sở hữu gián tiếp của Công ty, đã thông qua nghị quyết phê duyệt việc chi trả tạm ứng cổ tức đợt 2 bằng tiền năm 2025 với tỷ lệ 25% (2.500 VND/cổ phiếu). Danh sách cổ đông hưởng cổ tức đã được chốt trong tháng 1 năm 2026. Cổ tức được ghi nhận và chi trả sau khi danh sách cổ đông hưởng cổ tức được chốt. Tại ngày báo cáo này, việc chi trả tạm ứng cổ tức đã được hoàn tất.

Ngoài sự kiện nêu trên, không có sự kiện trọng yếu nào phát sinh sau ngày lập bảng cân đối kế toán cần phải điều chỉnh hoặc thuyết minh trong báo cáo tài chính hợp nhất này.

Ngày 6 tháng 3 năm 2026

Người lập:

**Nguyễn Huy Hùng**  
Kế toán trưởng

Người duyệt:

**Đoàn Thị Mỹ Duyên**  
Giám đốc Tài chính



**Le Danny**  
Tổng Giám đốc

# Thông tin doanh nghiệp



## Lịch sử và cấu trúc của Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan

### Lịch sử Công ty

Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan (“Công ty”, “Tập đoàn Masan” hay “Masan Group”) được thành lập vào tháng 11/2004 dưới tên gọi Công ty Cổ phần Hàng Hải Ma San. Tháng 8/2009, Công ty đổi tên thành Công ty Cổ phần Tập đoàn Ma San (tên tiếng Anh là Ma San Group Corporation) và niêm yết thành công tại Sở Giao dịch chứng khoán TP. HCM vào ngày 05/11/2009, với mã chứng khoán là MSN. Tháng 7/2015, Công ty chính thức sử dụng tên gọi như hiện nay là Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan.

Dù theo các giấy đăng ký kinh doanh, Công ty được thành lập từ năm 2004 nhưng tính thời điểm thành lập và hoạt động của các cổ đông lớn, công ty con và các công ty tiền nhiệm của chúng tôi thì Masan Group đã hoạt động được hơn 30 năm.

Masan Group là công ty mẹ giữ lợi ích kinh tế kiểm soát tại Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan (“MCH”), Masan MEATLife (“MML”), Masan High-Tech Materials (“MHT”) và Công ty CP Phát triển Thương mại và Dịch vụ VCM (sở hữu 99,99% Công ty Cổ phần Dịch vụ Thương mại Tổng hợp WinCommerce; với “WCM” và “WinCommerce” được sử dụng thay thế cho nhau trong báo cáo này), với lợi ích kinh tế tương ứng là 66,2%, 91,2%, 94,9% và 86,1% tại thời điểm 31/12/2025. Tỷ lệ sở hữu hợp nhất của chúng tôi trong vốn điều lệ ở Techcombank là 19,7% vào ngày 31/12/2025.

Các sự kiện quan trọng trong lịch sử Công ty bao gồm:

Tiền thân của Tập đoàn Masan là công ty Công Nghệ - Kỹ Thuật - Thương Mại Việt Tiến được thành lập vào năm 1996, là nhà máy sản xuất gia vị tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Từ năm 2000 đến năm 2002, Tập đoàn Masan phát triển thành công ty thực phẩm thông qua việc thành lập thêm các công ty như Công ty Xuất nhập khẩu Minh Việt và Công ty Cổ phần Công nghiệp Masan.



Năm 2002, Tập đoàn Masan chuyển hướng từ thị trường xuất khẩu sang tập trung vào thị trường nội địa bằng cách giới thiệu thương hiệu “CHIN-SU”. Sau thành công của CHIN-SU, Công ty tiếp tục gặt hái những thành công khác khi ra mắt thương hiệu “Nam Ngư” và “Tam Thái Tử” vào năm 2007.



### Tháng 11

Công ty Cổ phần Hàng Hải Ma San được thành lập, sau đó đổi tên thành Công ty Cổ phần Tập đoàn Ma San, đặt nền tảng tái cấu trúc hoạt động kinh doanh của toàn Tập đoàn Masan.

Năm 2008, Công ty Cổ phần Công nghiệp - Thương mại Ma San (Masan Trading, sau này đổi tên thành Masan Consumer) – đơn vị sở hữu các công ty con trong ngành hàng thực phẩm của Tập đoàn Masan – lần đầu tiên đạt doanh thu 2.000 tỷ đồng.

### Tháng 8

Năm 2008, nhằm hiện thực hóa chiến lược ngành và chiến lược thực thi, hướng đến một nền tảng quy mô lớn và chuyên nghiệp hơn, các cổ đông đã tuyển dụng đội ngũ quản lý cấp cao, bao gồm những chuyên gia có kinh nghiệm đa quốc gia và thành tích nổi bật trong việc xây dựng doanh nghiệp tại các thị trường mới nổi. Một dấu mốc quan trọng trong quá trình này là việc bổ nhiệm ông Madhur Maini làm Tổng Giám đốc vào tháng 8/2008.

### Tháng 8

Công ty Cổ phần Tập đoàn Ma San nắm giữ 19,9% cổ phần tại Techcombank và 54,8% cổ phần tại Masan Consumer.

### Tháng 9 và Tháng 10

TPG, thông qua quỹ đầu tư vốn tăng trưởng (TPG Growth), đã đầu tư 630 tỷ đồng vào Công ty dưới hình thức trái phiếu chuyển đổi. Khoản trái phiếu này được chuyển đổi hoàn toàn thành cổ phần của Công ty vào tháng 6/2012.

Tháng 10/2009, BankInvest thông qua Quỹ Private Equity New Markets đầu tư vào Công ty và tham gia vào Hội đồng Quản trị.

Tháng 10/2009, Công ty tăng quyền sở hữu trong Masan Consumer lên 76,6%.

### Tháng 11

Ngày 05/11/2009, chúng tôi chính thức niêm yết trên Sàn Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh (HOSE) với giá niêm yết là 36.000 đồng/cổ phiếu và bắt đầu giao dịch với mã chứng khoán “MSN”. Kết thúc phiên giao dịch đầu tiên, giá cổ phiếu đạt 43.200 đồng, đưa Công ty trở thành doanh nghiệp lớn thứ sáu tại Việt Nam theo giá trị vốn hóa thị trường.

### Tháng 4

Công ty Cổ phần Tài Nguyên Masan (Masan Resources, nay đổi tên thành Masan High-Tech Materials) được thành lập.

### Tháng 7

Công ty mua 85% vốn điều lệ Công ty Liên doanh Khai thác Chế biến Khoáng sản Núi Pháo (“Nuiphaovica”) và đổi tên công ty thành Công ty Khai thác Chế biến Khoáng sản Núi Pháo.

### Tháng 12

Công ty tăng sở hữu tại Masan Consumer lên 86,6%.

1996

2000

2002

2004

2008

2009

2010

### Tháng 12/2010 và Tháng 1/2011

Công ty tăng lợi ích kinh tế tại Techcombank lên 30,6% sau khi mua trái phiếu chuyển đổi của Techcombank.

### Tháng 4

KKR đầu tư 159 triệu USD vào Masan Consumer để mua 10% cổ phần.

### Tháng 10

Masan Consumer thâm nhập vào thị trường đồ uống thông qua thương vụ mua 50,3% cổ phần của Vinacafé Biên Hòa, nhà sản xuất cà phê hòa tan lớn nhất tại Việt Nam.

### Tháng 2

Masan Consumer tăng tỷ lệ sở hữu tại Vinacafé lên 53,2%.

### Tháng 5

Công ty thu hút đầu tư thêm 50 triệu USD thông qua việc cấp khoản vay chuyển đổi bắt buộc, chuyển đổi thành cổ phiếu Công ty, cho Kairos Capital Limited, một công ty đầu tư thuộc Richard Chandler Corporation.

### Tháng 1

Công ty bán 8,7% cổ phần tại Masan Consumer cho KKR với trị giá 200 triệu USD, giảm tỷ lệ sở hữu của Tập đoàn tại Masan Consumer xuống 77,7%.

### Tháng 2

Masan Consumer mua 24,9% cổ phần tại Công Ty Cổ Phần Nước Khoáng Vĩnh Hảo (“Vĩnh Hảo”).

### Tháng 4

Masan Consumer tăng tỷ lệ sở hữu tại Vĩnh Hảo lên 63,5%.

### Tháng 7

Công ty Khai thác Chế biến Khoáng sản Núi Pháo (chủ sở hữu mỏ đa kim vonfram Núi Pháo) liên doanh với H.C.Starck và thành lập công ty TNHH Tinh luyện vonfram Núi Pháo - H.C.Starck để sản xuất các sản phẩm chế biến sâu Vonfram có giá trị cao hơn. Việc hợp tác với H.C.Starck đánh dấu một bước phát triển mới của dự án và minh chứng cho chất lượng sản phẩm mỏ và giảm thiểu rủi ro cho dự án khi hợp tác với khách hàng có tiếng tăm trên thế giới cho sản phẩm vonfram của chúng tôi.

### Tháng 12

Công ty TNHH Hoa Bằng Lăng, đã đổi tên thành Công ty TNHH MasanConsumerHoldings (“Masan Consumer Holdings”). Masan Consumer Holdings được tái cấu trúc hướng tới tập trung vào ngành hàng thực phẩm và đồ uống.

### Tháng 3

Nhà máy chế biến khoáng sản của Mỏ Núi Pháo thực hiện chạy thử thành công.

### Tháng 5

Masan Consumer thành lập công ty con Masan Beverage. Theo đó, toàn bộ phần sở hữu của Masan Consumer tại Vinacafé Biên Hòa và Vĩnh Hảo đã được chuyển giao sang Masan Beverage.

### Tháng 9

Tập đoàn Masan mua lại công ty Bia và Nước Giải khát Phú Yên để sản xuất sản phẩm bia có nhãn hiệu “Sư Tử Trắng”. Công ty TNHH Masan Brewery (trước đây là một công ty con nắm giữ các khoản đầu tư) được tái cấu trúc để sở hữu cổ phần của công ty bia này và được chuyển thành công ty con của Masan Consumer Holdings. Dưới sự quản lý của chúng tôi, nhà máy bia đã hoạt động hết công suất sau khi tung hàng thử nghiệm thành công tại các tỉnh miền Tây. Năm 2015, Công ty Bia và Nước Giải khát Phú Yên chính thức đổi tên thành Công ty TNHH MTV Masan Brewery PY.

Cuối năm 2014, Masan Consumer đã thành lập một số công ty con để mở rộng sự hiện diện của chúng tôi tại các khu vực chiến lược nhằm tăng công suất và tiếp cận gần hơn đến người tiêu dùng. Chúng tôi đã bắt đầu xây dựng tại nhà máy ở Nghệ An và bắt đầu xin giấy phép cho nhà máy tại Hậu Giang.

### Tháng 12

Masan Consumer Holdings đã phát hành thành công trái phiếu kỳ hạn 10 năm, huy động 2.100 tỷ đồng với lãi suất cố định 8%. Trái phiếu được tổ chức Credit Guarantee and Investment Facility (“CGIF”), một quỹ ủy thác của Ngân hàng Phát triển Châu Á (“ADB”) bảo lãnh, và đây là thương vụ đầu tiên của CGIF tại Việt Nam.

Masan Consumer mua 32,8% cổ phần của Công ty Thực phẩm Cholimex. Masan Group cũng chấm dứt đầu tư vào các công ty không thuộc ngành cốt lõi như bao bì thực phẩm thông qua việc bán công ty TNHH MTV Bao bì Minh Việt và các đơn vị khác mà Tập đoàn không sở hữu cổ phần kiểm soát.

## 2014

### Tháng 1

Masan Consumer mua 99,99% cổ phần của Saigon Nutri Food, một công ty sản xuất thịt chế biến, nhằm tiến tới thâm nhập vào chuỗi giá trị thịt.

### Tháng 4

Tập đoàn Masan mua lại Công ty TNHH Sam Kim, cổ đông kiểm soát hai công ty Proconco và ANCO. Công ty Sam Kim sau đó được đổi tên thành Masan Nutri-Science. Việc mua lại Masan Nutri-Science ngay lập tức biến Tập đoàn Masan trở thành một trong những công ty thức ăn chăn nuôi lớn nhất Việt Nam. Mục tiêu của Masan Nutri-Science là chuyển đổi ngành đạm động vật của Việt Nam nhằm cung cấp cho người tiêu dùng các sản phẩm thịt có thương hiệu.

### Tháng 6

Masan Consumer Holdings phát hành trái phiếu kỳ hạn 5 năm trị giá 9.000 tỷ đồng do Vietcombank thu xếp với sự tham gia của các ngân hàng trong nước. Giao dịch này là một phần trong nỗ lực của chúng tôi nhằm đơn giản hóa cấu trúc tài sản, thanh toán các khoản nợ lãi suất cao, gia hạn ngày đáo hạn, giảm nợ tiền USD, và tăng số dư tiền mặt để dành cho các khoản đầu tư tiếp theo trong lĩnh vực tiêu dùng. Đây là đợt phát hành trái phiếu lớn nhất từ trước đến nay tại Việt Nam.

### Tháng 7

Công ty Cổ phần Tập đoàn Ma San chính thức được đổi tên thành Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan.

### Tháng 9

Sau khi đã khẳng định thành công của việc vận hành thử nghiệm và gia tăng công suất sản xuất của nhà máy Công ty Núi Pháo, cổ phiếu của Masan Resources đã đăng ký giao dịch trên hệ thống giao dịch UPCoM thuộc Sở Giao Dịch Chứng Khoán Hà Nội và trở thành một trong những công ty đại chúng có giá trị vốn hóa lớn nhất được đăng ký giao dịch trên Sở Giao Dịch Chứng Khoán Hà Nội.

### Tháng 11

Masan MB khánh thành trung tâm sản xuất nước mắm và mì ăn liền ở tỉnh Nghệ An để nâng cao công suất sản xuất đáp ứng nhu cầu tăng trưởng và tiếp cận gần hơn với người tiêu dùng.

### Tháng 12

Masan Beverage mua lại cổ phần kiểm soát của Công ty Nước khoáng Thiên nhiên Quảng Ninh, chủ sở hữu thương hiệu Quang Hanh, để cùng với việc kiểm soát Vĩnh Hảo, trở thành nhóm công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất nước khoáng trong nước có quy mô đáng kể tại Việt Nam và củng cố nền tảng đồ uống đóng chai của Tập đoàn.

Tháng 12/2015, Masan Consumer Holdings và Singha ký thỏa thuận đối tác chiến lược để phục vụ tốt hơn cho 250 triệu người tiêu dùng tại thị trường “Inland ASEAN”. Ngay lập tức, thị trường thực phẩm và đồ uống mà Masan có thể tiếp cận tăng gấp nhiều lần. Theo thỏa thuận, Singha sẽ đầu tư 1,1 tỷ USD vào Masan Consumer Holdings và mảng kinh doanh bia của Masan, và đây sẽ là thỏa thuận mua bán sáp nhập lớn nhất trong lịch sử các doanh nghiệp Việt Nam. Đợt góp vốn đầu tiên diễn ra trong tháng 1/2016 với khoản tiền 650 triệu USD.

Tháng 12/2015, một ngày sau khi ký kết thỏa thuận với Singha, Masan Brewery HG khánh thành nhà máy bia mới tại tỉnh Hậu Giang với công suất tăng hơn 4 lần công suất hiện tại.

## 2015

## 2011

## 2012

## 2013

### Tháng 1

Masan Consumer Holdings tăng tỷ lệ sở hữu trực tiếp của mình trong Masan Consumer lên 96,7%. Masan Beverage đã tăng tỷ lệ sở hữu trực tiếp tại Vĩnh Hảo lên 84,2% và Masan tăng tỷ lệ sở hữu tại Proconco lên 75,2%.

### Tháng 2

Masan Beverage tăng tỷ lệ sở hữu trực tiếp của mình trong Vinacafé Biên Hòa lên 60,16%.

### Tháng 3

ANCO mua 14% cổ phần của VISSAN và trở thành đối tác chiến lược.

### Tháng 4

Masan Beverage mua thêm 4,32% cổ phần Nước khoáng Vĩnh Hảo, nâng tổng số cổ phần sở hữu tại Vĩnh Hảo lên 88,56%.

### Tháng 6

ANCO tăng tỷ lệ sở hữu tại VISSAN lên 24,94%, và Masan Nutri-Farm (NA) được thành lập và hiện nay được đổi tên thành MNS Farm Nghệ An.

### Tháng 7

Masan Consumer Thailand được thành lập, vài tháng sau, Masan và đối tác chiến lược Singha giới thiệu sản phẩm gia vị đầu tiên tại Thái Lan, nước mắm CHIN-SU Yod Thong. Đây là bước chân nhỏ đầu tiên của chúng tôi trong hành trình chinh phục thị trường In-land ASEAN để có thể phục vụ tốt hơn 250 triệu người tiêu dùng của khu vực.

### Tháng 11

Masan Nutri-Farm (NA) khởi công trang trại nuôi heo kỹ thuật cao tại Nghệ An, đánh dấu hoàn tất việc thực hiện mô hình 3F.

### Tháng 12

Masan Beverage nâng tỷ lệ sở hữu cổ phần tại Vinacafé Biên Hòa lên 68,46% thông qua việc chào mua công khai.

Masan Group, thông qua công ty con, hoàn tất việc chào mua công khai cổ phiếu Masan Resources, đồng thời Mount Kellet thoái vốn, Masan Group đã nâng tỷ lệ lợi ích kinh tế sở hữu gián tiếp tại Masan Resources từ 72,7% lên 93,8%, tạo điều kiện cho cơ hội tăng trưởng và kế hoạch huy động vốn chiến lược cho giai đoạn tiếp theo.

2016

### Tháng 1

Masan Group thực hiện việc chia cổ tức bằng tiền cho toàn bộ cổ đông của Công ty với tỷ lệ cổ tức được chia là 30% (mỗi cổ phần nhận được 3.000 đồng).

Masan Group thực hiện việc phát hành cổ phiếu thưởng cho toàn bộ cổ đông của Công ty (cổ đông sở hữu 02 cổ phiếu được nhận 01 cổ phiếu thưởng).

Cổ phần của Masan Consumer được đăng ký giao dịch trên sàn UpCoM, một sàn chứng khoán do Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội quản lý.

### Tháng 4

KKR đầu tư 150 triệu USD vào Masan Nutri-Science, nền tảng thịt có thương hiệu của Tập đoàn Masan, để sở hữu 7,5% cổ phần, biến công ty trở thành doanh nghiệp thịt có thương hiệu hàng đầu, và đầu tư 100 triệu USD để mua lại cổ phần Masan Group từ PENM Partners, công ty quản lý quỹ đầu tư tư nhân của Đan Mạch. Đây là khoản đầu tư thứ hai của KKR vào Masan, sau khoản đầu tư vào Masan Consumer Corporation với tổng giá trị 359 triệu USD.

### Tháng 11

Masan Group hoàn thành việc mua lại cổ phiếu quỹ là 100.665.722 cổ phiếu, tăng tổng số cổ phiếu quỹ lên 109.899.932 hoặc 9,50% vốn điều lệ Công ty.

### Tháng 12

Công ty TNHH Một thành viên Masan Beverage, công ty con của Masan Consumer đã chào mua công khai toàn bộ cổ phần tại Vinacafé Biên Hòa để tăng cổ phần sở hữu từ 68,5% lên 100%. Sau khi thương vụ chào mua công khai hoàn tất vào ngày 5/2/2018, Masan Beverage đã tăng tỷ lệ sở hữu lên 98,49%.

Masan Horizon, công ty con của Masan Group mua lại cổ phiếu ưu đãi không có quyền biểu quyết tại Masan Resources với trị giá 22,9 triệu USD. Như vậy, tỷ lệ lợi ích kinh tế sở hữu của Masan Group tại Masan Resources (bao gồm cả cổ phiếu ưu đãi không có quyền biểu quyết) tăng từ 93,8% lên 96,0% sau khi mua lại. Việc thoái vốn của nhà đầu tư tư nhân tại Masan Resources sẽ mang lại cho Masan Resources khả năng linh động hơn để có thể huy động vốn tăng trưởng chiến lược sau này.

Masan Group cũng tắt toán khoản vay chuyển đổi trị giá 30 triệu USD với Goldman Sachs, tránh việc phải phát hành thêm 13,6 triệu cổ phiếu để chuyển đổi.

2017

### Tháng 1

PENM Partners đầu tư 16 triệu USD để mua lại 0,8% vốn điều lệ của Masan Nutri-Science từ Masan Group.

### Tháng 2

Masan Nutri-Science khởi công Tổ hợp chế biến thịt tại Hà Nam nhằm cung cấp sản phẩm thịt ừ mát có thương hiệu đến người tiêu dùng.



### Tháng 6

Công ty Jinju Ham, một công ty sản xuất thịt chế biến hàng đầu tại Hàn Quốc, đã đầu tư mua 25% cổ phần phát hành mới của Saigon Nutri Food. Saigon Nutri Food sau đó được đổi tên thành Masan Jinju.

### Tháng 8

Núi Pháo, công ty con của Masan Resources, mua 49% phần vốn góp trong Công ty TNHH Tinh Luyện Vonfram Núi Pháo – H.C.Starck từ H.C.Starck với giá trị 29,1 triệu USD. Sau giao dịch này, công ty liên doanh hiện nay trở thành một công ty con do Masan Resources sở hữu 100% và được đổi tên thành Công ty TNHH Vonfram Masan.

### Tháng 10

SK Group đầu tư khoảng 470 triệu USD để trở thành cổ đông nước ngoài lớn nhất của Công ty.

### Tháng 12

Masan Nutri-Science khánh thành Tổ hợp chế biến thịt mát tại Hà Nam và giới thiệu thành công ra thị trường thương hiệu thịt mát “MEATDeli”.

2018



### Tháng 7

Masan Nutri-Science đặt trọng tâm vào ngành thịt, công bố đổi tên thành Masan MEATLife. Mục tiêu cuối cùng của Masan MEATLife là cung cấp các sản phẩm thịt ngon, an toàn và giá cả hợp lý cho người tiêu dùng Việt Nam.

### Tháng 9

Công ty TNHH Vonfram Masan, một công ty con thuộc sở hữu của Công ty cổ phần Tài nguyên Masan (MSR), đã ký thỏa thuận mua lại nền tảng kinh doanh Vonfram của Tập đoàn H.C. Starck (Cộng hòa Liên bang Đức). Giao dịch này là bước đi chiến lược trong tầm nhìn của MSR: trở thành nhà chế tạo vật liệu công nghiệp công nghệ cao dựa trên nền tảng chuỗi giá trị tích hợp xuyên suốt hàng đầu thế giới.

### Tháng 12

Masan Group và VinGroup đã thỏa thuận nguyên tắc về việc sáp nhập Masan Consumer Holdings với VinCommerce và VinEco thông qua hoán đổi cổ phần. Thoả thuận nhằm tối ưu hóa thể mạnh hoạt động của mỗi bên, đồng thời tạo nên một Tập đoàn Hàng tiêu dùng - Bán lẻ mới có sức cạnh tranh vượt trội và quy mô hàng đầu Việt Nam. Masan Group là cổ đông sở hữu đa số cổ phần (nắm 70% cổ phần) của công ty mới. Công ty mới sẽ nắm giữ 85,7% cổ phần Masan Consumer Holdings và 83,7% cổ phần VinCommerce.

Hơn 324,3 triệu cổ phiếu của Công ty Cổ phần Masan MEATLife (MML) đã được đăng ký giao dịch tập trung trên UPCoM.

2019

## Tháng 2

Công ty TNHH Masan HPC hoàn tất mua 52% cổ phần Công ty Cổ phần Bột giặt NET (NETCO) với mức giá trung bình 48.000 đồng/cổ phần và tổng giá trị giao dịch khoảng 560 tỷ đồng.

## Tháng 6

Công ty Cổ phần The CrownX (“The CrownX”) chính thức đi vào hoạt động. Đây là công ty sở hữu Masan Consumer Holdings - công ty hàng đầu trong lĩnh vực hàng tiêu dùng nhanh và Công ty Cổ phần Dịch vụ Thương mại VinCommerce (“VinCommerce”) - nền tảng bán lẻ hiện đại (“MT”) đứng số 1 Việt Nam về thị phần. The CrownX nắm giữ 85,71% cổ phần của Masan Consumer Holdings và 83,74% cổ phần của VinCommerce.

Vonfram Masan hoàn tất giao dịch mua lại nền tảng kinh doanh vonfram từ H.C. Starck Group GmbH.

Tháng 6/2020, Đại Hội đồng Cổ đông thường niên năm 2020 của Masan Resources đã thông qua nghị quyết phê duyệt việc đổi tên công ty thành Masan High-Tech Materials.

## Tháng 10

Công ty Cổ phần Masan MEATLife (“MML”) – một công ty thành viên của Công ty công bố hai bước tiến chiến lược trong hành trình mang đến các sản phẩm thịt tươi ngon, dinh dưỡng cho gần 100 triệu người tiêu dùng Việt Nam: (i) khánh thành Tổ hợp chế biến thịt MEATDeli Sài Gòn trị giá 1.800 tỷ đồng tại Long An; và (ii) mở rộng hoạt động sang thị trường thị gia cầm thông qua việc rót vốn 613 tỷ đồng để sở hữu 51% Công ty Cổ phần 3F VIỆT - doanh nghiệp nội địa có nền tảng sản xuất thịt gia cầm hàng đầu.

Tháng 10/2020, Công ty Cổ phần Masan High-Tech Materials (“MHT”) và Mitsubishi Materials Corporation (“MMC”) đã ký cam kết thiết lập liên minh chiến lược hướng đến mục tiêu phát triển nền tảng vật liệu vonfram công nghệ cao hàng đầu. Như một phần của hợp tác này, MMC đăng ký mua 109.915.542 cổ phần phổ thông phát hành mới theo phương thức chào bán riêng lẻ với tổng giá trị tiền mặt là 90 triệu USD. Sau khi hoàn tất phát hành, MMC nắm giữ 10,0% vốn cổ phần pha loãng hoàn toàn của MHT, qua đó trở thành cổ đông lớn thứ hai của MHT.

2020

## Tháng 4

Tập đoàn Masan và SK Group (“SK”) công bố về việc ký kết thỏa thuận SK mua lại 16,26% cổ phần của VinCommerce với tổng giá trị tiền mặt là 410 triệu USD. Với Giao dịch này, VinCommerce được định giá 2,5 tỷ USD cho 100% vốn chủ sở hữu.

## Tháng 5

Tập đoàn Masan và nhóm các nhà đầu tư trong đó có Tập đoàn Alibaba và Baring Private Equity Asia đã công bố ký kết thỏa thuận mua cổ phần phát hành mới của The CrownX với tổng giá trị tiền mặt là 400 triệu USD tương đương với 5,5% tỷ lệ sở hữu sau phát hành. Thông qua Giao dịch này, The CrownX được định giá 6,9 tỷ USD (trước phát hành) cho 100% vốn chủ sở hữu. Sau đợt phát hành này, tỷ lệ sở hữu của Tập đoàn Masan tại The CrownX là 80,2%.

Công ty TNHH The Sherpa – một công ty thành viên của Tập đoàn Masan công bố ký kết thỏa thuận mua 20% Công ty Cổ phần Phúc Long Heritage – công ty sở hữu thương hiệu Phúc Long (“Phúc Long Heritage”), một trong những thương hiệu chuỗi bán lẻ trà và cà phê hàng đầu Việt Nam. Giá trị Giao dịch là 15 triệu USD.

## Tháng 7

Tập đoàn Masan (“Masan”) và The CrownX (“TCX”), một công ty thành viên của Masan, công bố về việc mua lại cổ phần của TCX từ các cổ đông thiểu số. Sau Giao dịch, tỷ lệ sở hữu trực tiếp và gián tiếp của Tập đoàn Masan tại The CrownX tăng từ 80,2% lên 84,9%.



2021

## Tháng 9

Công ty Cổ phần Masan MEATLife và Công ty TNHH De Heus đã ký kết Bản ghi nhớ về Quan hệ Hợp tác Đối tác. Sự kết hợp giữa De Heus - chuyên gia, nhà cung cấp hàng đầu các sản phẩm dinh dưỡng cho động vật và Masan Group - Tập đoàn Tiêu dùng - Bán lẻ hàng đầu Việt Nam, được xem là một sự kết hợp đầy triển vọng, có thể đẩy nhanh quá trình hiện đại hóa chuỗi giá trị đạm động vật. Các bên đều cam kết xúc tiến phát triển một hoặc nhiều thỏa thuận hợp tác trước quý đầu tiên của năm 2022.

Công ty TNHH The Sherpa đã công bố hoàn tất mua 70% cổ phần của Công ty Cổ phần Mobicast với tổng giá trị tiền mặt là 297 tỷ đồng, bước đầu mở rộng sang lĩnh vực viễn thông. Là công ty start-up trong lĩnh vực mạng di động, Mobicast sở hữu thương hiệu mạng Reddi (nay đã đổi tên thành Wintel) tích hợp hoàn chỉnh các dịch vụ viễn thông. Việc mở rộng sang lĩnh vực viễn thông là bước đầu để Masan số hóa hệ sinh thái tiêu dùng Point Of Life và mang đến trải nghiệm sản phẩm, dịch vụ tích hợp xuyên suốt từ offline đến online.

## Tháng 11

Tập đoàn Masan công bố hợp tác chiến lược với De Heus Việt Nam (công ty con của Royal De Heus Group của Hà Lan). Theo đó, De Heus Việt Nam sẽ tiếp quản mảng kinh doanh thức ăn chăn nuôi (“Giao dịch”) và đầu tư từ 600 - 700 triệu USD vào chuỗi cung ứng đạm động vật tại Việt Nam. Giao dịch là một phần của Bản ghi nhớ về Quan hệ Hợp tác được hai bên ký kết vào tháng 9/2021: Masan MEATLife sẽ tập trung nguồn lực phát triển các sản phẩm thịt có thương hiệu còn De Heus sẽ ưu tiên cung cấp các giải pháp dinh dưỡng, con giống và chăn nuôi.

Tập đoàn Masan và SK Group đã công bố ký kết thỏa thuận mua lại cổ phần của The CrownX với tổng giá trị tiền mặt là 345 triệu USD, trong đó SK Group đầu tư 340 triệu USD. Sau giao dịch, tỷ lệ sở hữu của Masan và SK tại The CrownX lần lượt là 84,9% và 4,9%.

## Tháng 12

Tập đoàn Masan công bố ký kết Giao dịch với nhóm các nhà đầu tư bao gồm TPG, Platinum Orchid (thuộc sở hữu của Quỹ đầu tư Quốc gia Abu Dhabi) và SeaTown Master Fund (do công ty con của Temasek Holdings quản lý) cho khoản đầu tư 350 triệu USD vào The CrownX. Giao dịch khép lại vòng huy động vốn cuối cùng vào hệ sinh thái TCX. Được thành lập vào nửa đầu năm 2020, đến cuối năm 2021 hệ sinh thái này đã thu hút nguồn vốn hơn 1,5 tỷ USD từ các nhà đầu tư hàng đầu thế giới.

## Tháng 1

Tập đoàn Masan tiến hành mua thêm 31% cổ phần Phúc Long Heritage với giá trị đầu tư 110 triệu USD, nâng tỷ lệ sở hữu của Masan Group tại Phúc Long Heritage lên 51%, qua đó nắm quyền chi phối thương hiệu đồ uống này.

## Tháng 3

Tập đoàn Masan đã tăng tỷ lệ sở hữu lợi ích kinh tế vào MML từ 87,8% lên 94,9% thông qua việc mua lại 2 công ty Công ty TNHH Taivas và Công ty TNHH Hatsun.

## Tháng 4

Tập đoàn Masan công bố giao dịch đầu tư 65 triệu USD để mua 25% cổ phần Công ty Cổ phần Trusting Social (“Trusting Social”), công ty con của Trust IQ Pte.Ltd. có trụ sở tại Singapore. Theo đó, thỏa thuận hợp tác với Trusing Social sẽ giúp thúc đẩy quá trình chuyển đổi của hệ sinh thái tiêu dùng – công nghệ tích hợp từ offline đến online (“O2”) mà Tập đoàn Masan đang hướng đến và cung cấp các giải pháp ứng dụng trí tuệ nhân tạo và fintech để mang đến các trải nghiệm vượt trội nhất cho khách hàng.

## Tháng 7

Tập đoàn Masan công bố giao dịch đầu tư 45 triệu GBP để sở hữu 15% cổ phần của Nyobolt Limited, có trụ sở tại Anh Quốc, trên cơ sở pha loãng. Nyobolt Limited là một công ty chuyên cung cấp giải pháp pin Li-on sạc Nhanh và thỏa thuận chiến lược này sẽ giúp MHT dẫn tiến gần hơn với người dùng cũng như góp phần đẩy mạnh bước phát triển nền kinh tế tuần hoàn.

## Tháng 8

Tập đoàn Masan tiến hành mua thêm 34% cổ phần Phúc Long Heritage, nâng tỷ lệ sở hữu của Tập đoàn Masan tại Phúc Long Heritage lên 85%.



2022



**Tháng 4**

Tập đoàn Masan công bố Bain Capital - Quỹ đầu tư tư nhân hàng đầu thế giới - đã hoàn thành việc đầu tư cổ phần với tổng giá trị 250 triệu USD vào Tập đoàn Masan.

**Tháng 5**

Công ty Cổ phần Masan High-Tech Materials đã ký thỏa thuận khung với Mitsubishi Materials Corporation để chuyển nhượng 100% vốn góp của H.C.Starck Group GmbH.

**Tháng 7**

Tập đoàn Masan công bố giao dịch đầu tư 13 triệu EUR để mua 100% vốn cổ phần của Chemitas GmbH, nhà cung cấp dịch vụ cung cấp năng lượng, quản lý chất thải và logistics có trụ sở tại Goslar, Đức.

**Tháng 12**

Masan High-Tech Materials đã hoàn tất giao dịch chuyển nhượng này với giá 134,5 triệu USD.

2023

2024



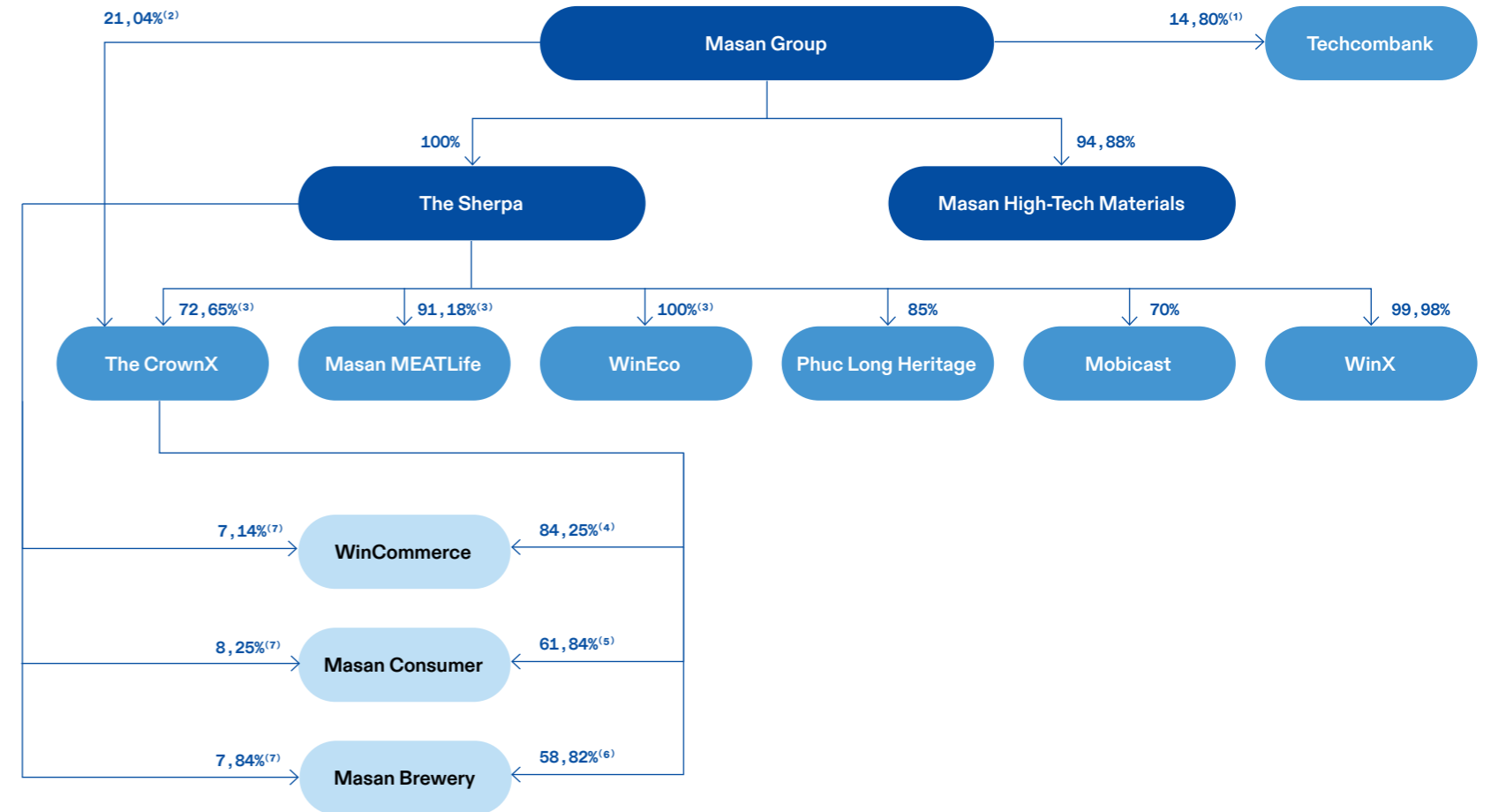
**Tháng 12**

MCH được HOSE chấp thuận niêm yết và hoàn tất các thủ tục pháp lý then chốt cho quá trình chuyển sàn. Ngày 25/12/2025, MCH chính thức niêm yết trên HOSE, đánh dấu một cột mốc quan trọng trong việc gia tăng mức độ hiện diện trên thị trường và cải thiện thanh khoản cổ phiếu.



2025

**Cấu trúc Tập đoàn<sup>(\*)</sup>**



(1) Cấu trúc này không bao gồm các công ty con thành viên của Techcombank và tỷ lệ này được tính trên cơ sở phần vốn sở hữu của Tập đoàn Masan.

(2) Tỷ lệ này được tính bao gồm cả phần sở hữu do một công ty con khác nắm giữ. Công ty thành viên này do Tập đoàn Masan sở hữu gián tiếp.

(3) Tỷ lệ này được tính bao gồm cả phần sở hữu do một (hoặc các) công ty con khác nắm giữ. (Các) công ty thành viên này do The Sherpa sở hữu trực tiếp 100%.

(4) Tỷ lệ này được tính bao gồm cả phần sở hữu do một công ty con khác nắm giữ. Công ty thành viên này do The CrownX sở hữu trực tiếp 84,3%.

(5) Tỷ lệ này chưa tính đến số cổ phiếu quỹ của Masan Consumer gồm 10.915.388 cổ phần. Tỷ lệ này được tính bao gồm cả phần sở hữu do một công ty con khác nắm giữ. Công ty thành viên này do The CrownX sở hữu trực tiếp 88,2%.

(6) Tỷ lệ này được tính bao gồm cả phần sở hữu do một công ty con khác nắm giữ. Công ty thành viên này do The CrownX sở hữu trực tiếp 88,2%.

(7) Tỷ lệ này được tính bao gồm cả phần sở hữu do một công ty con khác nắm giữ. Công ty thành viên này do The Sherpa sở hữu trực tiếp 100%.

(\*) Tỷ lệ sở hữu được căn cứ vào báo cáo tài chính kiểm toán.

### The CrownX

The CrownX là nền tảng tiêu dùng - bán lẻ hợp nhất các lĩnh vực kinh doanh của Tập đoàn Masan bao gồm Masan Consumer và WinCommerce. The CrownX tận dụng mạng lưới phân phối rộng khắp trên toàn quốc và hiểu biết sâu sắc về người tiêu dùng để khai thác tiềm năng của tầng lớp trung lưu đang mở rộng và xu hướng tiêu dùng ngày càng phát triển tại Việt Nam. Được thành lập với tầm nhìn trở thành hệ sinh thái Point Of Life tích hợp hoàn chỉnh, The CrownX kết nối liền mạch các kênh bán lẻ trực tuyến và ngoại tuyến để đáp ứng nhu cầu đa dạng về sản phẩm và dịch vụ của người tiêu dùng Việt Nam. Với trọng tâm là đổi mới sáng tạo, ứng dụng công nghệ trong tương tác với người tiêu dùng và xây dựng chuỗi cung ứng tối ưu hóa, công ty đặt mục tiêu nâng tầm trải nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ thông qua đảm bảo sự tiện lợi, chất lượng và giá trị cho hàng triệu người tiêu dùng trên khắp Việt Nam.

### Masan Consumer

Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan (“Masan Consumer”, niêm yết trên sàn HOSE với mã chứng khoán MCH) là nền tảng chính của Tập đoàn Masan trong lĩnh vực đầu tư vào ngành thực phẩm, đồ uống và các ngành liên quan.

Được thành lập với sứ mệnh nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của hơn 100 triệu người tiêu dùng Việt Nam, Masan Consumer đã vươn lên trở thành doanh nghiệp hàng tiêu dùng nhanh (FMCG), đa ngành hàng dẫn đầu tại Việt Nam để đáp ứng những nhu cầu không ngừng thay đổi và chưa được đáp ứng của người tiêu dùng Việt. Với mạng lưới phân phối rộng khắp, tiếp cận 98% hộ gia đình thông qua khoảng 400.000 điểm bán lẻ truyền thống và 10.200 điểm bán lẻ hiện đại, Masan Consumer đã xây dựng vị thế vững chắc trong các ngành hàng chủ chốt: gia vị, thực phẩm tiện lợi, đồ uống, cà phê và chăm sóc cá nhân & gia đình (HPC). Dựa trên sự thấu hiểu sâu sắc về người tiêu dùng, không ngừng đổi mới và sở hữu danh mục các thương hiệu lớn bao gồm CHIN-SU, Nam Ngư, Tam Thái Tử, Omachi, Tiến Vua, Vinacafé, Wake-up Coffee, Wake-up 247, Compact, EnerZ, Bupnon Tea 365, Vĩnh Hào, Quang Hanh, Vivant, Faith, Homey, Joins, NET và Chanté, Masan Consumer đã chuyển đổi các thị trường hàng hóa phổ thông và tiên phong trong xu hướng cao cấp hóa.

Hành trình phát triển của công ty bao gồm ba giai đoạn chiến lược: đầu tiên, trở thành lựa chọn ưu tiên trong gian bếp của người Việt với các sản phẩm gia vị và thực phẩm tiện lợi; tiếp theo, mở rộng sang ngành hàng đồ uống, cà phê và HPC để đáp ứng nhu cầu không ngừng thay đổi của người tiêu dùng; và cuối cùng, thúc đẩy xu hướng cao cấp hóa, mở rộng tiêu dùng ngoài gia đình và vươn ra thị trường quốc tế. Với vị thế dẫn đầu thị trường, bao gồm vị trí số một trong ngành hàng nước mắm, tương ớt và nước tương, số hai trong mì ăn liền và số ba trong cà phê hòa tan, Masan Consumer liên tục đổi mới các ngành hàng và duy trì tăng trưởng bền vững. Cam kết đầu tư mạnh mẽ vào nghiên cứu & phát triển sản phẩm (R&D), chuyển đổi số và tương tác với người tiêu dùng giúp công ty duy trì sự thành công, qua đó hiện thực hóa tầm nhìn:

**“Mỗi gia đình Việt Nam, mọi sản phẩm Masan.**

**Mỗi gia đình thế giới, ít nhất một sản phẩm Masan.”**

### WinCommerce

WinCommerce là nhà bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam, tiên phong trong việc đổi mới thị trường bán lẻ hiện đại và đón đầu xu hướng chuyển dịch mạnh mẽ sang mô hình bán lẻ có tổ chức. Là mạng lưới bán lẻ lớn nhất và có độ phủ rộng nhất cả nước, WinCommerce vận hành đa dạng các mô hình cửa hàng bao gồm hệ thống siêu thị, cửa hàng WinMart, WinMart+, WinMart+ Nông thôn và WIN. Các mô hình cửa hàng được phân bổ một cách chiến lược để phục vụ khách hàng ở cả khu vực thành thị và nông thôn Việt Nam.

Hiện diện trên khắp cả nước với hệ thống gồm 4.592 điểm bán lẻ cùng với việc hợp tác chiến lược với Masan MEATLife và WinEco nhằm đảm bảo nguồn cung ổn định các sản phẩm thịt chất lượng cao đạt tiêu chuẩn quốc tế và rau củ quả sạch, an toàn, WinCommerce đã và đang thiết lập tiêu chuẩn mới về sự tiện lợi, chất lượng và giá cả cạnh tranh trong ngành hàng tiêu dùng tại Việt Nam.

Trọng tâm thành công của WinCommerce là chiến lược bán lẻ đa kênh (omnichannel), tích hợp liền mạch hệ thống cửa hàng offline với hệ sinh thái số mạnh mẽ. Thông qua chương trình Hội viên WiN, công ty đang xây dựng một trong những nền tảng khách hàng thân thiết lớn nhất tại Việt Nam, thúc đẩy sự gắn kết sâu sắc hơn, trải nghiệm cá nhân hóa cùng với các chương trình khuyến mãi giá trị cao. WinCommerce cũng khai thác năng lực chuỗi cung ứng và logistics nội bộ thông qua The Supra để cung cấp các mặt hàng thực phẩm tươi sạch, chất lượng cao với mức giá cạnh tranh, đồng thời tối ưu hóa hoạt động logistics nhằm nâng cao hiệu quả vận hành. Với lộ trình tăng trưởng rõ ràng, WinCommerce không chỉ là một nhà bán lẻ mà còn đang góp phần định hình tương lai của ngành hàng tiêu dùng tại Việt Nam, giúp hàng triệu người tiêu dùng nâng cao khả năng tiếp cận các sản phẩm đáng tin cậy, giá cả hợp lý và chất lượng cao.

### Masan MEATLife

Masan MEATLife được thành lập với sứ mệnh mang đến cho người tiêu dùng các sản phẩm thịt chất lượng cao, có nguồn gốc rõ ràng và giá cả hợp lý, góp phần chuyển đổi thị trường đạm động vật còn phân mảnh và chưa chuẩn hóa tại Việt Nam. Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về an toàn thực phẩm và chất lượng, công ty đã ra mắt MEATDeli vào năm 2018, tiên phong áp dụng công nghệ chế biến theo tiêu chuẩn châu Âu và công nghệ đóng gói khí quyển biến đổi (MAP) để cung cấp sản phẩm thịt an toàn hơn, tươi ngon hơn và có thể truy xuất đầy đủ nguồn gốc. Nhận thấy nhu cầu ngày càng lớn đối với các xu hướng tiêu dùng chất đạm tiện lợi, Masan MEATLife mở rộng sang mảng thịt chế biến vào năm 2022 thông qua việc mua lại Masan Jinju, giới thiệu các thương hiệu dẫn đầu thị trường không chứa phụ gia như Heo Cao Bồi và Ponnie.

Với nền tảng có khả năng mở rộng, liên tục đổi mới và hợp tác chiến lược, Masan MEATLife đang xây dựng nền tảng thịt tích hợp hoàn chỉnh đầu tiên tại Việt Nam, cung cấp danh mục sản phẩm đa dạng từ thịt ủ mát đến thịt chế biến, phù hợp với lối sống hiện đại của người tiêu dùng. Bằng cách thúc đẩy chuẩn hóa thị trường và nâng cấp xu hướng tiêu dùng tương tự như những chuyển đổi đã diễn ra tại các thị trường phát triển trong khu vực, MML đã và đang góp phần nâng tầm ngành đạm động vật tại Việt Nam. Được hỗ trợ bởi hệ sinh thái mạnh mẽ của Tập đoàn Masan, Masan MEATLife tận dụng các chiến lược tương tác số với người tiêu dùng, marketing dựa trên dữ liệu và mô hình bán lẻ đa kênh, bao gồm tích hợp sâu với WinCommerce, để thúc đẩy tăng trưởng và mở rộng vị thế dẫn đầu trên thị trường.

### Masan High-Tech Materials

Masan High-Tech Materials là nhà cung cấp vật liệu vonfram công nghệ cao hàng đầu thế giới. Sản phẩm của công ty được sử dụng trong các ngành công nghiệp then chốt trên toàn cầu như điện tử, hóa chất, ô tô, hàng không vũ trụ, năng lượng và dược phẩm. Là nhà sản xuất các sản phẩm vonfram cận sâu lớn nhất thế giới ngoài Trung Quốc, Công ty có trung tâm nghiên cứu và phát triển tại Việt Nam và hiện đang vận hành mỏ đa kim Núi Pháo và một nhà máy chế biến vonfram hiện đại tại tỉnh Thái Nguyên. Masan High-Tech Materials cũng là nhà sản xuất fluorspar và bismuth lớn hàng đầu thế giới.

### Techcombank

Techcombank là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần lớn và tiên phong tại Việt Nam, cam kết dẫn đầu quá trình chuyển đổi số trong ngành tài chính. Với sứ mệnh hỗ trợ, nâng cao năng lực cho cá nhân, doanh nghiệp và tập đoàn để phát triển bền vững, Techcombank đã xây dựng một mạng lưới vững chắc trên toàn quốc với hơn 300 chi nhánh và phòng giao dịch, khẳng định vị thế là đối tác tài chính đáng tin cậy cho cá nhân cũng như doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN).

Trong hơn 30 năm qua, Techcombank luôn tiên phong trong đổi mới và dịch vụ ngân hàng lấy khách hàng làm trung tâm, cung cấp danh mục sản phẩm tài chính đa dạng phù hợp với tầng lớp tiêu dùng đang phát triển nhanh chóng và khu vực kinh tế tư nhân năng động của Việt Nam. Bằng cách kết hợp các giải pháp số tiên tiến với sự am hiểu sâu sắc về nhu cầu tài chính trong nước, Techcombank đang hỗ trợ hàng triệu khách hàng Việt Nam hiện thực hóa mục tiêu tài chính của họ, đồng thời thúc đẩy sự chuyển đổi của nền kinh tế Việt Nam.

# Cấu trúc vốn<sup>1</sup>

2025 EBITDA <sup>2</sup> (tỷ VNĐ)	17 . 274
Số dư tiền và các khoản tương đương tiền (tỷ VNĐ) <sup>3</sup>	17 . 482
Tổng nợ (tỷ VNĐ)	64 . 877
Nợ ròng (tỷ VNĐ)	47 . 395
Số cổ phiếu đã phát hành	1 . 520 . 491 . 927
Vốn điều lệ (tỷ VNĐ)	15 . 205
Vốn chủ sở hữu <sup>4</sup> (tỷ VNĐ)	35 . 348

*1. Số liệu theo Bảng cân đối kế toán tính đến ngày 31/12/2025.*

*2. EBITDA là lợi nhuận ròng sau thuế của MSN, cộng chi phí tài chính ròng, thuế, khấu hao và phân bổ lợi thế thương mại. Đóng góp của Techcombank (TCB) được đưa vào do tầm quan trọng của TCB trong kết quả hoạt động của MSN.*

*3. Bao gồm các khoản đầu tư ngắn hạn.*

*4. Không bao gồm lợi ích cổ đông không kiểm soát.*

# Quản trị Doanh nghiệp

## Cơ cấu Tổ chức

<b>Chấp thuận</b>	<b>Đại Hội đồng Cổ đông</b>	
<b>Phê duyệt</b>	Hội đồng Quản trị <ul style="list-style-type: none"> <li>Ủy ban Kiểm toán (trực thuộc Hội đồng Quản trị)</li> </ul>	
<b>Quản trị chiến lược</b>	Ban Điều hành <ul style="list-style-type: none"> <li>Tổng Giám đốc</li> <li>Các Phó Tổng Giám đốc</li> <li>Giám đốc Tài chính</li> <li>Kế toán trưởng</li> </ul>	
<b>Thực thi</b>	Bộ phận Chiến lược và Phát triển	Bộ phận Tài chính & Kế toán, Luật & Tuân thủ, Nhân sự, Quan hệ Công chúng và Quản trị Thương hiệu, Ủy ban ESG

Tập đoàn Masan cam kết quản trị doanh nghiệp hiệu quả, thực hiện quy trình, chính sách theo thông lệ tốt nhất và minh bạch. Ngoài việc được giám sát từ các nhà đầu tư, tổ chức lớn, các quy định về quản trị doanh nghiệp theo pháp luật Việt Nam, chúng tôi đã thành lập Hội đồng Chiến lược và Phát triển. Hoạt động quản trị doanh nghiệp được hỗ trợ và tư vấn bởi thành viên độc lập Hội đồng Quản trị và các bên tư vấn khác.

<p><b>Hội đồng quản trị</b></p> <p>Hội đồng Quản trị được cổ đông bầu ra để điều hành hoạt động của Tập đoàn Masan. Các thành viên Hội đồng Quản trị họp định kỳ hoặc thảo luận riêng về các quyết định chiến lược do Ban Điều hành đệ trình. Chi tiết về trách nhiệm của Hội đồng Quản trị được trình bày trong phần Hội đồng Quản trị.</p>	<p><b>Ủy ban kiểm toán</b></p> <p>Ủy ban Kiểm toán là cơ quan chuyên môn thuộc Hội đồng Quản trị. Bên cạnh các quyền và nghĩa vụ khác, Ủy ban Kiểm toán phụ trách rà soát hệ thống kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro, giám sát tính trung thực của báo cáo tài chính của Công ty và thực hiện các hoạt động giám sát khác nhằm bảo đảm Công ty tuân thủ quy định của pháp luật, yêu cầu của cơ quan quản lý và quy định nội bộ khác của Công ty.</p>	<p><b>Ban điều hành</b></p> <p>Được dẫn dắt bởi Tổng Giám đốc, Ban Điều hành có nhiệm vụ chính là quản lý chiến lược, phân bổ nguồn lực ở cấp quản lý cấp cao, kế toán tài chính và kiểm soát, phân bổ vốn, quản trị và kiểm soát nội bộ. Tổng Giám đốc và thành viên Ban Điều hành được hỗ trợ và tư vấn bởi Hội đồng Chiến lược và Phát triển.</p>
<p><b>Bộ phận chiến lược và phát triển</b></p> <p>Bộ phận Chiến lược và Phát triển phối hợp chặt chẽ với Ban Điều hành và đội ngũ lãnh đạo của các công ty con để phát triển chiến lược thúc đẩy tăng trưởng bền vững và tạo giá trị gia tăng. Bộ phận Chiến lược và Phát triển phối hợp với các phòng ban khác để thực hiện các giao dịch lớn như mua bán sáp nhập và hợp tác chiến lược. Từ hoạt động đàm phán ban đầu cho đến ký kết hợp đồng, Bộ phận Chiến lược và Phát triển đều áp dụng quy trình nghiêm ngặt nhằm đảm bảo đạt được sự chấp thuận từ cấp lãnh đạo khi thực hiện giao dịch. Mỗi giao dịch được đánh giá dựa trên các phân tích chiến lược, những điều khoản thương mại, ảnh hưởng của chính sách kế toán, cấu trúc công ty, tính hợp pháp và phù hợp với các thỏa thuận hiện tại và tác động tiềm năng đến hoạt động kinh doanh trong tương lai.</p>	<p><b>Bộ phận tài chính &amp; kế toán, luật &amp; tuân thủ, quan hệ đối ngoại và nhân sự</b></p> <p>Bộ phận Tài chính &amp; Kế toán, Luật &amp; Tuân thủ, Quan hệ Đối ngoại và Nhân sự chịu trách nhiệm thực hiện các báo cáo tài chính, tuân thủ luật pháp, xây dựng thương hiệu và quan hệ đối ngoại và quản lý các công việc hành chính hàng ngày trong Công ty. Những vị trí quản lý cấp cao của các bộ phận này giữ vai trò quan trọng trong việc thực thi và theo dõi các giao dịch sau khi hoàn tất.</p>	<p><b>Ủy ban môi trường, xã hội, và quản trị</b></p> <p>Ủy ban Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG) tư vấn cho Tổng Giám đốc về chiến lược bền vững của công ty cũng như các xu hướng, rủi ro và cơ hội liên quan đến ESG. Ủy ban thúc đẩy chương trình nghị sự về phát triển bền vững ở cấp độ tập đoàn và phối hợp chặt chẽ giữa các phân khúc kinh doanh và chức năng nội bộ của công ty trong việc thực hiện và điều chỉnh chiến lược ESG, các chính sách, thủ tục, sáng kiến, chương trình và xếp hạng. Để biết thêm thông tin chi tiết về Ủy ban ESG và kết quả hoạt động của Ủy ban, vui lòng xem Chương Phát triển bền vững.</p>

## Hội đồng quản trị

### 1. Trách nhiệm và thẩm quyền của Hội đồng quản trị

Hiện nay, Hội đồng Quản trị có một thành viên điều hành và năm thành viên không điều hành, trong đó có 2/6 thành viên là thành viên độc lập. Hoạt động của Hội đồng Quản trị được tổ chức bởi Chủ tịch Hội đồng Quản trị.

Thành viên của Hội đồng Quản trị bao gồm:

#### Dr. Nguyễn Đăng Quang, Chủ tịch

Dr. Nguyễn Đăng Quang là Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Tập đoàn Masan. Ông hiện là thành viên Hội đồng Quản trị của 4 công ty khác, gồm Chủ tịch HĐQT của Công ty Cổ phần Masan, Chủ tịch HĐQT Công ty CP Phát triển Thương mại và Dịch vụ VCM, Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần Phúc Long Heritage và Phó Chủ tịch thứ nhất HĐQT của Techcombank.

Dr. Quang đã góp phần quan trọng trong quá trình thành lập và phát triển nhiều hoạt động kinh doanh và công ty con của chúng tôi. Tầm nhìn chiến lược của ông đã hỗ trợ Tập đoàn Masan thúc đẩy giai đoạn phát triển ban đầu của quá trình chuyên môn hóa, đồng thời vẫn giữ được bản sắc văn hóa cũng như các giá trị Việt Nam.

Dr. Quang có học vị Tiến sĩ Khoa học Kỹ thuật của Đại học Vật lý Ứng dụng thuộc Viện Hàn Lâm Khoa Học Belarus và bằng Thạc sĩ Quản lý và Quản trị Kinh doanh của Đại học Kinh tế Nga Plekhanov.

#### Ông Nguyễn Thiếu Nam, Thành viên

Ông Nguyễn Thiếu Nam là Phó Tổng Giám đốc và là thành viên Hội đồng Quản trị của Công ty. Ông đã từng giữ vai trò điều hành cấp cao tại các công ty con và công ty liên kết của chúng tôi như Masan Consumer và Techcombank. Ông là thành viên HĐQT tại 04 công ty khác, bao gồm Công ty Cổ phần Masan, Chủ tịch HĐQT của Công ty Cổ phần Nước Khoáng Quảng Ninh và Công ty Cổ phần Mobicast, và Phó Chủ tịch thứ nhất HĐQT của Masan High-Tech Materials.

Ông Nguyễn Thiếu Nam cũng nắm giữ chức vụ quản lý tại các công ty khác như sau:

1	Công ty Cổ phần Masan	Phó Tổng Giám đốc
2	Công ty TNHH Khai thác chế biến khoáng sản Núi Pháo	Chủ tịch Hội đồng Thành viên (HĐTV)
3	Công ty TNHH MTV Xây dựng Hoa Hướng Dương	Chủ tịch Công ty và Giám đốc
4	Công ty TNHH MTV Masan Brewery Distribution	Chủ tịch
5	Công ty TNHH MTV Masan Brewery PY	Chủ tịch
6	Công ty TNHH MTV Masan Brewery HG	Chủ tịch
7	Công ty TNHH Masan Master Brewer	Chủ tịch
8	Công ty TNHH Masan Brewery MB	Chủ tịch
9	Công ty TNHH Đầu tư Sản xuất Phát triển Nông nghiệp WinEco	Chủ tịch

Tại Masan Group, ông Nam quản lý mảng quan hệ với các đối tác quan trọng và lãnh đạo công tác triển khai trong nước. Ông đã góp phần thúc đẩy quá trình bồi thường và tái định cư Dự Án Núi Pháo, hỗ trợ quá trình thu hồi đất lên tới 91% diện tích đất cần thiết cho dự án tính đến tháng 6/2011, so với mức thu hồi chỉ đạt 2% diện tích đất trước khi Masan Group tiếp nhận. Gần đây, ông Nam giữ vai trò quan trọng trong chiến lược tham gia ngành thịt mát có thương hiệu của Tập đoàn.

Ông tốt nghiệp trường Đại học Thương mại Hà Nội với bằng Cử nhân Kinh tế.

#### Bà Nguyễn Hoàng Yến, Thành viên

Bà Nguyễn Hoàng Yến là Phó Tổng Giám đốc của Masan Consumer. Bà là nhà quản lý điều hành chủ chốt của Masan Consumer từ những năm đầu thành lập khi đây còn là một công ty kinh doanh thực phẩm. Bà đã đóng góp vào quá trình chuyển đổi toàn diện Masan Consumer, đưa công ty trở thành một trong những doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống có thương hiệu lớn nhất cả nước.

Bà hiện là thành viên Hội đồng Quản trị của 4 công ty khác, bao gồm Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Công ty Cổ phần Masan PQ, thành viên Hội đồng Quản trị của Công ty Cổ phần Masan, Masan Consumer, Công ty Cổ phần Bột giặt NET.

Ngoài ra, bà Nguyễn Hoàng Yến còn giữ chức vụ quản lý tại các công ty khác như sau:

1	Công ty TNHH Cát Trắng	Chủ tịch HĐQT và Tổng Giám đốc
2	Công ty TNHH MTV Nam Ngư Phú Quốc	Chủ tịch
3	Công ty TNHH Masan Long An	Chủ tịch
4	Công ty Cổ phần Phong Phú - Lâm Đồng	Tổng Giám đốc

Bà Nguyễn Hoàng Yến tốt nghiệp Đại học Ngoại ngữ Hà Nội, chuyên ngành Tiếng Nga.

#### Ông Nguyễn Đoàn Hùng, Thành viên độc lập

Ông Nguyễn Đoàn Hùng cũng là thành viên Hội đồng Quản trị của Công ty Cổ phần Chứng khoán Phú Hưng. Trước đó ông từng giữ nhiều chức vụ cấp cao khi làm việc cho Ngân hàng Nhà nước Việt Nam như Trưởng ban Nghiên cứu, Xây dựng và Phát triển thị trường vốn; Chánh văn phòng Thống đốc NHNN, Vụ trưởng Vụ Quản lý Ngoại hối. Ông cũng từng là Phó Chủ tịch Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và là thành viên độc lập trong Hội đồng Quản trị Ngân hàng Techcombank. Ông Nguyễn Đoàn Hùng có bằng Cử nhân tiếng Anh từ ĐH Ngoại Ngữ Hà Nội và bằng Thạc sĩ Quản trị Tài chính của Đại Học London.

**Ông David Tan Wei Ming, Thành viên độc lập**

Ông David Tan hiện là thành viên HĐQT tại TPG Capital Asia. Trước đó ông là Giám đốc của KKR Châu Á. Ông cũng từng là thành viên Hội đồng Quản trị tại Masan Consumer và Masan MEATLife. Với 13 năm hoạt động trong lĩnh vực quỹ đầu tư tư nhân, David có nhiều kinh nghiệm trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp đa ngành ở Đông Nam Á phát triển thành các công ty dẫn đầu thị trường. Ông David Tan có bằng Cử nhân Khoa học chuyên ngành Kinh tế và bằng Cử nhân Xã hội.

Chủ tịch Hội đồng Quản trị đóng vai trò lãnh đạo quan trọng và tham gia:

- Chủ trì các cuộc họp của Hội đồng Quản trị và đóng vai trò lãnh đạo hiệu quả;
- Duy trì đối thoại với Ban Điều hành và chỉ đạo chiến lược phù hợp;
- Giám sát hiệu quả hoạt động của Hội đồng Quản trị; và
- Là đại sứ cho Tập đoàn, bao gồm chủ trì Đại hội đồng Cổ đông và xử lý các vấn đề liên quan đến cộng đồng và giữ quan hệ với những cổ đông lớn.

Hội đồng Quản trị có trách nhiệm vạch ra phương hướng, chiến lược và mục tiêu tài chính của Tập đoàn, đồng thời giám sát tiến độ triển khai những nội dung này. Hiện HĐQT chưa thành lập các tiểu ban trực thuộc.

Các thành viên không điều hành thường xuyên trao đổi với Ban Điều hành để nắm được diễn biến và hiệu quả hoạt động của Tập đoàn.

Chi tiết về sở hữu cổ phiếu Masan Group của các thành viên Hội đồng Quản trị (theo số liệu tại ngày 31/12/2025) như sau:

Hội đồng Quản trị	Chức vụ	Số cổ phần	Tỷ lệ (%)
Dr. Nguyễn Đăng Quang	Chủ tịch	18	0,00
Ông Nguyễn Thiếu Nam	Thành viên	756.785	0,05
Bà Nguyễn Hoàng Yến	Thành viên	50.898.280	3,35
Ông Nguyễn Đoan Hùng	Thành viên độc lập	0	0
Ông David Tan Wei Ming	Thành viên độc lập	0	0
Bà Nguyễn Thị Thu Hà	Thành viên	0	0

**Bà Nguyễn Thị Thu Hà – Thành viên**

Bà Nguyễn Thị Thu Hà hiện là thành viên Hội đồng Quản trị của Công ty Cổ phần Masan và Masan Consumer. Trước đó bà từng làm việc tại Cơ quan Hợp tác Quốc Tế Nhật Bản (JICA). Bà Hà có bằng Cử nhân Luật, Khoa luật, Đại học Quốc gia (Hà Nội); Cử nhân Kinh tế, chuyên ngành Kinh tế Đối ngoại, Đại học Ngoại thương Hà Nội; Cử nhân Ngoại ngữ tiếng Anh và tiếng Nga, Đại học Ngoại ngữ - Đại học Quốc gia Hà Nội.

**2. Hợp hội đồng quản trị**

Hội đồng Quản trị tổ chức họp định kỳ để thảo luận về phương hướng, chiến lược và tiến độ phát triển kinh doanh. Thông thường, các chủ đề tại cuộc họp Hội đồng Quản trị bao gồm:

- Báo cáo về những dự án lớn và hoạt động kinh doanh hiện tại;
- Báo cáo kết quả kinh doanh và quản trị doanh nghiệp;
- Trình bày những dự án kinh doanh cụ thể; và
- Các vấn đề từ những cuộc họp trước và các vấn đề còn tồn đọng.

**3. Hoạt động của hội đồng quản trị**

Trong năm 2025, Hội đồng Quản trị đã ban hành 14 Nghị quyết thuộc thẩm quyền theo hình thức họp và lấy ý kiến bằng văn bản. Những vấn đề chính trong năm 2025 được các thành viên Hội đồng Quản trị thảo luận và thông qua gồm:

- Triệu tập Đại hội đồng Cổ đông thường niên;
- Phê duyệt kế hoạch kiểm toán nội bộ năm 2025;
- Phê duyệt Quy chế công bố thông tin;
- Phê duyệt Quy chế quản lý rủi ro;
- Phê duyệt việc tái bổ nhiệm Tổng Giám đốc nhiệm kỳ 2025 - 2030;
- Triển khai phát hành cổ phiếu ESOP và phương án đảm bảo phát hành cổ phiếu đáp ứng tỷ lệ sở hữu nước ngoài;
- Phê duyệt việc Công ty, The Sherpa ký kết hợp đồng tín dụng với Ngân hàng HSBC chi nhánh Singapore và các tổ chức tài chính khác;
- Thông qua các giao dịch nội bộ, giao dịch đầu tư và giao dịch bảo lãnh; và
- Phê duyệt việc ủy quyền cho Tổng Giám đốc - Ông Le Danny quyết định về số lượng, hình thức, nội dung và mẫu con dấu của Công ty.

Trong năm qua, các phê chuẩn của Hội đồng Quản trị có sự tham gia đầy đủ của các thành viên.

Ban lãnh đạo Tập đoàn và các nhân sự chuyên trách về pháp lý, tài chính,... của Công ty được chỉ định và tích cực tham gia các khóa đào tạo, hội thảo, hội nghị về công tác quản trị công ty để cập nhật và nắm bắt kịp thời các quy định pháp luật mới và các hướng dẫn liên quan đến hoạt động quản trị do Ủy ban Chứng khoán nhà nước, Tổng Công ty Lưu ký và Bù trừ chứng khoán Việt Nam và các đơn vị khác liên quan phối hợp tổ chức.

## Ban điều hành

Ban Điều hành chịu trách nhiệm thực thi kế hoạch phát triển kinh doanh của Tập đoàn Masan và báo cáo kết quả kinh doanh. Tổng Giám đốc là người đứng đầu Ban Điều hành.

Hiện tại, Ban Điều hành gồm các lãnh đạo cấp cao nhất của Tập đoàn Masan, bao gồm: Tổng Giám đốc, hai Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc Tài chính và Kế toán trưởng. Thành viên của Ban Điều hành bao gồm:

### Ông Le Danny – Tổng Giám đốc

Ngày 19/6/2020, Hội đồng Quản trị đã thông qua Nghị quyết bổ nhiệm ông Le Danny làm Tổng Giám đốc Masan Group với nhiệm kỳ 5 năm. Trước khi gia nhập Masan, ông Le Danny từng là chuyên viên phân tích, bộ phận ngân hàng đầu tư tại Morgan Stanley trong giai đoạn 2006-2010. Khoảng thời gian này, ông tham gia vào nhiều thương vụ mua bán sáp nhập, giao dịch trên thị trường vốn và dự án tư nhân hóa cho nhiều khách hàng trên toàn cầu. Kể từ khi gia nhập Masan Group vào năm 2010, ông đã đóng vai trò then chốt trong quá trình xây dựng chiến lược tăng trưởng của Tập đoàn và dẫn dắt các thương vụ mua bán sáp nhập, tạo dựng nền tảng chiến lược cho Masan. Tháng 6/2025, ông Le Danny được tái bổ nhiệm giữ chức vụ Tổng Giám đốc Công ty cho nhiệm kỳ 2025 - 2030.

Ông Le Danny tốt nghiệp Đại học Bowdoin, Hoa Kỳ.

### Ông Nguyễn Thiệu Nam – Phó Tổng Giám đốc

Để xem thông tin, vui lòng tham khảo phần Hội đồng Quản trị.

### Ông Michael Hung Nguyen – Phó Tổng Giám đốc

Ông Michael Hung Nguyen phụ trách các dự án chiến lược (bao gồm các cơ hội kinh doanh mới), thị trường vốn (cổ phiếu, trái phiếu và các công cụ tài chính khác), quản lý quan hệ với nhà đầu tư chiến lược và các vấn đề quản trị. Ông đã xây dựng nền tảng thực hiện giao dịch và hoạt động kinh doanh của Công ty để hỗ trợ các công ty con và sự phát triển của Công ty trong các lĩnh vực mới. Ông đóng vai trò then chốt trong quá trình chuyển đổi Masan từ một công ty thực phẩm thành một tập đoàn tư nhân hàng đầu, thông qua việc huy động hơn 2 tỷ USD vốn và dẫn dắt nhiều thương vụ mua bán sáp nhập quan trọng.

Trước khi gia nhập Tập đoàn Masan, ông Michael đã hỗ trợ xây dựng nhóm thực thi ngân hàng đầu tư tại Việt Nam của J.P. Morgan, làm việc trong lĩnh vực mua bán sáp nhập, thị trường vốn và giao dịch tư nhân với các khách hàng trong lĩnh vực tài chính, bất động sản và tiêu dùng. Trước khi đến Việt Nam, ông Michael đã tư vấn và cung cấp các giải pháp cho nhiều khách hàng quốc tế tại J.P. Morgan ở New York.

Ông Michael Hung Nguyen tốt nghiệp Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

### Bà Đoàn Thị Mỹ Duyên – Giám đốc Tài chính

Bà Duyên có 19 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính kế toán. Ngày 29/12/2023, Hội đồng Quản trị đã thông qua nghị quyết bổ nhiệm bà làm Giám đốc Tài chính của Tập đoàn Masan. Bà gia nhập Masan từ năm 2011, đóng vai trò quan trọng trong công tác xây dựng chiến lược tăng trưởng của Tập đoàn Masan. Trước khi gia nhập Masan, bà từng làm việc tại các công ty kiểm toán toàn cầu thuộc nhóm Big Four.

Bà Duyên có chứng chỉ Kế toán Công chứng Anh (ACCA) và bằng Thạc sĩ Tài chính Doanh nghiệp và Kế toán của Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

### Ông Nguyễn Huy Hùng – Kế toán trưởng

Ông Hùng có 18 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính kế toán. Trước khi gia nhập Tập đoàn Masan, ông từng giữ vị trí Giám đốc Kiểm toán của KPMG Việt Nam. Ông có chứng chỉ ACCA và tốt nghiệp Đại học Kinh tế – Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.

Chi tiết về việc sở hữu cổ phiếu Masan Group của các thành viên Ban Điều hành tính đến ngày 31/12/2025 như sau:

Thành viên Ban Điều hành	Chức vụ	Số cổ phần	Tỷ lệ (%)
Ông Le Danny	Tổng Giám đốc	3.950.855	0,26
Ông Nguyễn Thiệu Nam	Phó Tổng Giám đốc	756.785	0,05
Ông Michael Hung Nguyen	Phó Tổng Giám đốc	3.498.807	0,23
Bà Đoàn Thị Mỹ Duyên	Giám đốc Tài chính	711.206	0,05
Ông Nguyễn Huy Hùng	Kế toán trưởng	176.584	0,01

## Ủy ban kiểm toán

Ủy ban Kiểm toán bao gồm các thành viên sau đây:

### Ông Nguyễn Đoàn Hùng – Chủ tịch Ủy ban Kiểm toán

Để xem thông tin, vui lòng tham khảo phần Hội đồng Quản trị.

### Bà Nguyễn Thị Thu Hà – Thành viên Ủy ban Kiểm toán

Để xem thông tin, vui lòng tham khảo phần Hội đồng Quản trị.

Chi tiết về việc sở hữu cổ phiếu Công ty của các thành viên Ủy ban Kiểm toán tính đến ngày 31/12/2025 như sau:

Thành viên Ủy ban Kiểm toán	Số cổ phần	Tỷ lệ (%)
Ông Nguyễn Đoàn Hùng	0	0
Bà Nguyễn Thị Thu Hà	0	0

### Hoạt động của ủy ban kiểm toán

Trong năm 2025, Ủy ban Kiểm toán đã tổ chức 2 cuộc họp nhằm xem xét, đánh giá tình hình tài chính, hệ thống kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro của Công ty. Một số kết quả chính từ hoạt động giám sát của Ủy ban Kiểm toán trong năm:

- Ban Điều hành thực hiện đúng và đầy đủ trách nhiệm điều hành hoạt động kinh doanh của Công ty tuân thủ Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán, Điều lệ của Công ty, Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, các Nghị quyết của Hội đồng Quản trị, các quy chế nội bộ và các quy định khác của pháp luật.
- Báo cáo tài chính và các công bố về kết quả hoạt động kinh doanh được lập chính xác, phản ánh trung thực kết quả tài chính, tình hình hoạt động của Công ty, được công bố định kỳ theo đúng quy định pháp luật.

Các Nghị quyết của HĐQT được ban hành phù hợp với thẩm quyền của HĐQT và có nội dung tuân thủ Nghị quyết của Đại hội đồng Cổ đông, Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán, Điều lệ Công ty và các quy định khác của pháp luật.

### Thù lao của Hội đồng Quản trị và Tổng Giám đốc

Trong năm 2025, các thành viên Hội đồng Quản trị của Công ty không hưởng thù lao (trừ ông Nguyễn Đoàn Hùng nhận một khoản thanh toán cho các chi phí điện thoại, chi phí đi lại là 1.080.000.000 đồng). Tiền lương và tiền thưởng của Tổng Giám đốc trong cả năm 2025 được trình bày trong Báo cáo tài chính năm 2025 của Công ty.

### Hợp đồng hoặc giao dịch với người nội bộ và người có liên quan

Danh sách bên liên quan, người nội bộ và những người có liên quan của người nội bộ được trình bày trong Báo cáo tình hình quản trị năm 2025 và công bố trên trang web của Công ty.

Trong năm 2025, Công ty đã thực hiện giao dịch với các bên liên quan, hoặc cổ đông lớn, người nội bộ và người có liên quan của người nội bộ như sau:

STT	Tổ chức/Cá nhân	Mối quan hệ liên quan với Công ty	Nội dung, số lượng, tổng giá trị giao dịch
1	Công ty TNHH The Sherpa	Công ty con	Khoản cho vay đã cấp; Khoản cho vay đã thu hồi; Thu nhập lãi từ các khoản vay đã cấp; Lãi trái phiếu đã thanh toán; Chia sẻ chi phí
2	Công ty TNHH Zenith Investment	Công ty con	Khoản cho vay đã cấp; Khoản cho vay đã thu hồi; Thu nhập lãi cho vay từ các khoản vay đã cấp; Lãi trái phiếu đã thanh toán; Mua dịch vụ
3	Công ty Cổ phần The CrownX	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Mua dịch vụ; Chia sẻ chi phí
4	Công ty Cổ phần Hàng Tiêu Dùng Masan	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Chia sẻ chi phí; Mua hàng
5	Công ty Cổ phần Dịch vụ Thương mại Tổng hợp WinCommerce	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Mua hàng; Chia sẻ chi phí
6	Công ty Cổ phần The Supra	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Chia sẻ chi phí
7	Công ty Cổ phần Masan High-Tech Materials	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Chia sẻ chi phí
8	Công ty TNHH Khai thác chế biến khoáng sản Núi Pháo	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Khoản cho vay đã thu hồi; Thu nhập lãi cho vay từ các khoản vay đã cấp; Khoản vay đã hoàn trả; Chi phí lãi vay từ các khoản vay nhận được
9	Công ty TNHH Vonfram Masan	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Khoản vay đã nhận; Khoản vay đã hoàn trả; Chi phí lãi vay từ các khoản vay nhận được
10	Công ty Cổ phần Masan MEATLife	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Chia sẻ chi phí
11	Công ty Cổ phần 3F Việt	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Mua hàng
12	Công ty Cổ phần Mobicast	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Khoản cho vay đã cấp; Khoản cho vay đã thu hồi; Thu nhập lãi cho vay từ các khoản vay đã cấp; Mua dịch vụ
13	Công ty Cổ phần Phúc Long Heritage	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Mua hàng; Chia sẻ chi phí; Lãi trái phiếu đã thanh toán
14	Công ty TNHH Đầu tư Sản xuất Phát triển Nông nghiệp WinEco	Tổ chức liên quan của người nội bộ	Khoản vay đã nhận; Khoản vay đã hoàn trả; Chi phí lãi vay từ các khoản vay nhận được; Mua hàng
15	Công ty TNHH Plutus Holdings	Công ty con sở hữu cổ phần kiểm soát	Khoản cho vay đã cấp; Thu nhập lãi cho vay từ các khoản vay đã cấp
16	Công ty TNHH Tầm Nhìn Masan	Công ty con sở hữu cổ phần kiểm soát	Khoản vay đã nhận; Khoản vay đã hoàn trả; Chi phí lãi vay từ các khoản vay nhận được

## Thông tin cổ đông



Tại thời điểm 31/12/2025, vốn điều lệ của Masan Group là 15.204.919.270.000 VND.

### Cơ cấu cổ đông tính đến ngày 31/12/2025:

#### Cổ phần

Tổng số cổ phần đã phát hành và loại cổ phần của Tập đoàn Masan: 1.445.915.457 cổ phần phổ thông và 74.576.470 cổ phần ưu đãi cổ tức.

- Số lượng cổ phiếu quỹ: 0 cổ phần
- Số lượng cổ phần có quyền biểu quyết đang lưu hành: 1.445.915.457 cổ phần; trong đó:
  - Số lượng cổ phần bị hạn chế chuyển nhượng: 7.563.840 cổ phần (được phát hành theo chương trình ESOP trong năm 2025); và
  - Số lượng cổ phần tự do chuyển nhượng: 1.438.351.617 cổ phần

### Cơ cấu cổ đông

Theo tỷ lệ sở hữu:

Cổ đông lớn bao gồm:

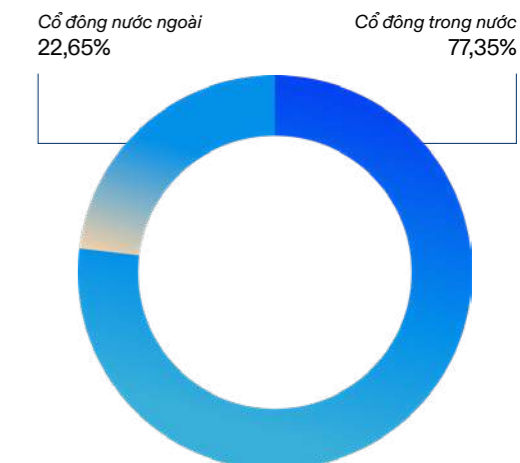
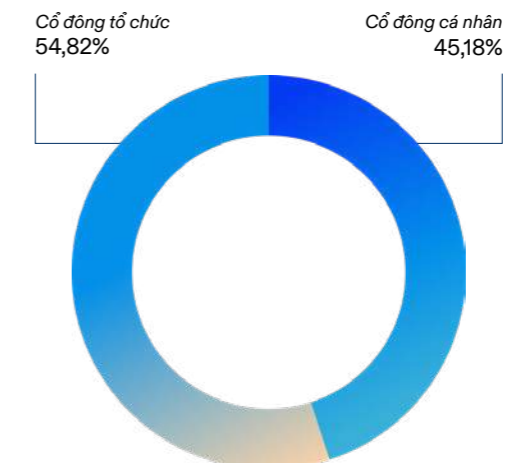
STT	Cổ đông	Cổ phần	Tỷ lệ (%)
1	Công ty Cổ phần Masan	446.278.464	29,35%
2	Công ty TNHH MTV Xây dựng Hoa Hướng Dương	189.081.487	12,44%
<b>Tổng cộng</b>		<b>635.359.951</b>	<b>41,79%</b>

### Cổ đông lớn là tổ chức nước ngoài

Tính đến ngày 31/12/2025, Công ty không có cổ đông lớn là tổ chức nước ngoài.

Theo cổ đông tổ chức và cổ đông cá nhân: Tại ngày 31/12/2025, Tập đoàn Masan có 45.300 cổ đông, trong đó có 44.920 cổ đông cá nhân nắm giữ 686.908.894 cổ phần tương ứng với 45,18%; và 380 cổ đông tổ chức nắm giữ 833.583.033 cổ phần tương ứng với 54,82%.

Theo cổ đông trong nước và cổ đông nước ngoài: Tại ngày 31/12/2025, Masan Group có 43.922 cổ đông trong nước nắm giữ 1.176.107.588 cổ phần tương ứng với 77,35%; và 1.378 cổ đông nước ngoài nắm giữ 344.384.339 cổ phần, tương ứng với 22,65%.



**Thay đổi vốn điều lệ**

Trong năm 2025, Công ty đã tăng vốn điều lệ từ 15.129.280.870.000 VNĐ lên 15.204.919.270.000 VNĐ thông qua việc phát hành cổ phần mới theo chương trình ESOP.

Trong năm 2025, Công ty không thực hiện giao dịch cổ phiếu quỹ.

Năm 2025, Công ty không phát hành trái phiếu.

**Tỷ lệ sở hữu và thay đổi tỷ lệ sở hữu của các thành viên Hội đồng Quản trị**

	31/12/2025	31/12/2024	Tăng/ Giảm
Dr. Nguyễn Đăng Quang, Chủ tịch	0,00%	0,00%	0%
Ông Nguyễn Thiếu Nam, Thành viên	0,05%	0,04%	0,01%
Bà Nguyễn Hoàng Yến, Thành viên	3,35%	3,36%	(0,1%)
Ông Nguyễn Đoàn Hùng, Thành viên độc lập	0%	0%	0%
Ông David Tan Wei Ming, Thành viên độc lập	0%	0%	0%
Bà Nguyễn Thị Thu Hà, Thành viên	0%	0%	0%

**Thông tin về giao dịch cổ phiếu của người nội bộ và người có liên quan**

Trong năm 2025, các giao dịch cổ phiếu MSN được thực hiện bởi người nội bộ của Công ty và người có liên quan của người nội bộ như sau:

STT	Người nội bộ và người có liên quan thực hiện giao dịch	Mối quan hệ với người nội bộ	31/12/2025	31/12/2024	Tăng/Giảm
1.	Ông Nguyễn Thiếu Nam		0,05%	0,04%	0,01% (Giao dịch hàng tháng; Mua theo chương trình ESOP)
1.1	Bà Nguyễn Thiếu Thu Uyên	Con gái	0,007%	0,00%	0,007% (Giao dịch hàng tháng; Mua theo chương trình ESOP)
2.	Ông Le Danny		0,26%	0,25%	0,01% (Mua theo chương trình ESOP)
3.	Ông Michael Hung Nguyen		0,23%	0,24%	0,01% (Giao dịch hàng tháng)
4.	Bà Đoàn Thị Mỹ Duyên		0,05%	0,04%	0,01% (Giao dịch hàng tháng; Mua theo chương trình ESOP)
5.	Ông Nguyễn Huy Hùng		0,01%	0,01%	0% (Giao dịch hàng tháng; Mua theo chương trình ESOP)
6.	Ông Trần Phương Bắc		0,02%	0,01%	0,01% (Giao dịch hàng tháng; Mua theo chương trình ESOP)

XÁC NHẬN CỦA ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT CỦA CÔNG TY  
CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



NGUYỄN ĐĂNG QUANG

**Thông tin cổ phần**

	Tại ngày 31/12/2025
Vốn điều lệ (tỷ VNĐ)	15 . 205
Giá cổ phiếu (VNĐ)	77 . 000
Giá cao nhất 52 tuần (VNĐ):	88 . 500
Giá thấp nhất 52 tuần (VNĐ):	50 . 300
Tổng số cổ phần đã phát hành	1 . 520 . 491 . 927
Tổng số cổ phần phổ thông	1 . 445 . 915 . 457
Tổng số cổ phần ưu đãi	74 . 576 . 470
Cổ phiếu quỹ	0
Thị giá vốn (tỷ VNĐ)	117 . 078

**Tuyên bố miễn trừ trách nhiệm về việc sử dụng báo cáo**

Tất cả các phát biểu trong báo cáo này, ngoại trừ những dữ liệu ghi lại các sự kiện đã xảy ra, có bao hàm những “nhận định về tương lai”. Có thể nhận biết các phát biểu này thông qua những từ ngữ mang tính dự báo như “dự đoán”, “tin tưởng”, “có thể”, “ước tính”, “kỳ vọng”, “dự báo”, “có ý định”, “có kế hoạch”, “đặt mục tiêu”, “sẽ” hoặc các từ tương tự. Tuy nhiên, đây không phải là những dấu hiệu duy nhất để xác định và nhận diện các phát biểu này. Tất cả các tuyên bố liên quan đến tình hình tài chính, kết quả hoạt động kinh doanh, kế hoạch và triển vọng của Công ty đều là những nhận định về tương lai. Các tuyên bố này bao gồm nội dung về chiến lược kinh doanh, triển vọng doanh thu và lợi nhuận (bao gồm nhưng không giới hạn ở các dự báo về tài chính hoặc kết quả hoạt động), các dự án đã lên kế hoạch và các vấn đề khác được đề cập trong tài liệu này mà không phải là sự kiện đã xảy ra. Những nhận định về tương lai và dự báo khác trong báo cáo cũng tùy thuộc vào những rủi ro xác định và không xác định, các yếu tố không chắc chắn và yếu tố khác vốn có thể khiến kết quả tài chính, hiệu quả kinh doanh hoặc thành tích thực tế khác biệt đáng kể so với những nhận định về tương lai hoặc dự báo đó.

Những nhận định về tương lai này dựa trên niềm tin và giả định được chúng tôi xây dựng từ những thông tin có sẵn. Chúng tôi hoạt động tích cực trong lĩnh vực mua lại, xây dựng, quản lý và đầu tư vào các doanh nghiệp hàng đầu trong một số lĩnh vực tăng trưởng nhanh nhất của nền kinh tế Việt Nam. Triển vọng của Công ty chủ yếu dựa trên đánh giá của chúng tôi về các yếu tố kinh tế then chốt ảnh hưởng đến nền kinh tế Việt Nam, đến lĩnh vực hoạt động kinh doanh và các doanh nghiệp của chúng tôi. Mặc dù chúng tôi tin rằng các giả định được sử dụng làm cơ sở cho những nhận định về tương lai là hợp lý, nhưng bất kỳ giả định nào cũng có thể sai lệch trong thực tế, khiến cho những nhận định về tương lai dựa trên giả định đó trở nên thiếu chính xác. Kết quả thực tế có thể khác biệt đáng kể so với thông tin trong nhận định về tương lai do nhiều yếu tố, đa phần nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng tôi. Do đó, các nhà đầu tư cần lưu ý không phụ thuộc quá nhiều vào những nhận định về tương lai được trình bày trong báo cáo này. Các nhận định chỉ có hiệu lực tại thời điểm lập báo cáo hoặc thời điểm cụ thể được nêu trong báo cáo, và Công ty không có nghĩa vụ cập nhật hay điều chỉnh các nhận định này, cho dù có xuất hiện những thông tin mới, những sự kiện tương lai hay bất kỳ lý do nào khác.

**Bảng thuật ngữ/Từ viết tắt**

<b>3F</b>	Feed-Farm-Food (Thức ăn chăn nuôi - Trang trại - Thực phẩm)
<b>AI</b>	Trí tuệ nhân tạo
<b>ANCO</b>	Công ty Cổ phần Dinh dưỡng Nông nghiệp Quốc tế, doanh nghiệp chuyên sản xuất và chế biến thức ăn gia súc, gia cầm và thủy sản, từng thuộc sở hữu của Tập đoàn Masan, hoặc “ANCO” tùy từng trường hợp cụ thể
<b>APT</b>	Ammonium Paratungstate
<b>B2C</b>	Mô hình doanh nghiệp kết nối trực tiếp với người tiêu dùng
<b>B2B2C</b>	Mô hình kinh doanh từ doanh nghiệp sản xuất đến doanh nghiệp phân phối đến người tiêu dùng
<b>HDQT</b>	Hội đồng Quản trị
<b>BRC</b>	Tiêu chuẩn toàn cầu về an toàn thực phẩm của Hiệp hội Bán lẻ Anh
<b>CAGR</b>	Tốc độ tăng trưởng kép hàng năm
<b>Công ty/ Tập đoàn Masan/ MSN/</b>	Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan
<b>Dr.</b>	Học vị Tiến sĩ
<b>EBITDA</b>	Lợi nhuận trước lãi vay, thuế, khấu hao và phân bổ
<b>eKYC</b>	Định danh khách hàng điện tử
<b>ESOP</b>	Kế hoạch Phát hành Cổ phần thuộc Sở hữu của Người lao động
<b>ESG</b>	Môi trường, Xã hội, và Quản trị
<b>GDP</b>	Tổng sản phẩm quốc nội
<b>GLOBAL G.A.P</b>	Tiêu chuẩn Toàn cầu về Thực hành nông nghiệp tốt
<b>KNK</b>	Khí nhà kính
<b>GT</b>	Kênh bán lẻ truyền thống
<b>HPC</b>	“Home and Personal Care” – Ngành hóa mỹ phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình
<b>H.C. Starck / HCS</b>	H.C. Starck GmbH
<b>In-land ASEAN</b>	Khu vực Đông Nam Á lục địa, bao gồm Việt Nam, Thái Lan, Myanmar, Campuchia và Lào

<b>KKR</b>	Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P., các công ty liên kết và/hoặc các quỹ đầu tư do đơn vị này quản lý
<b>CTCP</b>	Công ty cổ phần
<b>TNHH</b>	Trách nhiệm hữu hạn
<b>Masan Beverage, MSB</b>	Công ty TNHH Một Thành Viên Masan Beverage
<b>Masan Brewery, MB</b>	Công Ty TNHH Masan Brewery, một công ty do Masan Consumer Holdings sở hữu phần vốn góp chi phối
<b>Masan Brewery Distribution</b>	Công ty TNHH Một Thành Viên Masan Brewery Distribution, một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của Masan Brewery
<b>Masan Brewery HG</b>	Công ty TNHH Một Thành Viên Masan Brewery HG, một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của Masan Master Brewer
<b>Masan Brewery PY</b>	Công ty TNHH Một Thành Viên Masan Brewery PY (trước đây là Công ty Cổ phần Bia và Nước giải khát Phú Yên), một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của Masan Master Brewer
<b>Masan Consumer Corporation, Masan Consumer, MCH</b>	Công ty Cổ phần Hàng tiêu dùng Masan, một công ty do Masan Consumer Holdings sở hữu cổ phần chi phối
<b>Masan Consumer Holdings</b>	Công ty TNHH Masan Consumer Holdings, công ty do The CrownX sở hữu phần vốn góp chi phối, hoặc nhóm các công ty hoạt động trong lĩnh vực thực phẩm và đồ uống có thương hiệu của Tập đoàn Masan, tùy từng trường hợp cụ thể
<b>Masan Food</b>	Công ty TNHH Một Thành Viên Thực phẩm Masan, một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của Masan Consumer
<b>Masan HD</b>	Công ty TNHH Masan HD, một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của Masan Food
<b>Masan HG</b>	Công ty TNHH Masan HG, một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của Masan Food
<b>Masan High-Tech Materials, MHT</b>	Công ty Cổ phần Masan High-Tech (trước đây là Công ty cổ phần Tài nguyên Masan), công ty do Masan Horizon nắm quyền kiểm soát, hoặc nhóm các công ty hoạt động trong lĩnh vực khai thác và chế biến khoáng sản thuộc Tập đoàn Masan, tùy từng trường hợp cụ thể
<b>Masan Jinju</b>	Công ty Cổ phần Masan Jinju (trước đây là Công ty Cổ phần Thực phẩm Dinh Dưỡng Sài Gòn), doanh nghiệp do Masan Food sở hữu phần vốn góp chi phối
<b>Masan Master Brewer</b>	Công ty TNHH Masan Master Brewer, một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của Masan Brewery

<b>Masan MEATLife, MML</b>	Công ty Cổ phần Masan MEATLife (trước đây là Công ty Masan Nutri-Science), một công ty do Tập đoàn Masan sở hữu phần vốn góp chi phối, hoặc nhóm các công ty hoạt động trong lĩnh vực sản phẩm tiêu dùng thuộc nền tảng “MEATLife” của Masan Group, tùy từng trường hợp cụ thể
<b>Masan Horizon, MH</b>	Công ty TNHH Masan Horizon (trước đây là Công ty TNHH Tâm nhìn Masan)
<b>ML</b>	Máy học
<b>MT</b>	Kênh bán lẻ hiện đại
<b>MNO</b>	Nhà mạng di động
<b>MVNO</b>	Nhà mạng di động ảo
<b>Nam Ngư Phú Quốc</b>	Công ty TNHH Nam Ngư Phú Quốc, một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của Masan Food
<b>NET</b>	Công ty Cổ phần Bột giặt NET
<b>Công ty Núi Pháo</b>	Công ty TNHH Khai thác chế biến khoáng sản Núi Pháo, một công ty do Công ty TNHH Thương mại và Đầu tư Thái Nguyên và Công ty TNHH Tài nguyên Masan Thái Nguyên (công ty con của Masan High-Tech Materials) sở hữu toàn bộ
<b>Dự án Núi Pháo</b>	Dự án khai thác và chế biến khoáng sản Núi Pháo được cấp Giấy chứng nhận đầu tư số 1712100026 ngày 21/7/2010 bởi Ủy ban Nhân dân tỉnh Thái Nguyên, được sửa đổi, bổ sung theo thời gian
<b>O<sup>2</sup></b>	Mô hình offline-to-online
<b>Proconco</b>	Công ty Cổ phần Việt - Pháp Sản xuất Thức ăn gia súc, doanh nghiệp chuyên sản xuất thức ăn gia súc, gia cầm và thủy sản, từng thuộc sở hữu của Tập đoàn Masan, hoặc thương hiệu “Proconco” tùy từng trường hợp cụ thể.
<b>Phúc Long</b>	Công ty Cổ phần Phúc Long Heritage, công ty do The Sherpa (trực tiếp và gián tiếp) sở hữu phần vốn góp chi phối
<b>Nước Khoáng Quảng Ninh</b>	Công ty Cổ phần Nước Khoáng Quảng Ninh, doanh nghiệp do Masan Beverage sở hữu phần vốn góp chi phối
<b>R&amp;D</b>	Nghiên cứu và Phát triển
<b>SGDCK</b>	Sở Giao dịch Chứng khoán

<b>HOSE</b>	Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh
<b>Singha</b>	Singha Asia Holdings Pte. Ltd, công ty con của Singha Asia, một trong những tập đoàn hàng đầu Đông Nam Á trong lĩnh vực bia, đồ uống và thực phẩm
<b>SK</b>	SK Group
<b>DNVVN</b>	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
<b>Techcombank/TCB</b>	Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam
<b>TPG</b>	Texas Pacific Group
<b>The CrownX</b>	Công ty Cổ phần The CrownX, công ty do The Sherpa sở hữu phần vốn góp chi phối
<b>The Sherpa</b>	Công ty TNHH The Sherpa, một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của Tập đoàn Masan
<b>UPCoM</b>	Thị trường công ty đại chúng chưa niêm yết, thuộc Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội
<b>USD</b>	Đô la Mỹ, đơn vị tiền tệ chính thức của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ
<b>Vinacafé</b>	Công ty Cổ phần Vinacafé Biên Hòa, doanh nghiệp do Masan Beverage sở hữu phần vốn góp chi phối, hoặc thương hiệu “Vinacafé”, tùy từng trường hợp cụ thể
<b>Vinh Hào</b>	Cổ phần Nước khoáng Vinh Hào, công ty do Masan Beverage sở hữu phần vốn góp chi phối, hoặc thương hiệu “Vinh Hào”, tùy từng trường hợp cụ thể
<b>Vissan</b>	Công ty Cổ phần Vissan, doanh nghiệp liên kết của Masan MEATLife
<b>VND/Đồng /Đồng Việt Nam</b>	Đơn vị tiền tệ chính thức của Việt Nam
<b>VCM</b>	Công ty Cổ phần Phát triển Thương mại và Dịch vụ VCM, doanh nghiệp do The CrownX sở hữu phần vốn góp chi phối
<b>WinCommerce, WCM (trước đây là VinCommerce)</b>	Công ty Cổ phần Dịch vụ Thương mại Tổng hợp WinCommerce (trước đây gọi là Công ty Cổ phần Dịch vụ Thương mại Tổng hợp VinCommerce), doanh nghiệp do VCM sở hữu phần vốn góp chi phối
<b>WinEco, WEC (trước đây là VinEco)</b>	Công ty TNHH Đầu tư Sản xuất Phát triển Nông nghiệp WinEco (trước đây là Công ty TNHH Đầu tư Sản xuất Phát triển Nông nghiệp VinEco), một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của WinCommerce
<b>Zenith Investment</b>	Công ty TNHH Zenith Investment, một công ty thuộc sở hữu hoàn toàn của Tập đoàn Masan