

An aerial photograph of the Tel Aviv skyline at sunset. The sun is low on the horizon, casting a golden glow over the city. The sky is filled with large, dramatic clouds. In the foreground, there are several tall, modern skyscrapers. A highway with multiple lanes is visible in the lower part of the image. On the left side, there is a large, stylized graphic element consisting of several vertical bars of varying heights and colors (blue, white, black) that resemble a barcode or a modern architectural structure.

# מובילים קדימה

## במשק ישראלי בתנופת צמיחה

דוחות כספיים | דצמבר 2025

# הגבלת אחריות

מצגת זו כוללת מידע חלקי בלבד ביחס לתוצאות החברה לתקופת ינואר-דצמבר 2025 והיא נערכה לשם תמצית ונוחות בלבד. המצגת אינה יכולה להחליף עיון בדיווחים שפרסמה החברה לציבור (לרבות בדוחות הכספיים של החברה) הכוללים את המידע המלא אודות החברה, בטרם קבלת החלטה בדבר השקעה בניירות ערך של החברה. ככל שקיימת סתירה בין האמור במצגת ובין האמור בדיווחיה הפורמאליים של החברה יגבר האמור בדיווחים כאמור.

כל תחזית ו/או אמירה צופה פני עתיד (כהגדרת מידע צופה פני עתיד בחוק ניירות ערך התשכ"ח-1968) אשר תימסר, באם תימסר, אגב מצגת זו, מבוססת על הערכת הנהלת החברה לפי שיקול דעתה וכרוכה בחוסר וודאות, ובכלל זה גורמים שאינם מצויים בשליטת החברה, אשר כל אחד מהם או שילוב שלהם, וכן התממשות אילו מגורמי הסיכון המאפיינים את פעילות החברה, עשוי לגרום לכך שתחזיות ו/או הערכות כאמור לא יתממשו או יתממשו באופן שונה מהותית מכפי שנצפה.

מצגת זו אינה מהווה הצעה לרכישת ניירות ערך של החברה, או הזמנה לקבלת הצעות כאמור והיא מיועדת למסירת מידע בלבד במסגרת מתן הסברים על החברה.

# 2025

התחזקות הקבוצה  
כתוצאה מהמשך יישום  
של אסטרטגיית הצמיחה

**2.27** מיליארד ₪

רווח כולל לאחר מס (2025)

קבוצת החזקות  
חזקה עם  
תמהיל מגוון של  
מנועי צמיחה

**MAX כלל X**

2026

מומנטום חזק עם  
פוטנציאל לצמיחה  
מואצת של הפעילות  
הפיננסית בקבוצה

משק ישראל בניקודת  
מפנה לקראת צמיחה  
מואצת תוך התמתנות  
הסיכונים הגאו פוליטיים

**4.7%**

תחזית צמיחת תוצר ריאלי 2026\*

תמהיל עסקי ייחודי עם  
מנועי צמיחה מגוונים

ביטוח  
ופיננסים **כלל** **MAX**

כלל **✕** החזקות  
קבוצת פיננסים  
מובילה המציגה  
תוצאות עסקיות  
חזקות

תמהיל עסקי ייחודי עם  
מנועי צמיחה מגוונים

ביטוח ופיננסים **כלל** **MAX**

כלל **MAX** החזקות  
קבוצת פיננסים  
מובילה המציגה  
תוצאות עסקיות  
חזקות

**420**  
מיליארד ₪  
נכסים  
מנוהלים

**10.8**  
מיליארד ₪  
הון עצמי

**2.27**  
מיליארד ₪  
רווח כולל  
לאחר מס

**400**  
מיליון ₪  
חלוקת דיבידנד  
בגין שנת 2025

**il.AA-**  
S&P מעלות  
דירוג

**TA-35**  
נסחרת במדד  
הדגל

**3.5** מיליון  
לקוחות

ביטוח  
כללי, בריאות וחיים

חסכון ארוך טווח

ביטוח אשראי

סוכנויות

הלוואות ומשכנתאות

1.8

מיליארד ₪

רווח מעסקי ליבה  
לפני מס

163%

כושר פרעון  
כלכלי<sup>1</sup>

600

מיליון ₪

חלוקת דיבידנד  
בגין שנת 2025

83

מיליון ₪

רווח מירידת ריבית  
לאחר מס<sup>2</sup>

Aa1

מדרוג

AA+

S&P מעלות

דירוג

27.6

מיליארד ₪

פרמיות, דמי  
גמולים ותקבולים

69%

גידול בנכסים מנוהלים  
2020-2025

ביטוח  
ופיננסים

כלל

צמיחה יציבה  
בפעילות החברה  
בענף הביטוח

נתונים לשנת 2025

1. עם הוראות הפריסה, אומדן ליום 30 בספטמבר 2025

2. לראשונה, ברגישות לירידת ריבית של 0.5% רווח של 83 מ' ₪, ראה ביאור 33 בדוחות הכספיים

אשראי

סליקה

הנפקה

פתרונות תשלום (Hyp)

**56**

מיליון ₪

חלוקת דיבידנד  
בגין שנת 2025

**\*14.9%**

התשואה להון  
הגבוהה בענף

**3.5**

מיליון

כרטיסי אשראי  
פעילים

**13.3**

מיליארד ₪

תיק אשראי

**154**

מיליארד ₪

מחזור עסקאות  
בכרטיסי אשראי

**MAX**

חברת כרטיסי  
האשראי המובילה  
בישראל

נתונים לשנת 2025

\* בנטרול השפעות חד פעמיות

# יסודות חזקים של המשק הישראלי

אוכלוסייה צומחת במהירות

2%

צמיחה שנתית ממוצעת  
(5 שנים אחרונות)

אוכלוסייה צעירה

50%

מכלל האוכלוסייה  
הם מתחת לגיל 29

שיעור ההפקדה הפנסיוני

20.8%

מהשיעורים הגבוהים  
בעולם

אוכלוסייה  
צעירה וצומחת

מעל ממוצע ה-OECD

60

תמ"ג לנפש 2025  
(אלפי דולר)

מגמה חיובית

4.7%

תחזית צמיחת תוצר  
ריאלי לשנת 2026

נמוך מממוצע ה-OECD

3.1%

שיעור אבטלה  
(דצמבר 2025)

כלכלה  
חזקה

9k

חברות טכנולוגיות

הגבוה בעולם

6.3%

השקעות מו"פ כאחוז  
מהתוצר

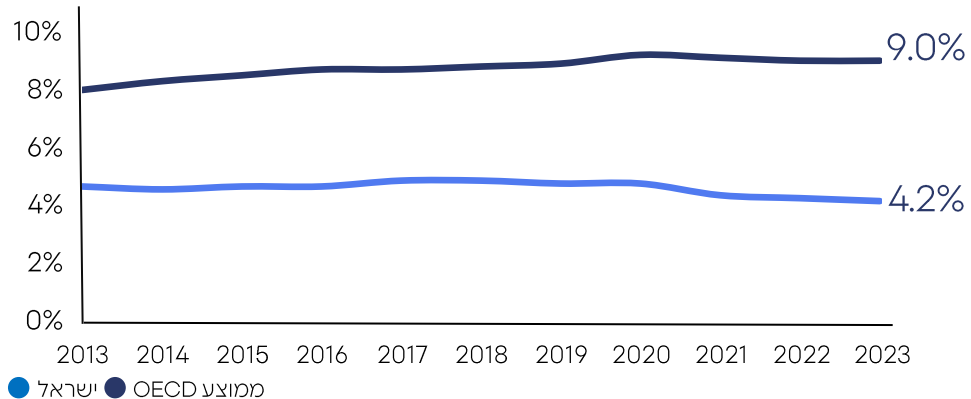
600

חברות סטארט אפ  
חדשות בכל שנה

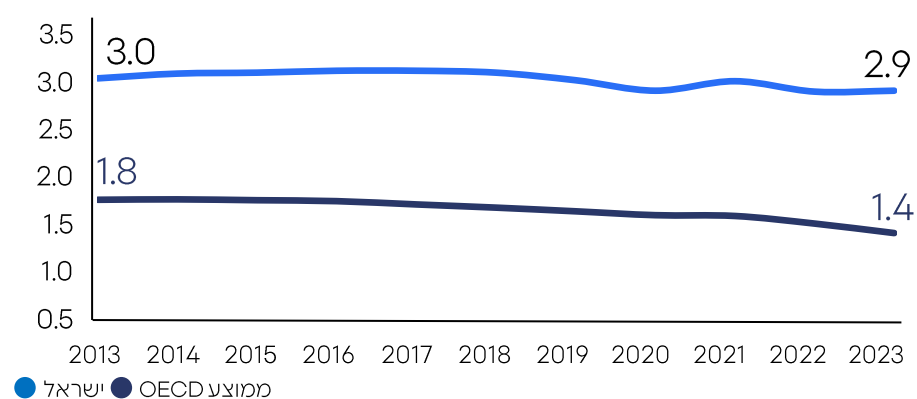
Tech  
Nation

# מנועי צמיחה מרכזיים בשוק הביטוח והאשראי הישראלי

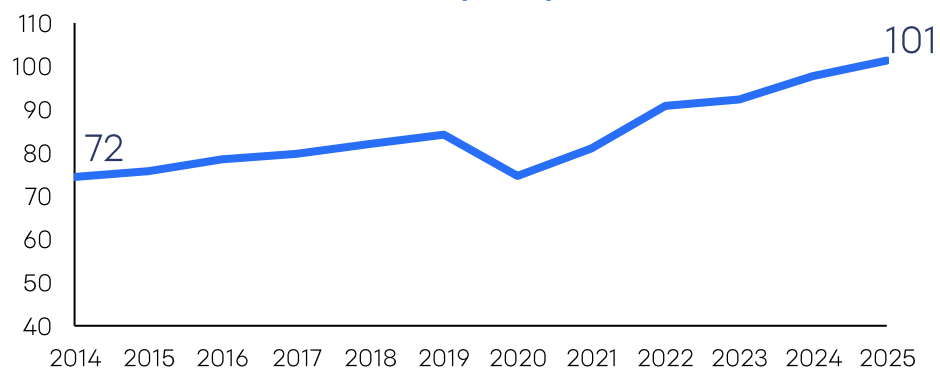
שיעור חדירה – מוצרי ביטוח (%)



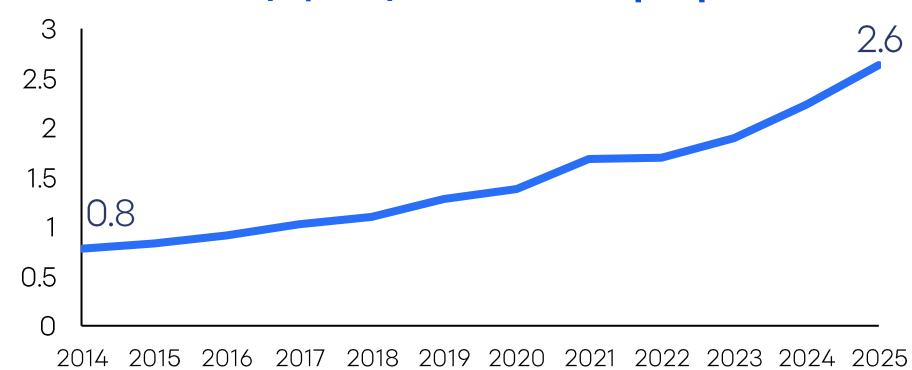
שיעור פריון, מספר ילדים ממוצע לאישה



הוצאה לצריכה פרטית לנפש (אלפי ₪)



נכסי חיסכון ארוך טווח של הציבור (טריליון ₪)



המשק הישראלי  
ממשיך להציג  
תוצאות עודפות, גם  
בתקופות מאתגרות

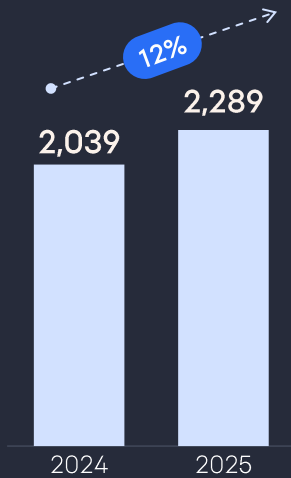
ג'יי.פי.מורגן: הפגיעה בכלכלה  
הישראלית בעקבות המלחמה תהיה  
מוגבלת, והיא תתאושש במהירות

כלכליסט

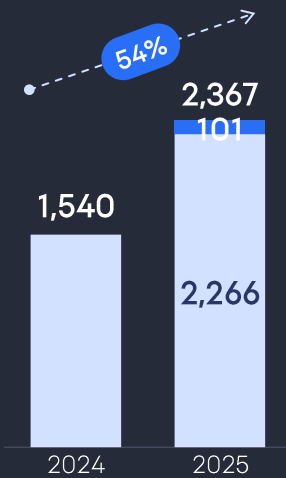
כלל X

במומנטום להמשך צמיחתה העקבית של הקבוצה  
בסביבה מאקרו כלכלית וגאו-פוליטית תומכת

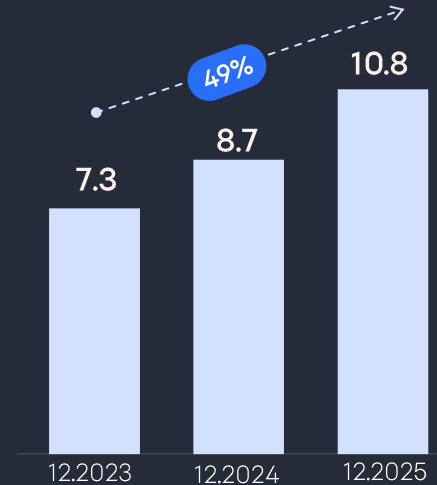
# שיפור בפרמטרים העיקריים של החברה



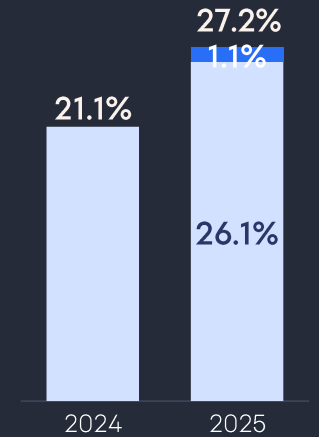
רווח מעסקי ליבה לפני מס\* (מיליוני ₪)



רווח כולל לאחר מס (מיליוני ₪)



הון עצמי (מיליארדי ₪)



תשואה על ההון

1 התאמות נטו ממס כוללות הגדלת הפרשה בעקבות פסק דין אשר ניתן לחברות כרטיסי האשראי (להלן "הפרשה מיוחדת"), המתייחס ברובו לשנים שלפני רכישת MAX

\* הרווח מעסקי ליבה כולל את הרווח החיתומי, הוצאות תפעוליות אחרות, רווח מניהול חיסכון (חוזה השקעה, פנסיה וגמל), כרטיסי אשראי, סוכנויות והוצאות המימון של הקבוצה. כמו כן, הרווח מעסקי ליבה כולל בכל מגזר ביטוח תוספת מרווח בשיעור שנתי של 2.25% מעל ריבית חסרת סיכון בתוספת פרמיה אי נזילות משוקללת על תיק ההשקעות שעומד כנגד התחייבויות ביטוח שאינן תלויות תשואה ללא מרכיב אג"ח ח"ץ בהתאם לחלק היחסי של המגזר וריבית חסרת סיכון נומינלית בתוספת מרווח בשיעור שנתי של 2.25% על תיק ההשקעות העומד כנגד ההון והתחייבויות פיננסיות של החברה ("מרווח פיננסי מנורמל"). החל מתחילת הרבעון הנוכחי (רבעון רביעי של שנת 2025), עודכן המרווח הפיננסי המנורמל לשיעור שנתי של 2.5% לאור ביצועי השקעות מעל רף הנרמול לרבות ייחוס בגין ההון של החברות הבנות של כלל ביטוח. השפעת העדכון הינו בסך של כ-25 מיליוני ש"ח ברבעון.

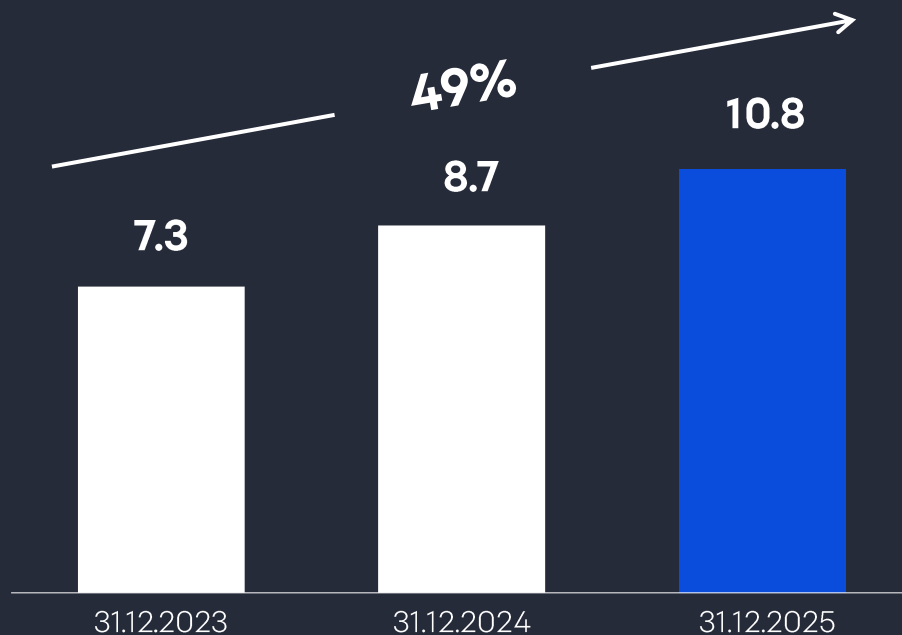
# כלל החזקות תמהיל עסקי מגוון ומאוזן

(רווח מעסקי ליבה לפני מס, 2025)



# הון עצמי

גידול בהון של 49% מדצמבר 2023, תשואה על ההון של כ-29.2% ברבעון הרביעי של 2025  
(מיליארדי ₪)



	2024	2025	רבעון 4 2025	
	21.1%	26.1%	29.2%	תשואה על ההון <sup>1</sup>
	21.1%	27.2%	29.2%	תשואה על ההון בנטרול ההפרשה המיוחדת <sup>1</sup>

רווח כולל מיוחס  
לבעלי מניות

1.54      <sup>2</sup>2.27

חלוקת דיבידנד<sup>3</sup>  
(מיליוני ₪)

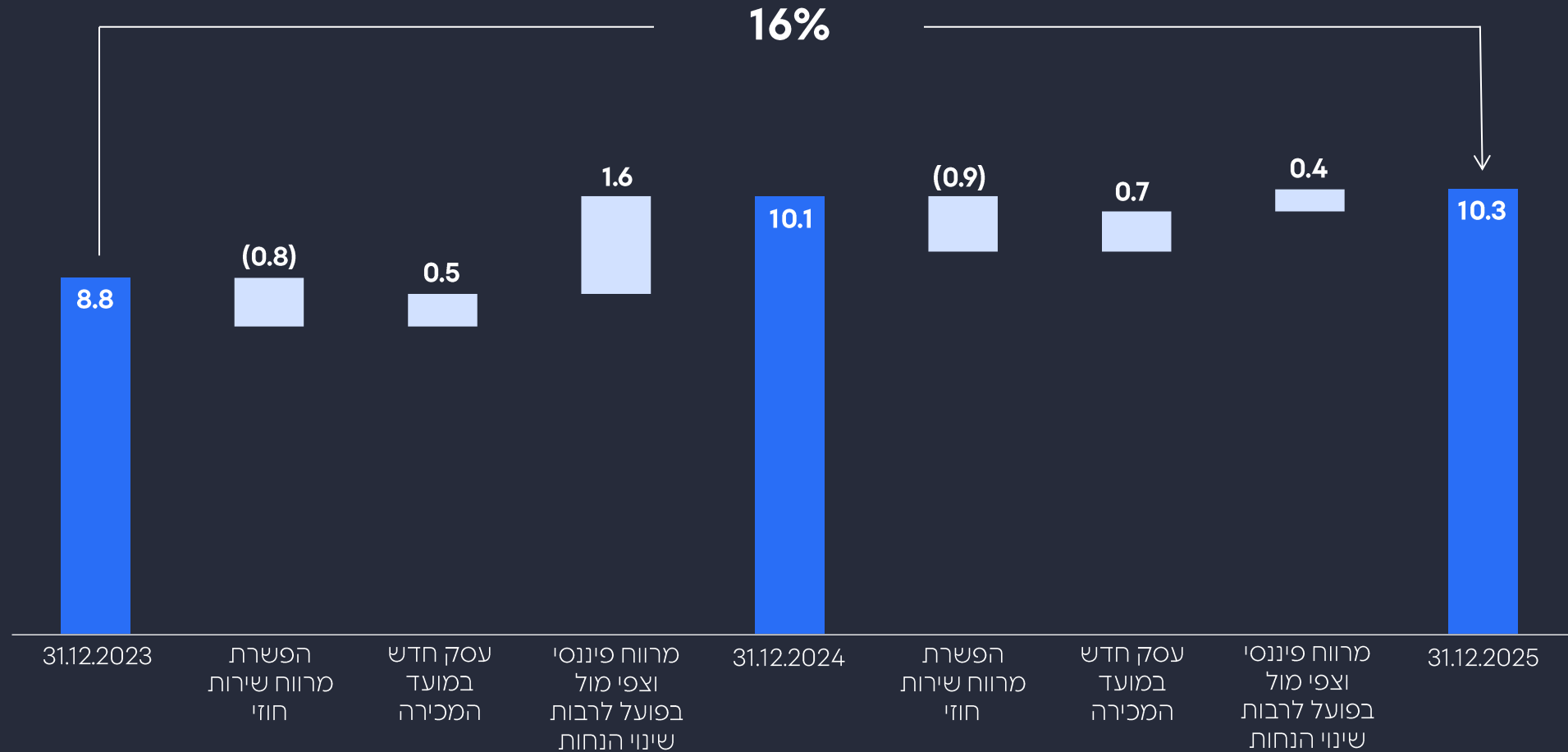
100      200      400

1. תשואה להון במונחים שנתיים
2. הרווח הכולל בנטרול ההפרשה המיוחדת הינו 2,37 מיליארד ₪
3. חלוקת דיבידנד בגין רווחי שנה קודמת

# יתרות מרווח שירות חוזי (CSM) בשייר

גידול של כ-1.5 מיליארד ₪ ביתרת מרווח שירות חוזי מסוף שנת 2023

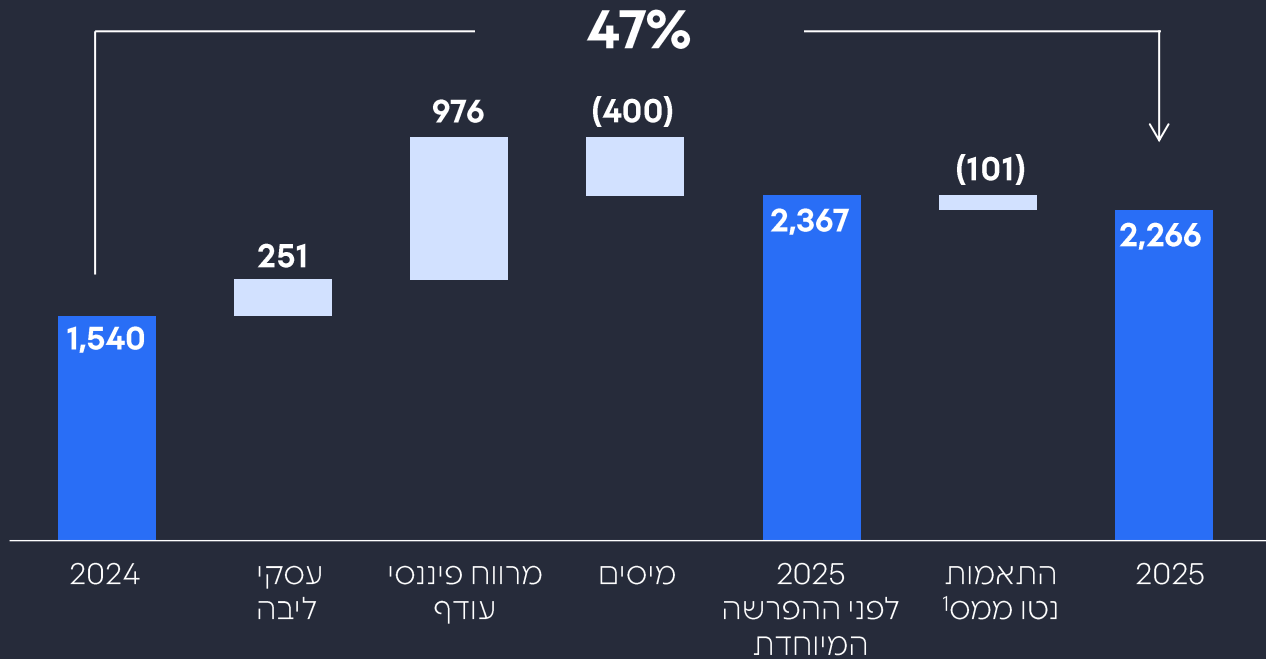
(מיליארדי ₪)



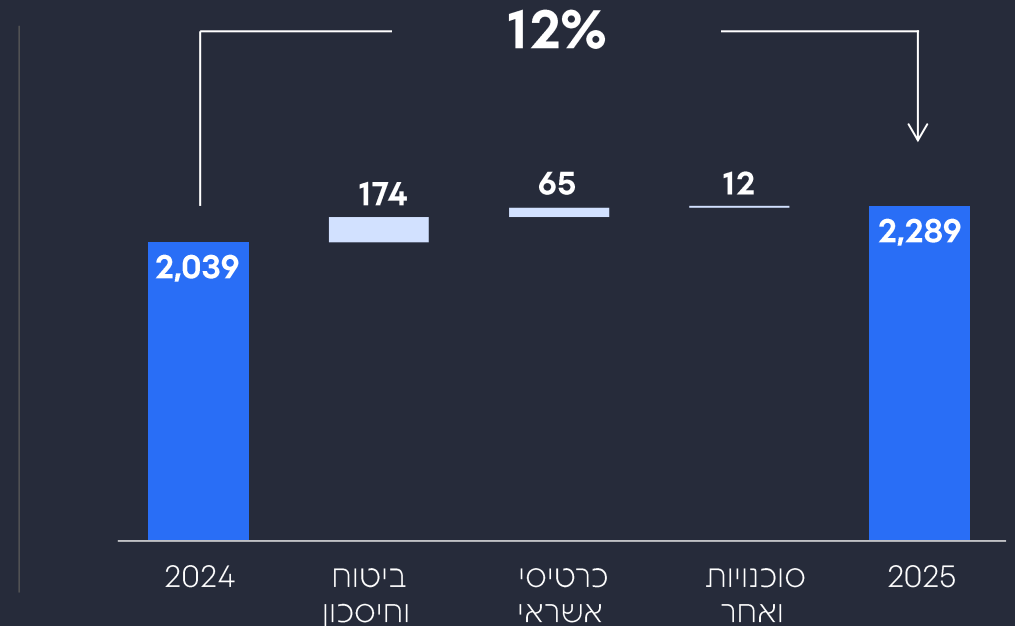
# שיפור משמעותי ברווחיות ב-2025, תוך גידול של 12% ברווח מעסקי ליבה

(שנים 2024-2025, מיליוני ₪)

רווח כולל לאחר מס



רווח מעסקי ליבה לפני מס

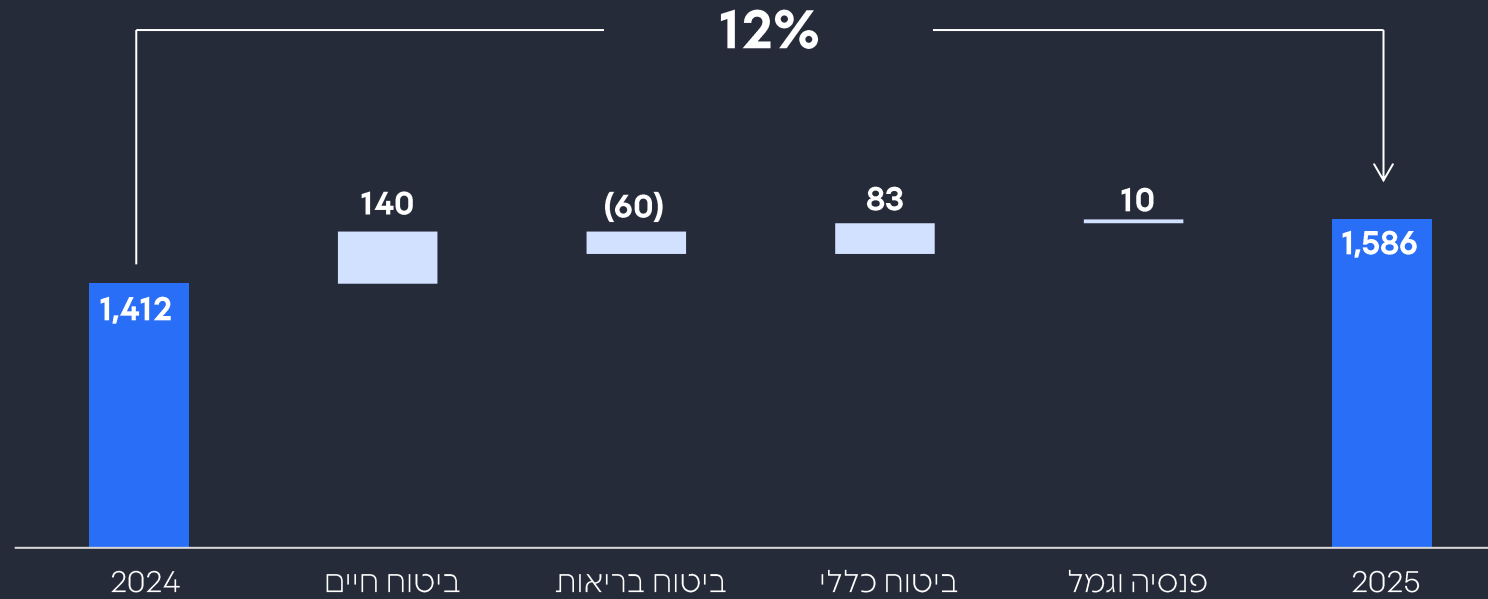


2024	2,039	249	(735)	-
2025	2,289	1,225	(1,136)	(101)
תנועה	251	976	(400)	(101)

2024	1,412	390	237
2025	1,586	455	248
תנועה	174	65	12

# גידול של 12% ברווח מעסקי ליבה ביטוח וחיסכון

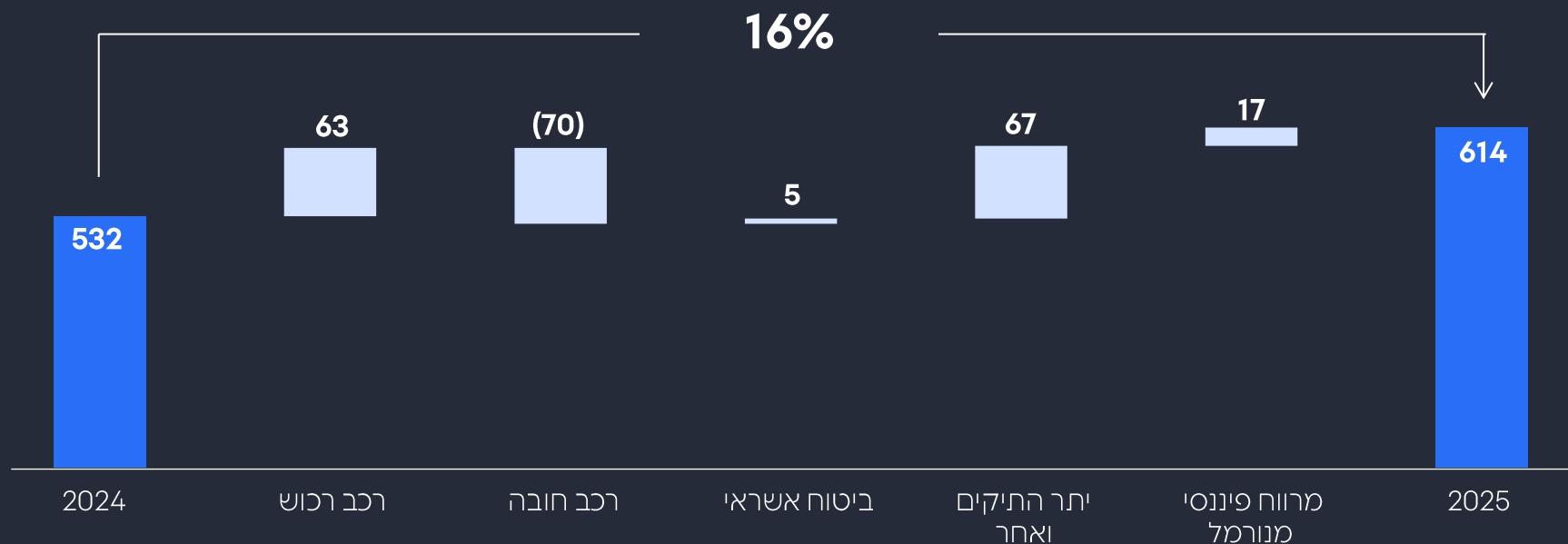
(רווח מעסקי ליבה ביטוח וחיסכון לפני מס, שנים 2024-2025, מיליוני ₪)



2024	348	490	532	43
2025	488	430	614	54
תנועה	140	(60)	83	10

# עליה ברווח מעסקי ליבה בכל ענפי ביטוח כללי מלבד בענף רכב חובה<sup>1</sup>

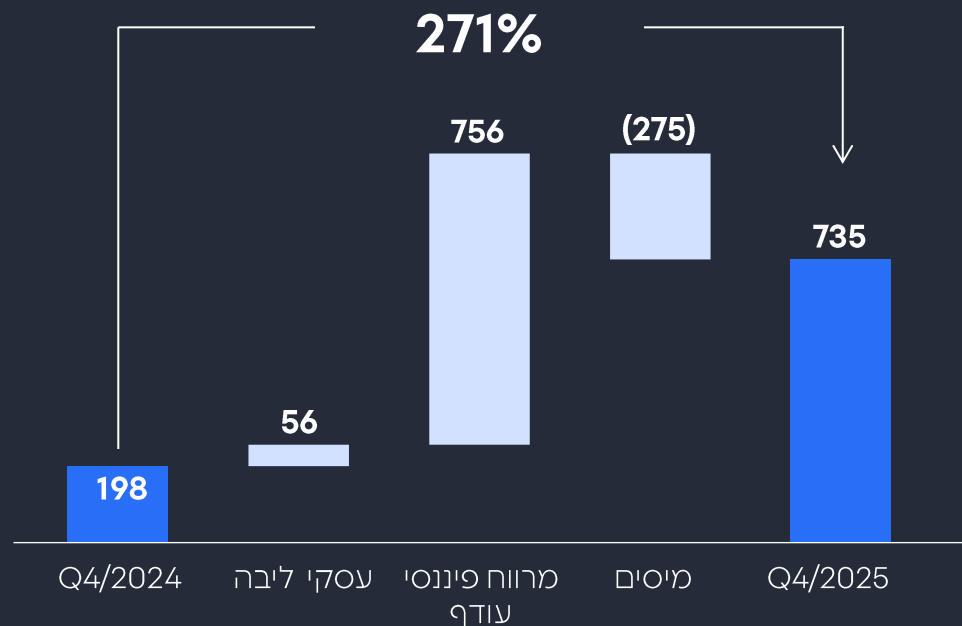
(רווח מעסקי ליבה לפני מס במגזר ביטוח כללי, שנים 2024-2025, מיליוני ₪)



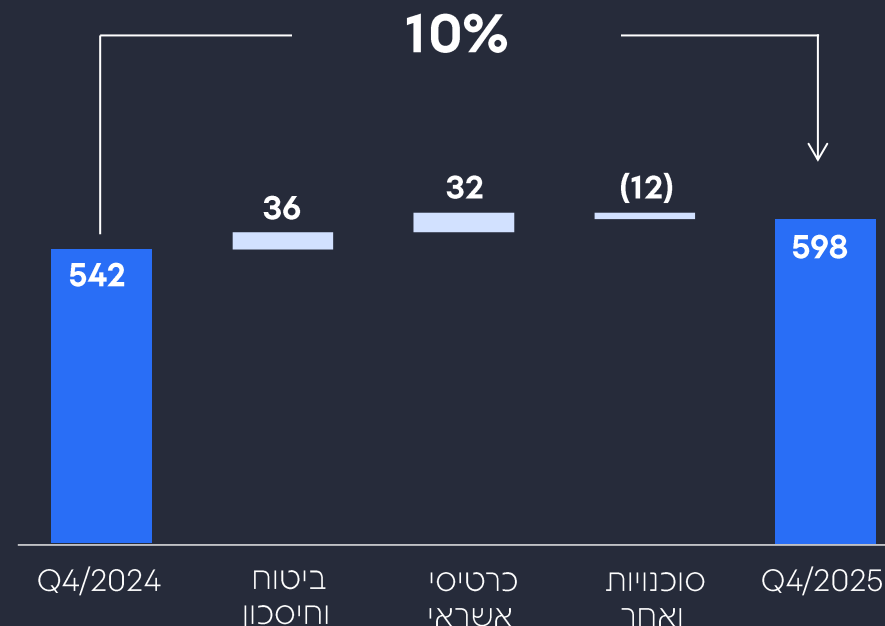
2024	80	50	34	273	95
2025	143	(20)	39	340	112
תנועה	63	(70)	5	67	17

# שיפור משמעותי ברווחיות ברבעון ה-4 של 2025, תוך גידול של 10% ברווח מעסקי ליבה (מיליוני ₪), Q4 2024/2025

רווח כולל לאחר מס



רווח מעסקי ליבה לפני מס



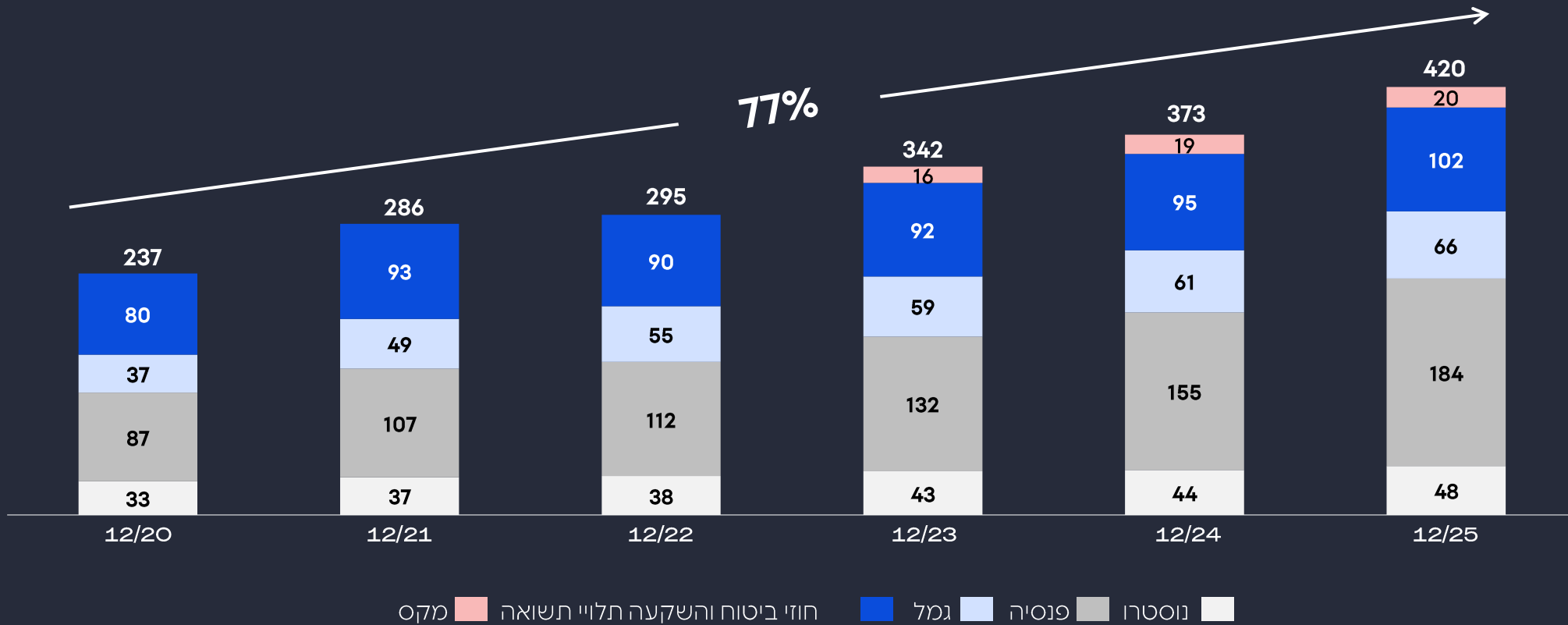
Q4/2024	542	(291)	(49)
Q4/2025	598	465	(325)
תנועה	56	756	(275)

Q4/2024	402	80	60
Q4/2025	438	112	48
תנועה	36	32	(12)

# נכסים מנוהלים

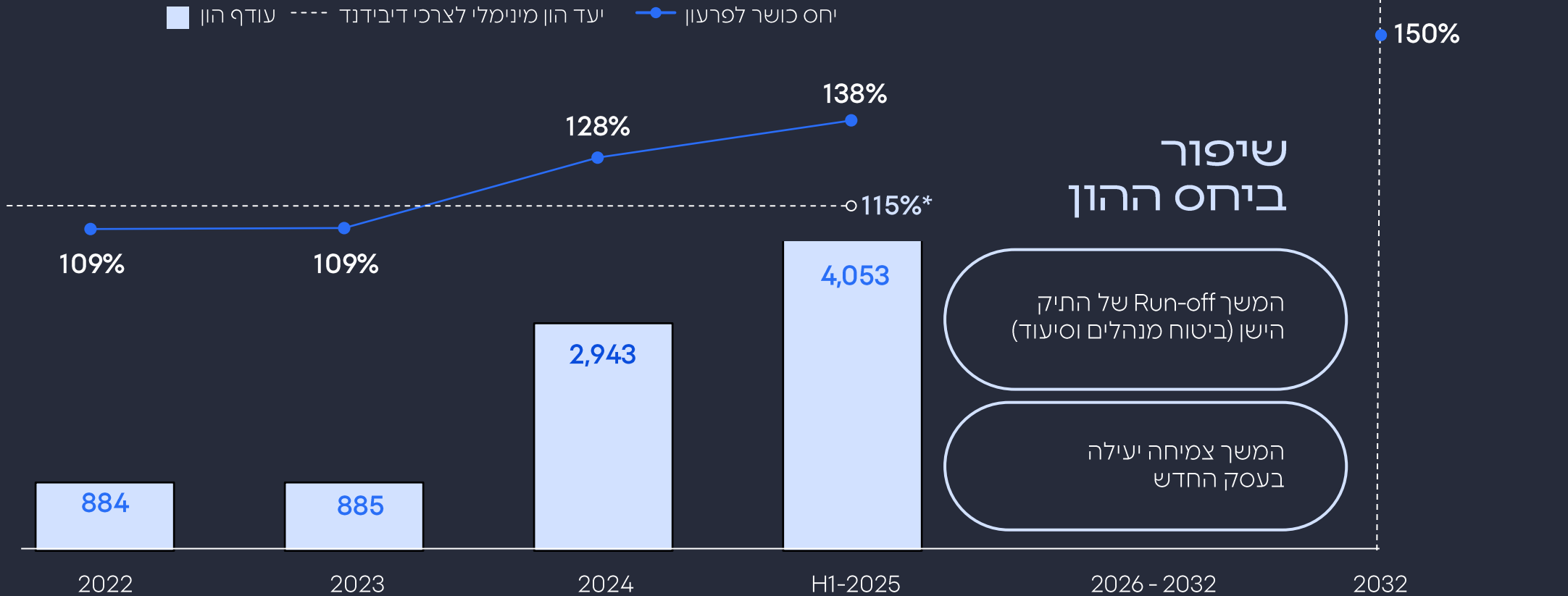
צמיחה של 77% בנכסים המנוהלים מדצמבר 2020

מיליארדי ₪



■ חוזי ביטוח והשקעה תלויי תשואה
 ■ גמל
 ■ פנסיה
 ■ נוסטרו
 ■ מקס

# צמיחה עקבית ביחס כושר הפרעון מעבר ליעד ההון המינימלי



\* יעד הון מינימלי לחלוקת דיבידנד

\*\* עם הוראות הפריסה, הנתון האחרון שפורסם הוא כ-161% ואומדן ליום 30 בספטמבר 2025 הוא כ-163%

# מצויינות במדדי איכות מובילים עם הכניסה ל-2026



מובילים בתשואות  
לעמיתים



בסקרי שביעות רצון  
ללקוחות וסוכנים

בכל תחומי הפעילות



במקומות שטוב  
לעבוד בהם

מבין חברות הביטוח המסורתיות



מובילים בדירוג  
החברות הטובות בעולם

#1 מבין החברות הישראליות  
#13 מבין חברות הביטוח בעולם  
#134 מבין החברות בעולם

# MAX

318 מ' ש"ח  
רווח נקי<sup>1</sup>

14.9%  
תשואה להון<sup>1</sup>

במומנטום משמעותי  
לצד אסטרטגיית  
צמיחה להובלת  
החברה קדימה

התשואה להון  
הגבוהה בענף  
ממשיכים להוביל  
לאורך זמן

המשך צמיחה מואצת  
בפעילות הליבה  
תוך שמירה על  
איכות התיק וטיוב  
הסיכון

הרחבת  
האקוסיסטם

לתחומים חדשים המשיקים  
לפעילות הליבה לטובת יצירת  
ערך מבדל ללקוח הפרטי

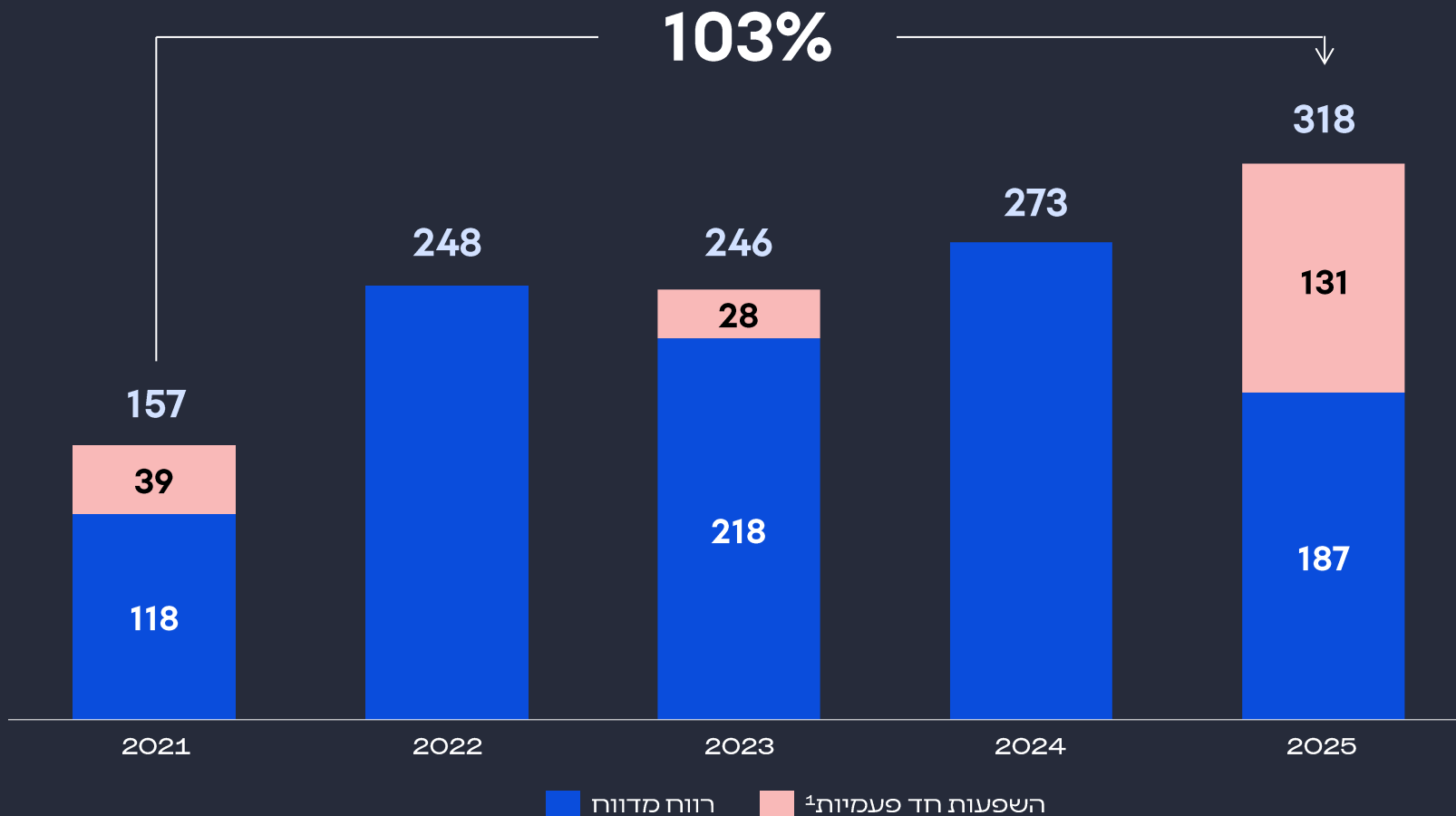
הרבה יותר  
מכרטיס אשראי

ONE STOP SHOP לניהול הכסף  
בשליטה ובצורה דיגיטלית,  
שקופה ומיידית לצרכן פרטי  
ולעסקים קטנים-בינוניים

# כרטיסי אשראי - רווח נקי MAX

MAX הרוויחה כ-318 מ' ש"ח ללא ההפרשה המיוחדת, לעומת 273 מ' ש"ח אשתקד

מיליוני ש"ח

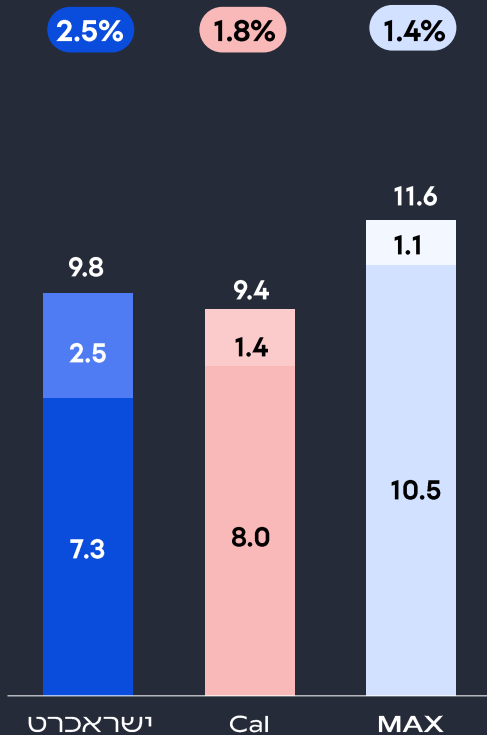


# כרטיסי אשראי - תוצאות MAX אל מול המתחרים

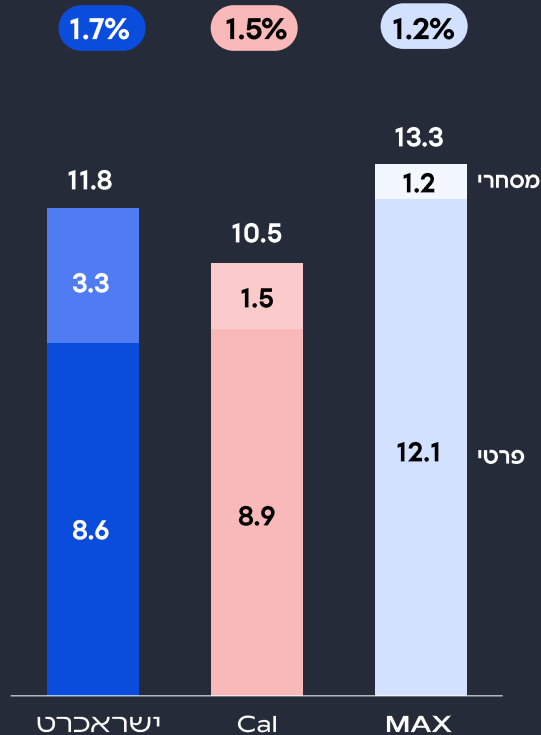
MAX מובילה בתשואה על ההון, בגודל תיק האשראי ואיכותו<sup>1</sup>

גודל תיק אשראי, מיליארדי ₪

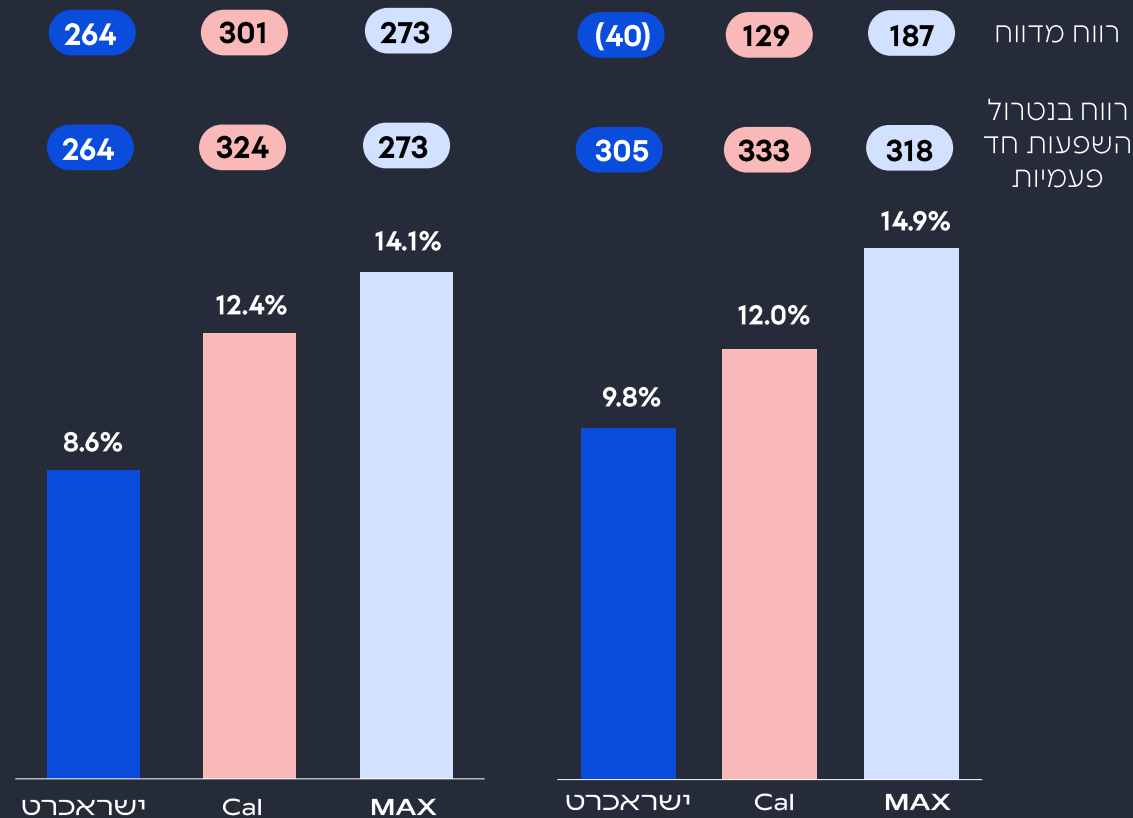
% מחיקות נטו מיתרת החייבים (פרטי)



% מחיקות נטו מיתרת החייבים (פרטי)



רווח נקי ותשואה על ההון<sup>2</sup> (מיליוני ₪, %)



רווח מדווח  
רווח בנטרול השפעות חד פעמיות

# 400 מיליון ₪

דיבידנד בגין רווחי שנת 2025  
(לעומת 200 מיליון ש"ח אשתקד)

## מדיניות חלוקת דיבידנד המייצרת ערך על בסיס איתנות פיננסית

מהדיבידנדים שהתקבלו  
מהחברות הבנות **+50%**

כלל **∞** החזקות

**30%-50%**  
מהרווח הכולל

כלל **∞** ביטוח  
ופיננסים

עד  
**30%**  
מהרווח הכולל

**MAX**

# השלב הבא

כלל  
MAX

יצירת מעטפת פתרונות פיננסיים  
נוספים על בסיס מאגר הלקוחות  
של שתי החברות

5  
מיליארד  
ש"ח

המשולמים בשנה על ידי כלל  
עבור תביעות וקצבאות עבור  
לקוחותיה

עד 0.5  
מיליון ש"ח

הפקדות בארנק הדיגיטלי של  
מקס מזכות בריבית של 3%



אלטרנטיבה אפשרית ללקוחות  
צעירים על פני פתיחת חשבון  
בנק בעתיד הקרוב



# מינוף היכולות האסטרטגיות למימוש הצעת ערך סינרגטית



## הייחודיות

המשך הובלת שוק האשראי בישראל באמצעות מימוש אסטרטגיית הצמיחה של מקס

**MAX**

## השלב הבא

מיקסום יכולות משותפות בקטגוריית הביטוח והאשראי יחדיו, מינוף רפורמת הבנקים החדשה באמצעות הצעת ערך מבוססת דאטה ומותאמת אישית

## היסודות

מינוף צמיחתה המתמשכת של כלל ביטוח באמצעות האצת פעילות הליבה

**כלל אכ**



# 2026

## במבט קדימה

גיבוש והשלמת תהליך  
בניית התכנית האסטרטגית  
ברמת הקבוצה

במהלך השנה הקרובה,  
החברה תקבע יעדים  
מעודכנים בהתאם

# 2025

תוצאות חזקות מעבר ליעדים  
שנקבעו בעבר לשנת 2027

יעדי התכנית  
הקודמת\*

1.3-1.6  
מיליארד ₪

רווח כולל  
לאחר מס

12%-15%

תשואה  
על ההון

200  
מיליון ₪

חלוקת  
דיבידנד

# תודה רבה

