



תכנית אסטרטגית

2025–2027

מצגת משקיעים | יוני 2025

בני אדם  לפני הכול

הערות כלליות לעניין האחריות המשפטית

התכנית האסטרטגית החדשה עלולה שלא להתממש או להתממש באופן שונה. מובהר בזה, כי המידע והנתונים במצגת, המתייחסים למועד עתידי כלשהו, הינם בגדר יעדים ומטרות שהבנק קבע לעצמו במסגרת התכנית האסטרטגית החדשה, וככאלה הם עלולים שלא להתממש או להתממש באופן שונה.

הדירקטוריון יעקוב אחר ביצוע התכנית האסטרטגית החדשה והוא רשאי לערוך בה שינויים, מעת לעת, ככל שיידרש, ובכלל זה, עקב שינויים בגורמים העלולים להשפיע עליה.

מבלי לגרוע מכלליות האמור לעיל, יצוין כי מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968, הכלול במצגת, מתבסס על הנחות, עובדות ונתונים (ביחד – "ההנחות") כמפורט בתכנית האסטרטגית החדשה, העלולים שלא להתממש בשל גורמים שאינם בשליטת הבנק בלבד, ולגרום בכך שהתכנית האסטרטגית החדשה לא תתממש או תתממש באופן שונה (ראה שקף 44 למצגת).

להסרת ספק, מובהר, כי הבנק אינו מתחייב לעדכן את המידע הכלול במצגת. המידע הכלול במצגת אינו מהווה ייעוץ, המלצה, חוות דעת או הצעה, בקשר להשקעה בניירות ערך כלשהם.

אין לראות במצגת משום הצעה לרכישה או למכירה של ניירות ערך של הבנק, או הזמנה לקבלת הצעות כאמור.

מצגת זו הוכנה על ידי בנק מזרחי טפחות בע"מ ("הבנק"), בקשר עם התכנית האסטרטגית החדשה של הבנק, לשנים 2025 עד 2027, כפי שפורסמה היום, בדוח מידי (מספר אסמכתא: 040281-01-2025) על ידי הבנק ("המצגת" ו"התכנית האסטרטגית החדשה", בהתאמה).

המידע הכלול במצגת אינו ממצה ואינו מתיימר להקיף את מלוא המידע אודות הבנק ופעילותו או לגבי גורמי הסיכון הכרוכים בפעילותו או את המידע העשוי להיות רלוונטי לצורך קבלת החלטה כלשהי, לרבות בכל הנוגע להשקעה בניירות ערך של הבנק; כמו כן, המידע הכלול במצגת אינו מחליף את המידע הכלול בדיווחים המוגשים על ידי הבנק. לשם קבלת תמונה מלאה בכל הקשור בבנק ובפעילותו וכן בגורמי הסיכון הכרוכים בפעילות הבנק, יש לעיין בדיווחים המוגשים על ידי הבנק לרשות ניירות ערך ולבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ, ובכללם, הדוחות התקופתיים, הדוחות הרבעוניים והדוחות המידיים המפורסמים על ידי הבנק.

המידע הכלול במצגת מתבסס, בין היתר, על מידע הידוע להנהלת הבנק במועד עריכת המצגת, ובכלל זה, נתונים ופרסומים פומביים, אשר לא נבחנו על ידי הנהלת הבנק באופן עצמאי ואשר הבנק אינו אחראי להם.

התכנית האסטרטגית החדשה, הינה בגדר תכנית הקובעת את יעדי הבנק לתקופתה, ואינה בגדר תחזית, אומדן או הערכה, לעניין השגת יעדים אלו, וככזו, על פי טיבה,

מזרחי טפחות עמד בעיקרי היעדים של התכנית האסטרטגית הנוכחית שלו, ומציג נתונים יוצאי דופן:

צמיחה מתמשכת בתיקי האשראי והפיקדונות, רווחי שיא, תשואה להון גבוהה, יחס יעילות איכותי, הובלת שוק המשכנתאות, ותפיסת שירות ייחודית ומבודלת, שבזכותה מוביל הבנק בשביעות רצון הלקוחות.

כל אלה מהווים נקודת זינוק אופטימלית, לקפיצת מדרגה נוספת ולהמשך התרחבות בפעילות.

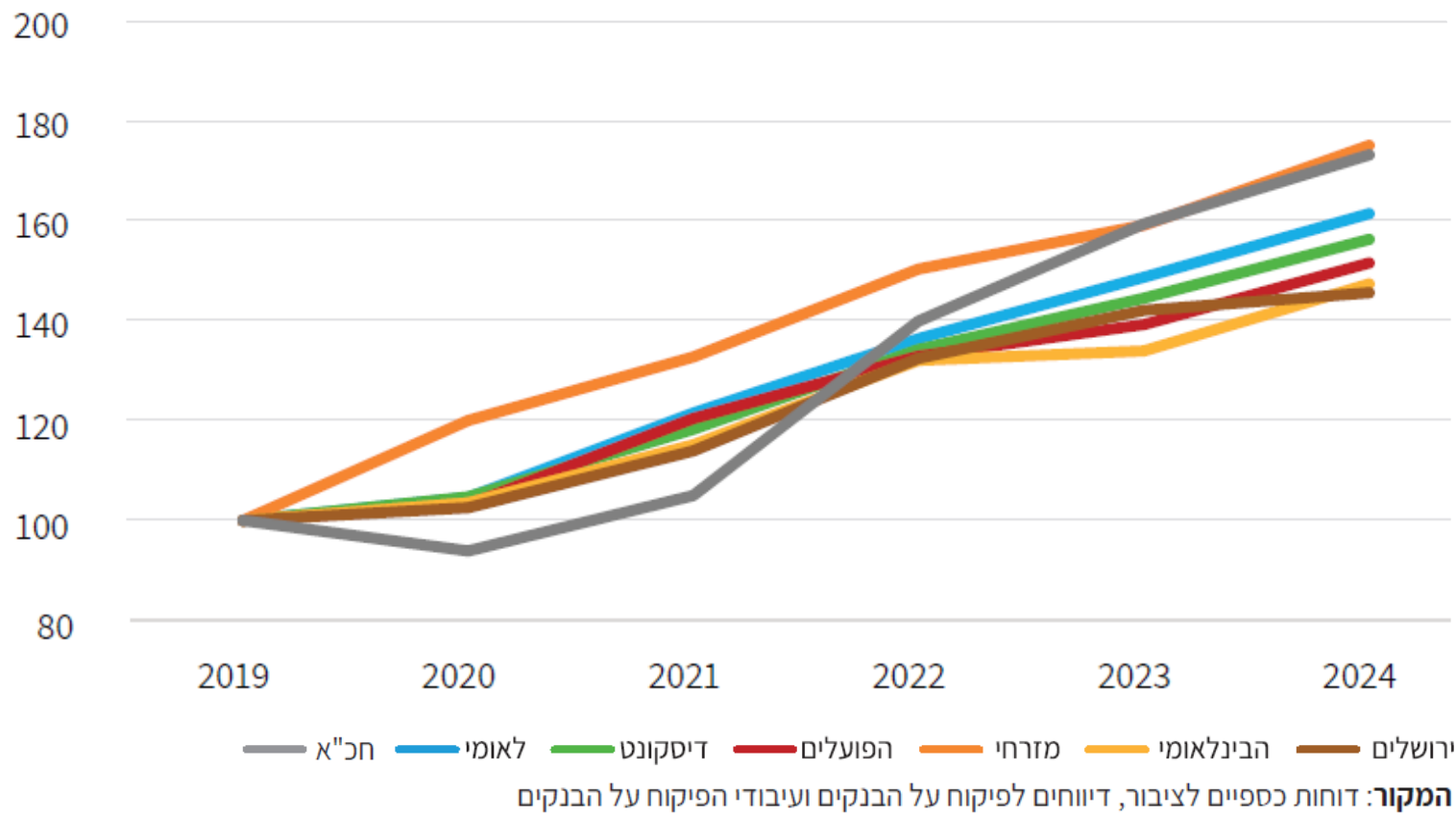
מזרחי טפחות משיק היום תכנית אסטרטגית תלת שנתית לשנים 2025-2027 שמטרתה להמשיך לאתגר את מערכת הבנקאות הישראלית, להאיץ את מומנטום הצמיחה של הבנק ולהשיא ערך לבעלי מניות הבנק.

מזרחי טפחות, אחד משלושת הבנקים הגדולים בישראל, עם תשואה גבוהה להון וסיכון נמוך. הוא הבנק המוביל מזה שנים בצמיחת האשראי בישראל, והוא

ה-Challenger המאתגר את מערכת הבנקאית הישראלית.

קצב הגידול באשראי לציבור בקרב קבוצת מזרחי-טפחות היה בשנים האחרונות מהיר יותר מזה שנרשם בשאר הקבוצות הבנקאיות

איור א' - 4
מדד התפתחות יתרת האשראי לציבור (נטו), סך מערכת הבנקאות וחכ"א | 2019 עד 2024 | מדד בסיס 2019 = 100



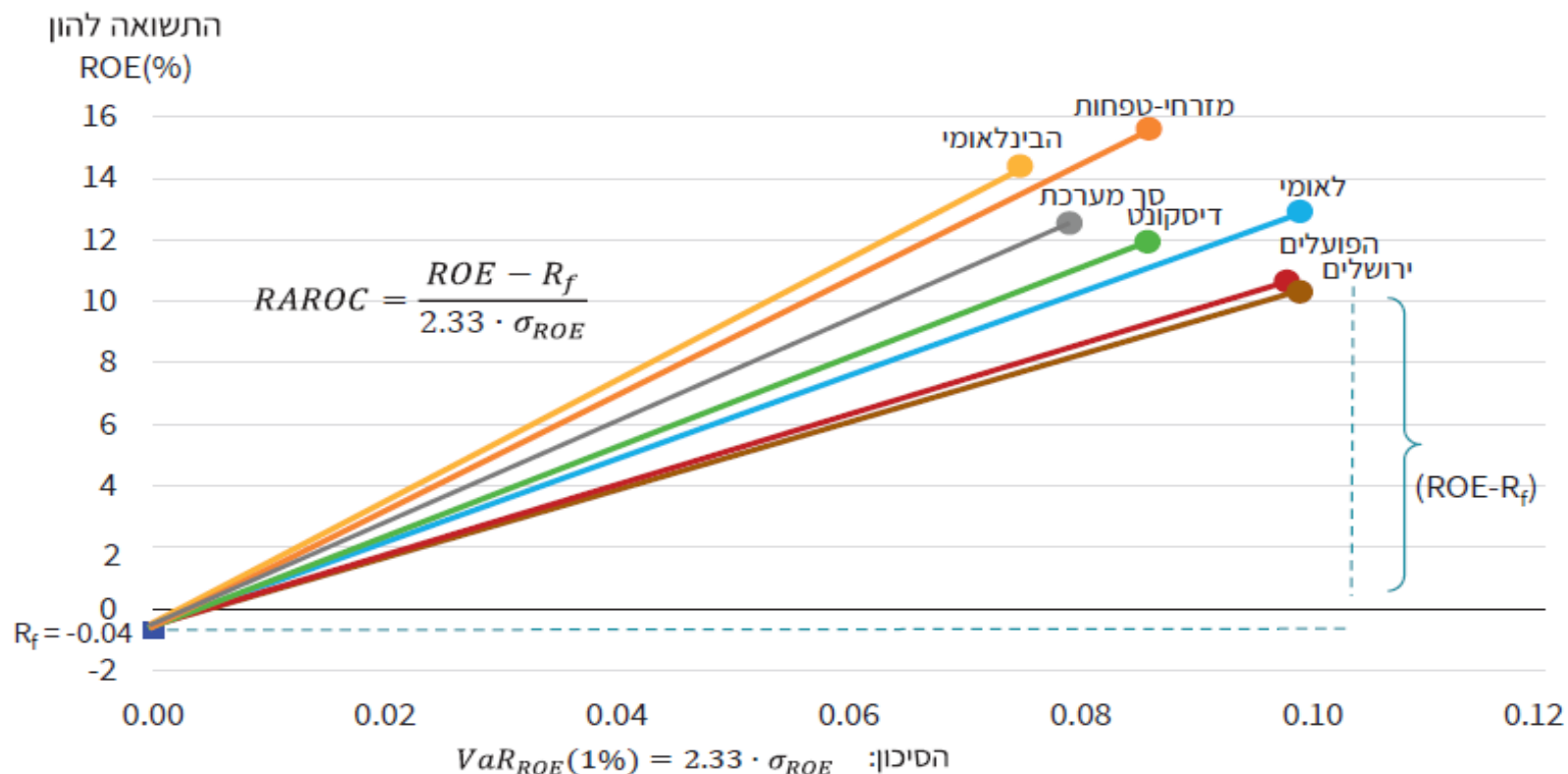
לא נגענו

מתוך דוח הפיקוח על הבנקים, בנק ישראל:
מערכת הבנקאות בישראל | סקירה לשנת 2024
עמ' 16

קיימת שונות בין הבנקים בתשואה המותאמת לסיכון

איור ג' - 14

התשואה-להון המותאמת לסיכון,
השוואה בין הקבוצות הבנקאיות לסך מערכת, ממוצע 2019 עד 2024



R_f - הריבית החסרת הסיכון השנתית הממוצעת בשנים 2019 עד 2024 ריבית מתבססת על התשואה-לפדיון על אג"ח צמודה למדד ל-5 שנים ("גליל").

ROE - התשואה להון השנתית הממוצעת בתקופה 2019 עד 2024.
 σ_{ROE} - סטיית התקן המתבססת על ROE של כל רביעי בתקופה של שבע שנים (28 תצפיות)

המקור: דוחות כספיים לציבור ועיבודי הפיקוח על הבנקים.

לא
נגענו

מתוך דוח הפיקוח על
הבנקים, בנק ישראל:

מערכת הבנקאות בישראל | סקירה לשנת 2024

עמ' 64

התשואה המותאמת לסיכון (RAROC – Risk Adjusted Return on Capital) מחושבת כיחס בין התשואה העודפת להון (מעבר לשיעור תשואה חסר סיכון) לבין סטיית התקן של התשואה להון באותה התקופה (שמייצגת את הערך הנתון לסיכון של הבנקים, קרי, יחידת הסיכון). מדד זה מבוסס על גישת "הערך לסיכון" (Value at Risk), כאשר הוא מוגדר כהפסד המרבי שצפוי מפעילותו של הבנק במהלך תקופה מסוימת ובהסתברות מסוימת.

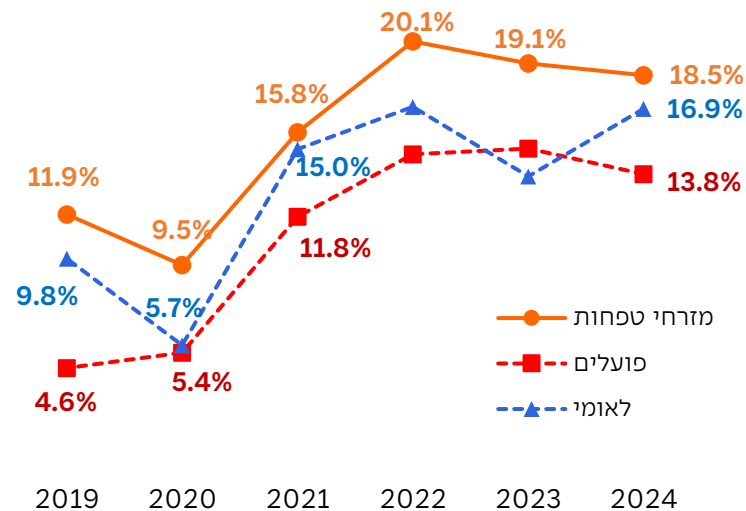
נתחיל

מהשורות התחתונות

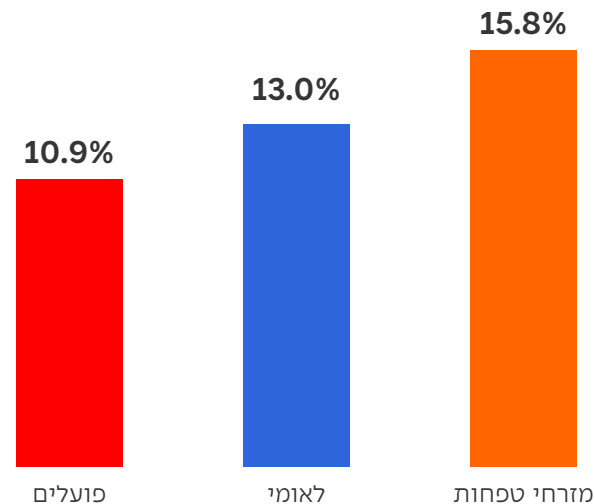
הבנק עם התשואה להון הגבוהה ביותר בהשוואה לפועלים ולאומי

מזרחי טפחות מציג באופן עקבי ולאורך זמן תשואה להון גבוהה יותר

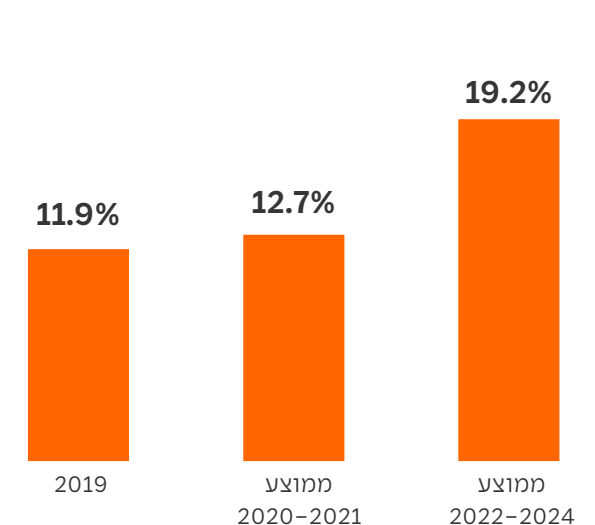
התפתחות התשואה להון 2019-2024



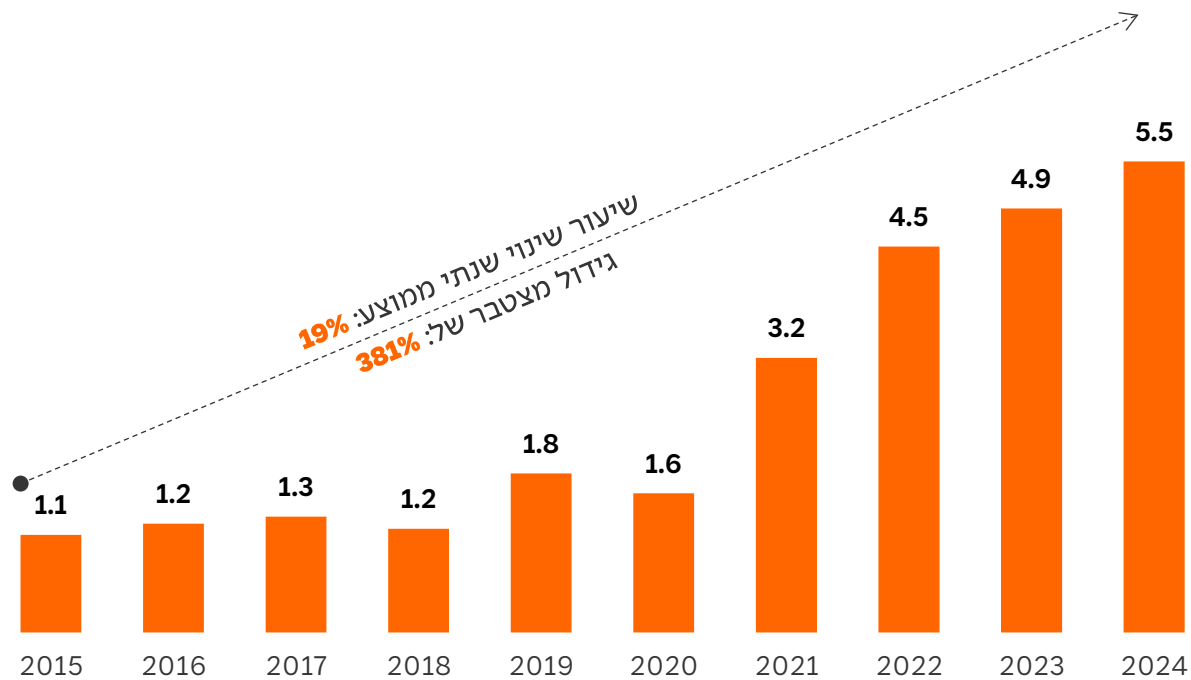
התשואה להון הממוצעת בשנים
2019-2024



התפתחות התשואה להון -
מזרחי טפחות



התפתחות הרווח הנקי (מיליארדי ₪)



זינוק ~X5
ברווח הנקי משנת 2015

↑ 19%

שיעור שינוי שנתי ממוצע
לעומת 13% בממוצע פועלים ולאומי

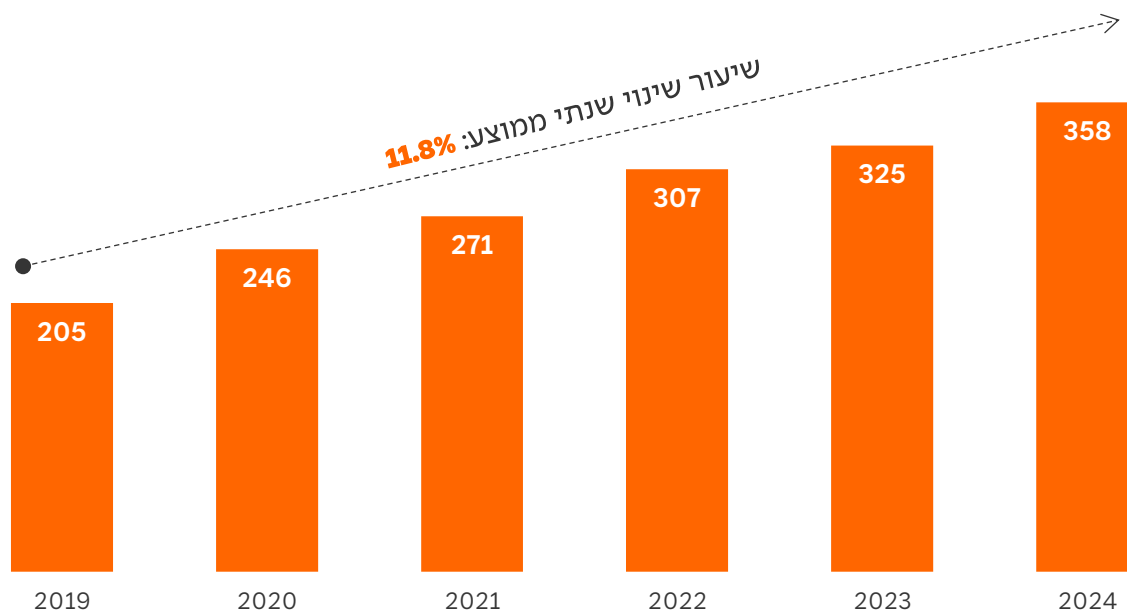
↑ 381%

גידול מצטבר מאז 2015
לעומת 197% בממוצע פועלים ולאומי

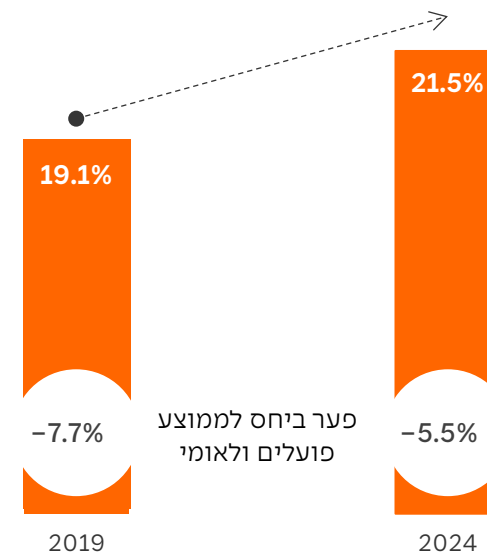
תיק אשראי לציבור הצומח ביותר בישראל

הבנק מוביל בצמיחת תיק האשראי עם שיעור גידול שנתי ממוצע של 11.8% (לעומת 9.3% בממוצע פועלים ולאומי), והגדיל את חלקו היחסי במערכת הבנקאית ⁽¹⁾

צמיחת סך האשראי לציבור

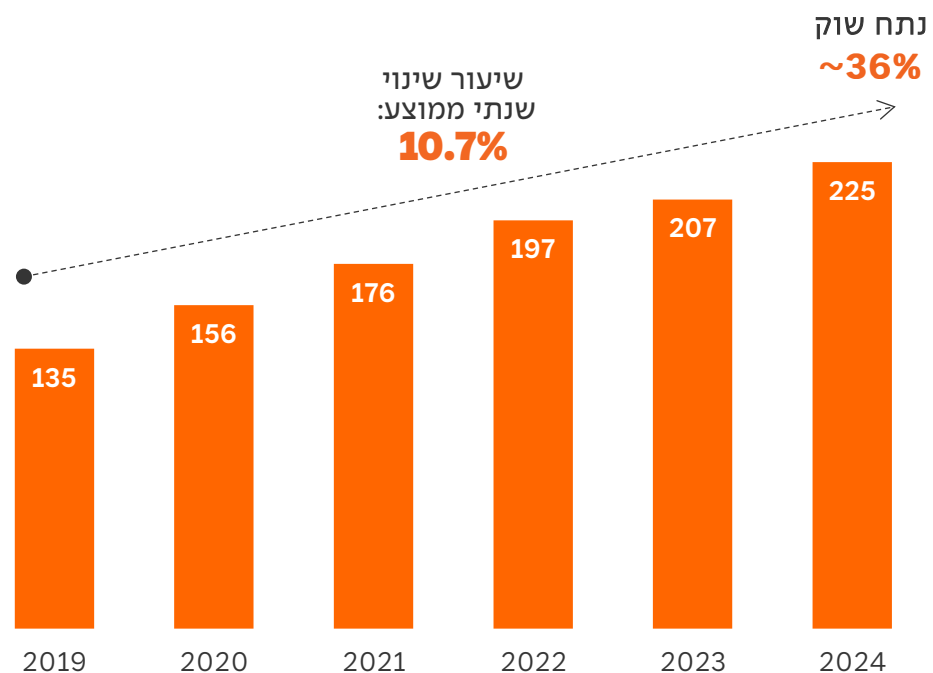


נתח שוק סך האשראי לציבור

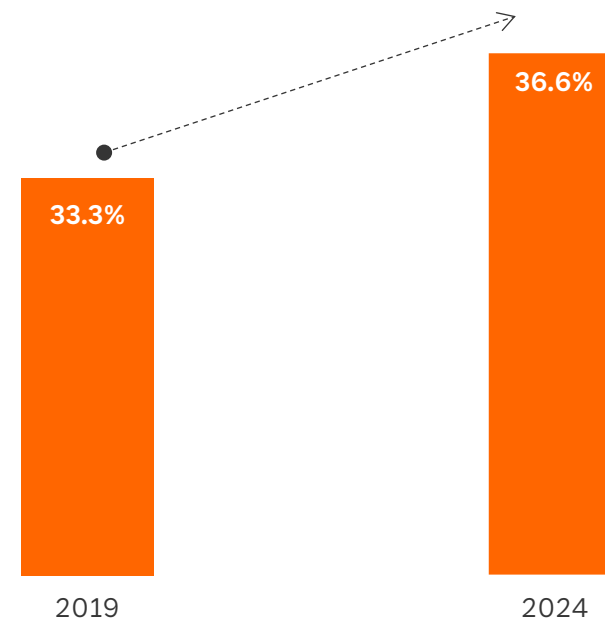


מס' 1 במשכנתאות בישראל וממשיך לצמוח ולהגדיל נתח שוק

יתרת אשראי תיק משכנתאות (מיליארדי ש"ח) ⁽²⁾



נתח שוק בביצוע שוטף משכנתאות ⁽¹⁾



מקור: הדוחות הכספיים של הבנקים לשנים 2019 – 2024
⁽¹⁾ נתח שוק בביצוע שוטף משכנתאות – הלוואות לדיור ולכל מטרה בישראל במשכון דירת מגורים. נתח השוק מבוסס על הדוחות הכספיים של הבנקים – מזרחי טפחות, פועלים, לאומי, דיסקונט, הבינלאומי, אגוד וירושלים.
⁽²⁾ נתח שוק ביתרת תיק משכנתאות – הלוואות לדיור ולכל מטרה בישראל במשכון דירת מגורים לפי מגזרים פיקוחיים כמפורט בדוחות הכספיים. נתח השוק מבוסס על הדוחות הכספיים של הבנקים – מזרחי טפחות, פועלים, לאומי, דיסקונט, הבינלאומי ואגוד

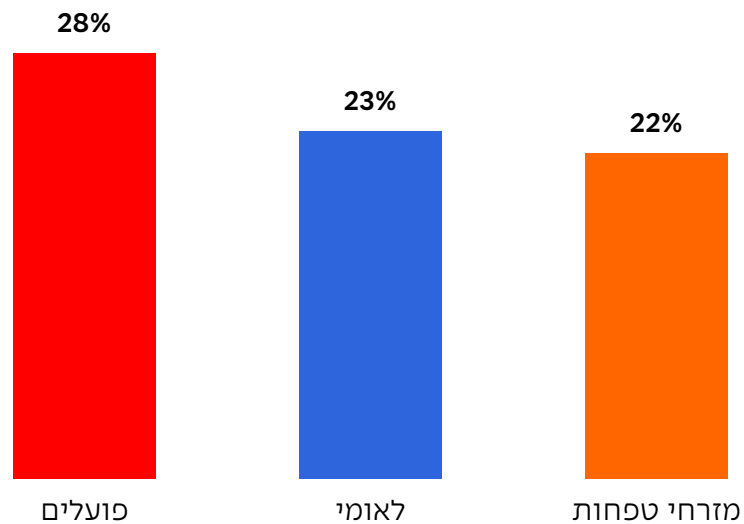
לקוחות פרטיים

צמיחה מואצת

נתח שוק פיקדונות מפרטיים | שנת 2024

שינוי נק' האחוז בנתח השוק משנת 2019 ועד שנת 2024

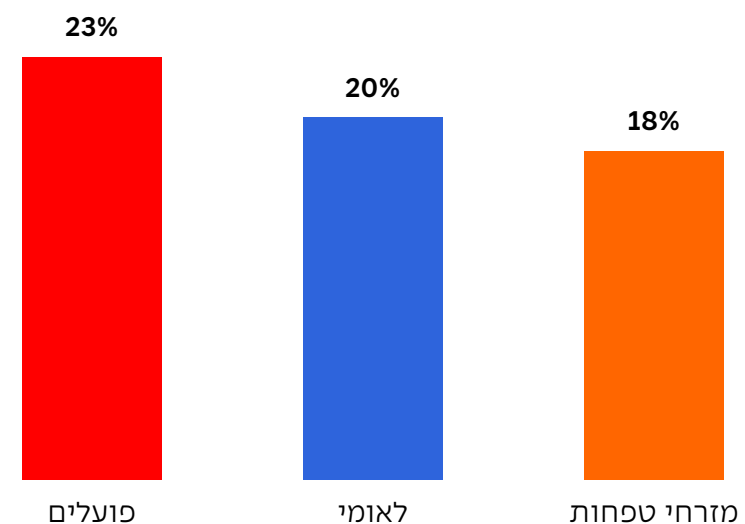
-1.0	-	3.8
------	---	-----



נתח שוק אשראי לפרטיים | שנת 2024

שינוי נק' האחוז בנתח השוק משנת 2019 ועד שנת 2024

-2.6	1.0	3.3
------	-----	-----

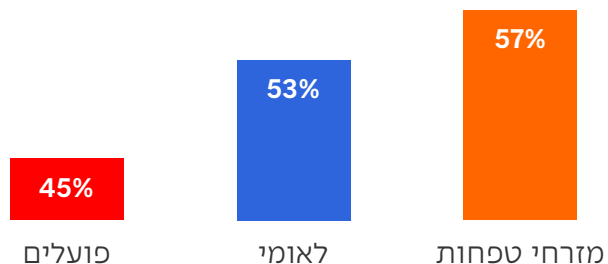


נתונים אובייקטיביים מסקרי בנק ישראל

שנה רביעית ברציפות⁽²⁾

57%

מבעלי העסקים הקטנים בבנק ממליצים
עליו והוא הבנק המומלץ ביותר בקרב
ארבעת הבנקים הגדולים בשנת 2024



בנוסף #1 בקטגוריות:
הוגנות, שירות בסניף, מקצועיות וזמינות

שנה חמישית ברציפות⁽¹⁾

62%

מהלקוחות הפרטיים בבנק ממליצים
עליו והוא הבנק המומלץ ביותר בקרב
ארבעת הבנקים הגדולים בשנת 2024



בנוסף #1 בקטגוריות:
הוגנות, שירות וזמן המתנה בסניף

הבנק עם הלקוחות הכי מרוצים

מאז שבנק ישראל מפרסם את סקריו

שנים
ברציפות
בקרב לקוחות
פרטיים



בנק עם יכולת ביצוע מוכחת ואסטרטגיה שמתורגמת למציאות

מיזוג אגוד (שלא היה כדוגמתו במערכת הבנקאית בישראל) הוא עדות חיה ליכולת של מזרחי טכחות להוציא לפועל מהלכים אסטרטגיים מורכבים, בצורה אחראית ובדיוק פיננסי ותפעולי



מיזוג תפעולי

הושג שיעור סינרגיה של כ-75% בסך ההוצאות התפעוליות של אגוד טרם המיזוג



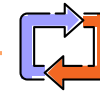
קליטה מיטבית של עובדי אגוד

השתלבות בתרבות הארגונית ובמערכת ההסכמית של מזרחי טכחות



אינטגרציית לקוחות מלאה

למעלה מ-100K לקוחות קמעונאיים ועסקיים נקלטו בסניפי מזרחי טכחות, תוך שמירה על חווית שירות רציפה. בנוסף, קליטת פעילויות האשראי הצרכני ופעילות הנוסטרו



מיזוג סניפים

מתוך 35 סניפים נותרו 8 סניפים, אשר השתלבו כחלק אורגני ממערך הסינוף של מזרחי טכחות



שנתיים

ממועד הרכישה ועד להשלמת המיזוג – משפטי, עסקי, תפעולי, טכנולוגי והון אנושי

עקרונות ההצלחה שלנו



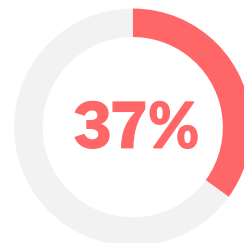
מודל שירות ייחודי, אישי
ואנושי המוביל להעדפה
ולצמיחה



Extra Mile



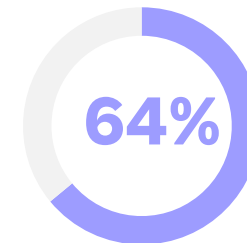
צמיחה בהכנסות יחד עם
שליטה בצד ההוצאות



יחס יעילות תפעולית
ממוצע 2023-2024



תמהיל אשראי ייחודי
המאפשר צמיחה משמעותית
ברמת סיכון נמוכה



משכנתאות

עקרונות ההצלחה שלנו



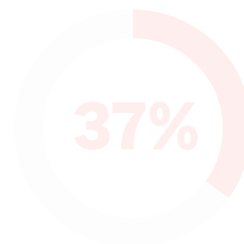
מודל שירות ייחודי, אישי
ואנושי המוביל להעדפה
ולצמיחה



Extra Mile



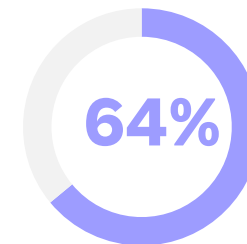
צמיחה בהכנסות יחד עם
שליטה בצד ההוצאות



יחס יעילות תפעולית
ממוצע 2023-2024



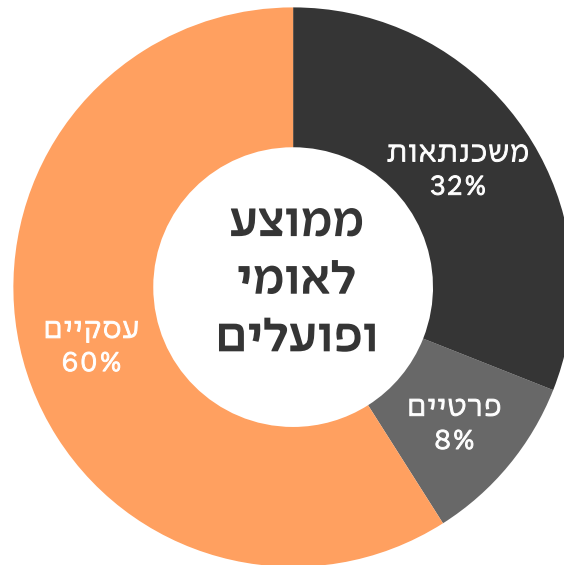
תמהיל אשראי ייחודי
המאפשר צמיחה משמעותית
ברמת סיכון נמוכה



משכנתאות

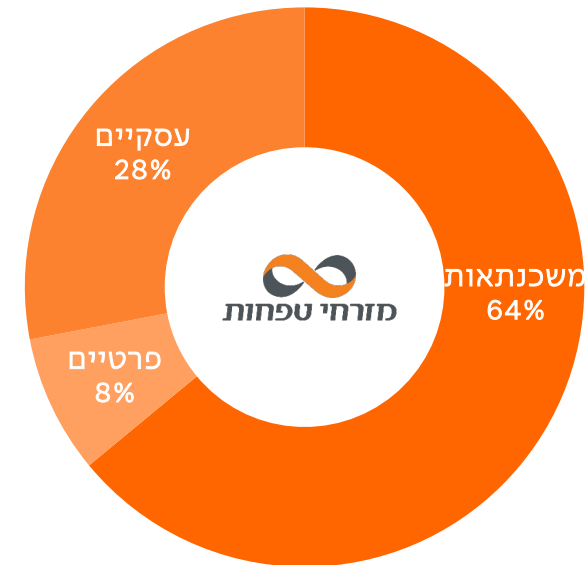
תמהיל אשראי ייחודי המאפשר צמיחה משמעותית ברמת סיכון נמוכה

משקל תיק משכנתאות הגדול משמעותית ביחס לבנקים האחרים
מייצר תזרים הכנסות יציב ותומך באיזון הסיכון הנובע מהתיק העסקי



משקל תיק משכנתאות-לאומי: 32%
משקל תיק משכנתאות- פועלים: 33%

ליום
31.12.2024



מקור: הדוחות הכספיים של הבנקים לשנת 2024, ביאור מגזרי פעילות פיקוחיים בישראל:
משכנתאות – הלוואות לדיור ולכל מטרה במשכון דירת מגורים
פרטיים – מגזר משקי בית ומגזר בנקאות פרטית ללא הלוואות לדיור ולכל מטרה במשכון דירת מגורים
עסקיים – מגזרי פעילות עסקיים קטנים, עסקיים בינוניים, עסקיים גדולים וגופים מוסדיים

עקרונות ההצלחה שלנו



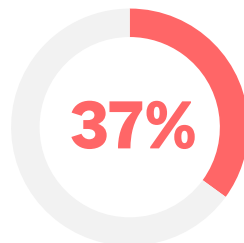
מודל שירות ייחודי, אישי
ואנושי המוביל להעדפה
ולצמיחה



Extra Mile



צמיחה בהכנסות יחד עם
שליטה בצד ההוצאות



יחס יעילות תפעולית
ממוצע 2023-2024



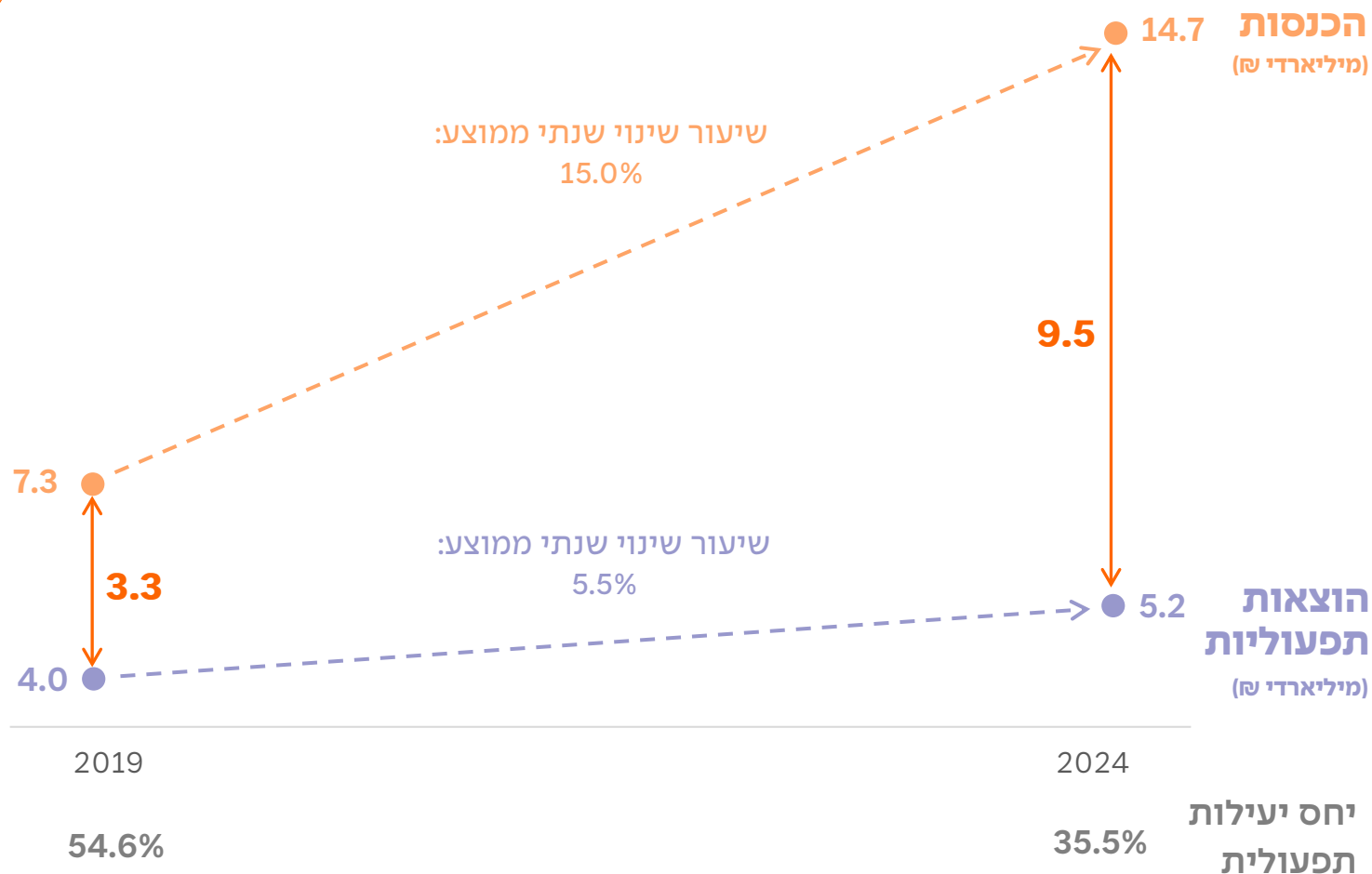
תמהיל אשראי ייחודי
המאפשר צמיחה משמעותית
ברמת סיכון נמוכה



משכנתאות

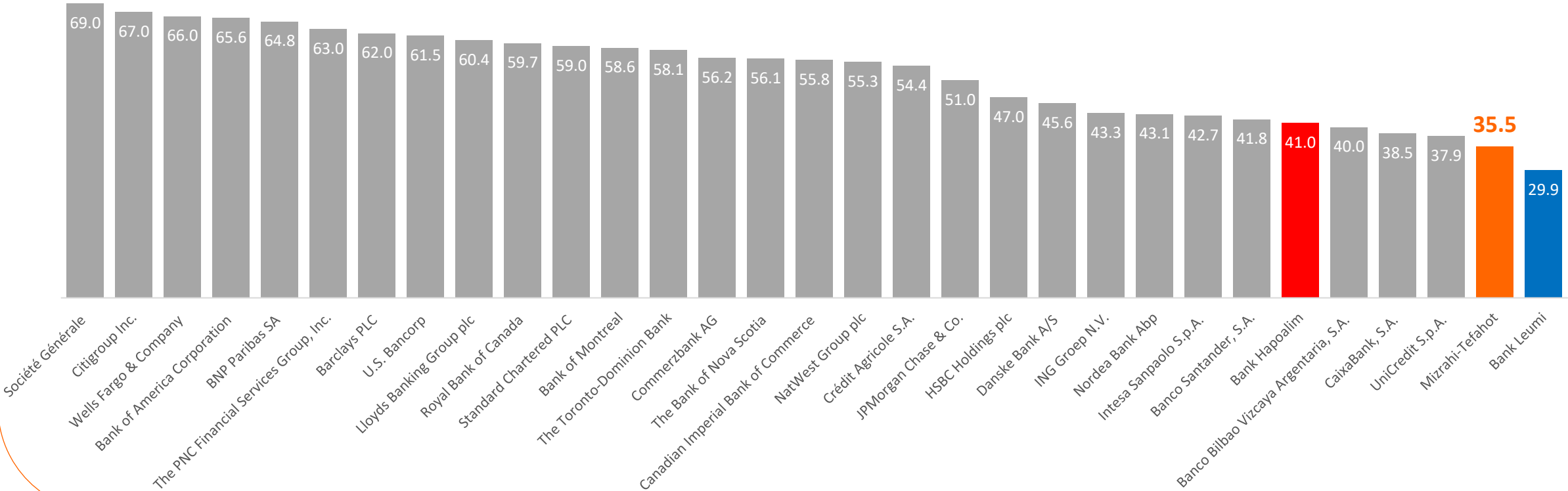
צמיחה בהכנסות יחד עם שליטה בצד ההוצאות התפעוליות

ההכנסות צמחו בקצב שנתי ממוצע של 15% בעוד ההוצאות התפעוליות, נשמרו תחת שליטה הדוקה, עם גידול של 5.5% בלבד



מובילות ביחס היעילות התפעולית בהשוואה בינלאומית

יחס יעילות תפעולית (%) בנקים בעולם (FY24)
(בנקים בצפון אמריקה ובאירופה בעלי היקף נכסים של 500 מיליארד דולר ומעלה)



עקרונות ההצלחה שלנו



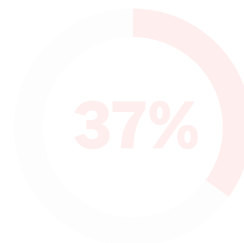
מודל שירות ייחודי, אישי
ואנושי המוביל להעדפה
ולצמיחה



Extra Mile



צמיחה בהכנסות יחד עם
שליטה בצד ההוצאות



יחס יעילות תפעולית
ממוצע 2023-2024



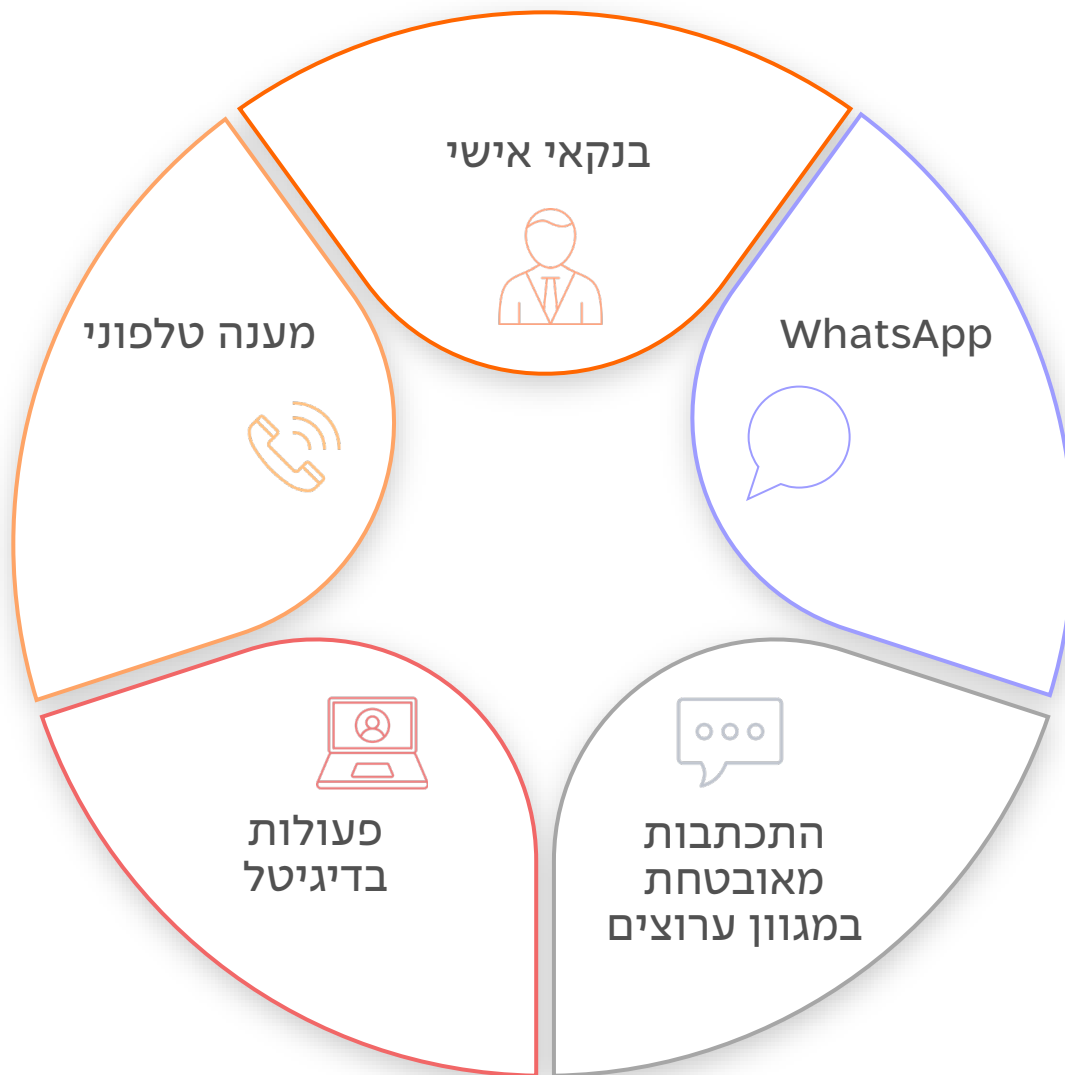
תמהיל אשראי ייחודי
המאפשר צמיחה משמעותית
ברמת סיכון נמוכה



משכנתאות

מעטפת תקשורת

המתבססת על עקרון **רצף השירות**
בערוצים השונים לפי בחירת הלקוח



אצלנו ללקוח יש בנקאי אישי איכות השירות – יסוד מרכזי בבידול הבנק ובצמיחה

- 1 מקום ראשון בסקרי שביעות רצון⁽¹⁾**
של בנק ישראל בבנקאות הקמעונאית
- 2 בנקאות אישית אנושית**
מודל בנקאי אישי המלווה כל לקוח
- 3 דיגיטציה בשילוב שירות אנושי איכותי**
מענה רב-ערוצי מותאם לצרכי הלקוחות
- 4 נגישות לבנקאי האנושי**
בכל שלב בתהליך לפי בחירת הלקוח

(1) מקור: סקרי בנק ישראל לשנת 2024 | בנושא שביעות רצון בעלי עסקים עצמאים, קטנים וזעירים מאיכות השירות של הבנקים | בנושא שביעות רצון לקוחות (משקי בית) מאיכות השירות של הבנקים

לאורך שנים, בנינו בסיס לקוחות איתן,
שהוביל אותנו להיות בנק עם תשואה
להון גבוהה וסיכון נמוך

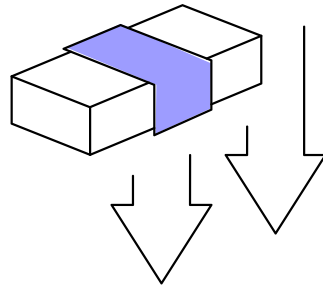
**עכשיו הזמן להתמקד
ולהאיץ צמיחה!**

צמיחה מואצת חכמה וממוקדת

החזון

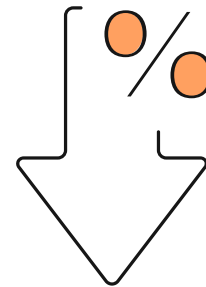
להמשיך לאתגר ולהוביל את
הצמיחה בבנקאות בישראל, להציב
סטנדרט בנקאי יוצא דופן בשירות
ובשביעות רצון הלקוחות ולהשיא
ערך מקסימלי לבעלי המניות

הנחות מקרו כלכליות לשנות התכנית האסטרטגית 2025-2027



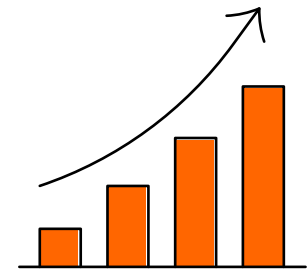
אינפלציה

קצב שנתי ממוצע של כ-2.5%



ריבית בנק ישראל

ירידה הדרגתית עד לשיעור של
3.50%-3.75% במהלך שלוש השנים



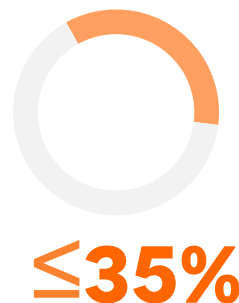
צמיחת תוצר

שיעור שנתי ממוצע של
3.5% - 3.0%

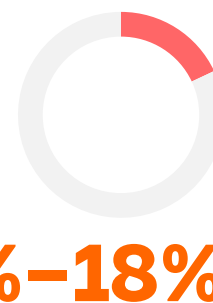
יעדים

2025-2027

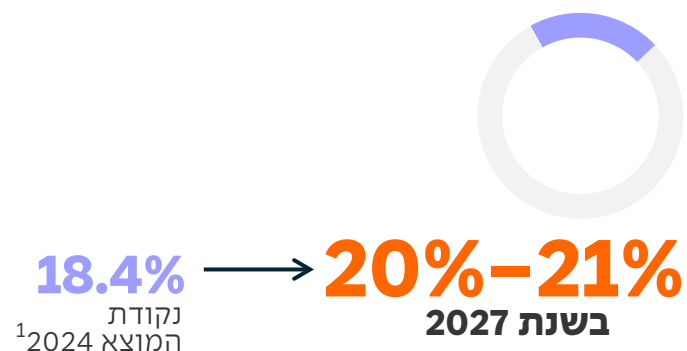
יחס יעילות תפעולית
ממוצע בשנות התכנית



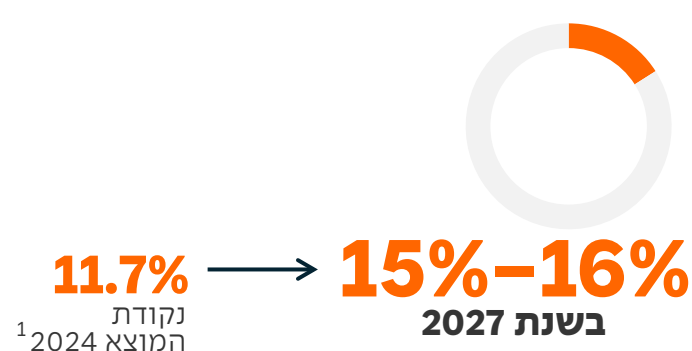
תשואה להון (ROE)
בכל אחת משנות התכנית



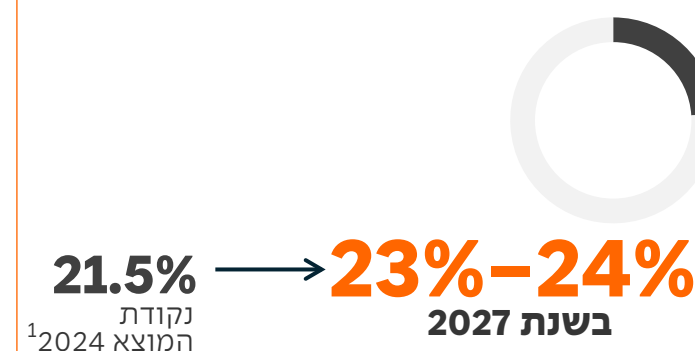
נתח שוק פיקדונות הציבור בשנת 2027



נתח שוק אשראי עסקי בישראל בשנת 2027



נתח שוק אשראי לציבור בשנת 2027



מודל הצמיחה המאוזנת

תומך בהשגת תשואה להון יציבה וגבוהה, ניהול סיכונים קפדני וצמיחה עקבית וארוכת טווח – המושתתים על איכות שירות בלתי מתפשרת

תשואה להון גבוהה תוך שמירה על סיכון נמוך



DNA
של יעילות



קפיצת מדרגה
בבנקאות העסקית



מס' 1
במשכנתאות

אסטרטגיית שירות אישי ואנושי כמנוע צמיחה ובידול

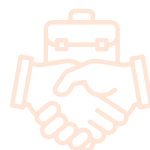
מודל הצמיחה המאוזנת

תומך בהשגת תשואה להון יציבה וגבוהה, ניהול סיכונים קפדני וצמיחה עקבית וארוכת טווח – המושתתים על איכות שירות בלתי מתפשרת

תשואה להון גבוהה תוך שמירה על סיכון נמוך



DNA
של יעילות



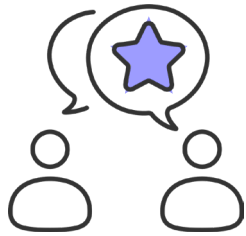
קפיצת מדרגה
בבנקאות העסקית



מס' 1
במשכנתאות

אסטרטגיית שירות אישי ואנושי כמנוע צמיחה ובידול

המשך הובלת שוק המשכנתאות



קשר אישי ואנושי

מרחב ייעוץ אישי, אנושי ומקצועי של מומחה בעל נגישות גבוהה ושירות שמתאים לקצב החיים של הלקוח



חדשנות טכנולוגית

תהליך משכנתא דיגיטלי מלא, שקיפות ועדכון שוטף ללקוח



חדשנות מוצרית

פתרונות למשכנתאות מורכבות, מגזרים מיוחדים, הלוואות בהתאמה אישית, מוצרים ייעודיים לצרכים משתנים

שמירה על נתח שוק תיק המשכנתאות

מודל הצמיחה המאוזנת

תומך בהשגת תשואה להון יציבה וגבוהה, ניהול סיכונים קפדני וצמיחה עקבית וארוכת טווח – המושתתים על איכות שירות בלתי מתפשרת

תשואה להון גבוהה תוך שמירה על סיכון נמוך



DNA
של יעילות



קפיצת מדרגה
בבנקאות העסקית



מס' 1
במשכנתאות

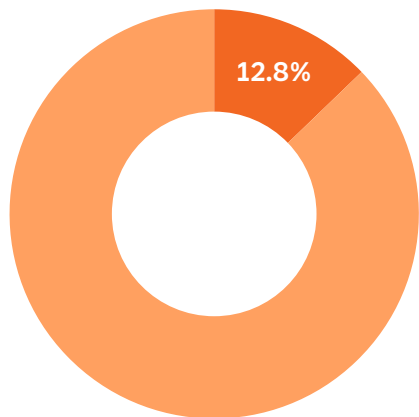
אסטרטגיית שירות אישי ואנושי כמנוע צמיחה ובידול

פוטנציאל נרחב לקפיצת מדרגה נוספת בנתח השוק במגזרים העסקיים

ענף הבינוי והנדל"ן

צמיחה במיקוד נדל"ן למגורים תוך פיזור גיאוגרפי

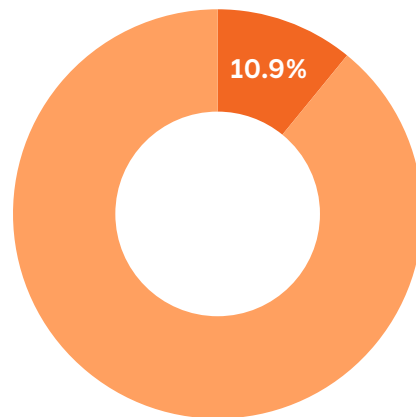
התחדשות עירונית | פרויקטים סגורים | מימון קרקעות



נתח שוק באשראי בענף בינוי ונדל"ן בשנת 2024

אשראי לעסקים בינוניים

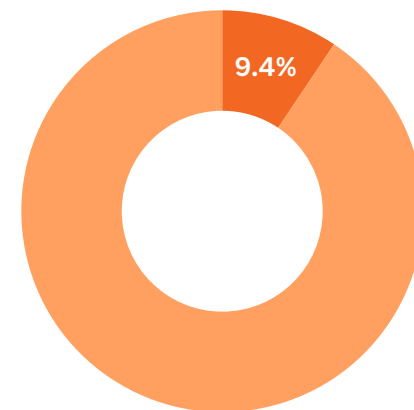
חיזוק מוקדי העסקים לגיוס לקוחות חדשים ומתן שירות מיטבי



נתח שוק באשראי לעסקים בינוניים בשנת 2024

אשראי לעסקים גדולים

מינוף מעמדו של הבנק כשחקן משמעותי בהובלת מימון פרויקטים גדולים ומורכבים גם על רקע שיקום המשק מנזקי המלחמה ותנופת פיתוח בתחום התשתיות הלאומיות

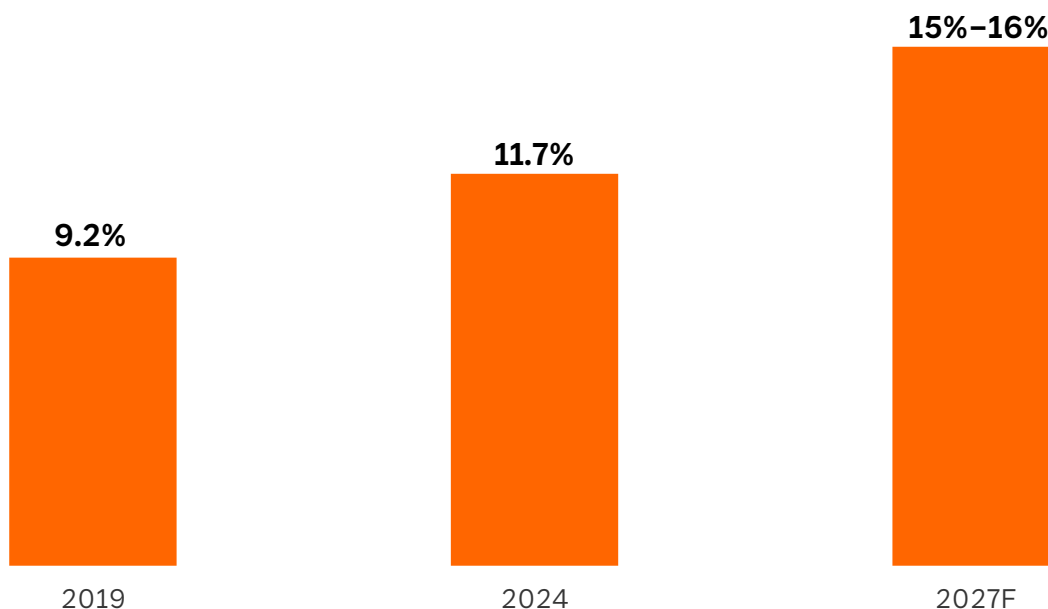


נתח שוק באשראי לעסקים גדולים בשנת 2024

הזדמנות אסטרטגית לקפיצת מדרגה במגזרים העסקיים

נקודת פתיחה המאפשרת כר נרחב לצמיחה בנתח שוק

נתח שוק באשראי העסקי בישראל



מינוף התשתית שנבנתה לאחר מיזוג בנק אגוד להתרחבות בהיקף הפעילות העסקית

צמיחה מואצת ואחראית אשר תתרום לפעילות ולרווחיות הבנק

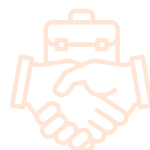
מודל הצמיחה המאוזנת

תומך בהשגת תשואה להון יציבה וגבוהה, ניהול סיכונים קפדני וצמיחה עקבית וארוכת טווח – המושתתים על איכות שירות בלתי מתפשרת

תשואה להון גבוהה תוך שמירה על סיכון נמוך



DNA
של יעילות



קפיצת מדרגה
בבנקאות העסקית



מס' 1
במשכנתאות

אסטרטגיית שירות אישי ואנושי כמנוע צמיחה ובידול

יעילות היא לא רק מדד היא חלק מהתרבות בבנק

יעילות אינה רק תוצאה פיננסית – היא שפה, דרך קבלת החלטות, ותרבות ארגונית שמושרשת לעומק

DNA

יעילות פיננסית

ניהול פרואקטיבי של
הסיכונים הפיננסיים¹⁾
LCR | NSFR | VAR | EVE

יעילות הונית

הקצאת הון
אופטימלית, למקסום
תשואה, מותאמת
סיכון

יעילות תפעולית

פריסת סינוף
אופטימלית והתאמת
ההון האנושי
לאסטרטגיית השירות
ולתהליכים הדיגיטליים

הובלה תפעולית

יחס יעילות מהנמוכים בעולם

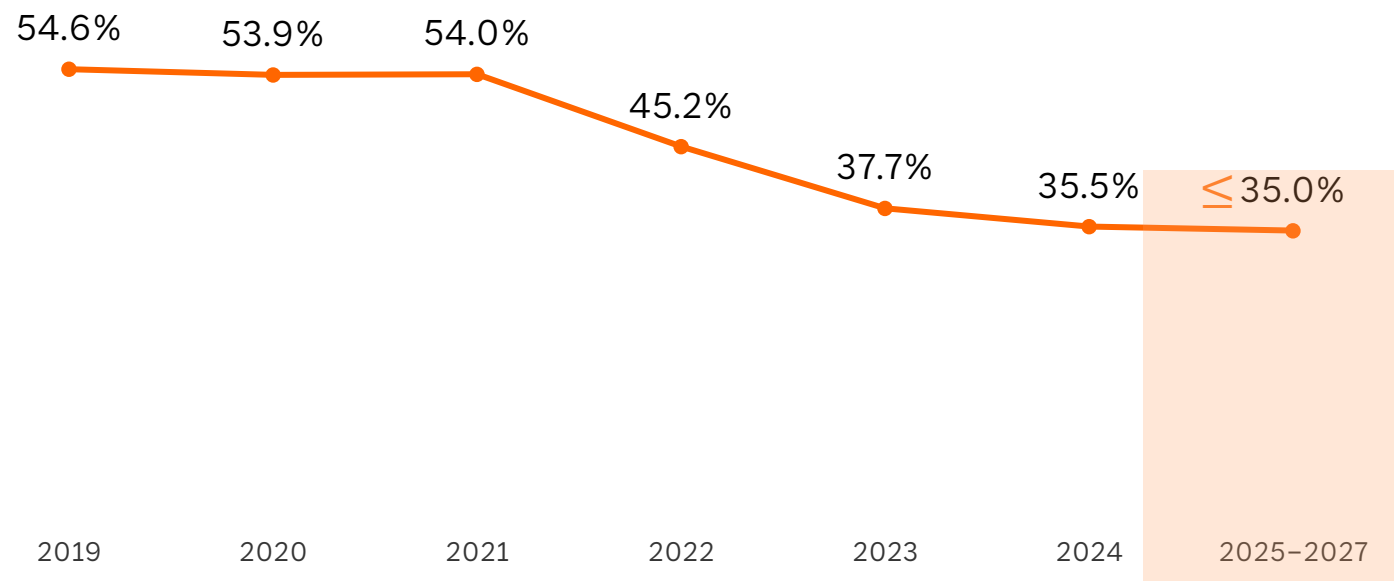
פריסת סינוף אופטימלית - שטח והיקף

המשך העברת פעילויות תפעוליות מהסניפים למערכים עורפיים

אוטומציה של התפעול הבנקאי

תהליכים בנקאיים דיגיטליים מקצה לקצה ליעול ושיפור השירות ללקוח

ניהול הדוק של צד ההוצאות



קמפוס מטה ריכוז כל יחידות המטה תחת קורת גג אחת, לשיפור וייעול הפעילות העסקית, תוך העצמת התרבות הארגונית



מינוף יתרון לגודל – לחיזוק
יעילות לוגיסטית ותפעולית



תרבות ארגונית מבוססת
שיתוף פעולה



בניין ירוק – יעילות אנרגטית
לפי תקן LEED⁽¹⁾



חיזוק הקשר
האנושי

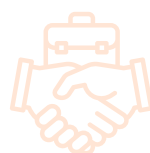
מודל הצמיחה המאוזנת

תומך בהשגת תשואה להון יציבה וגבוהה, ניהול סיכונים קפדני וצמיחה עקבית וארוכת טווח – המושתתים על איכות שירות בלתי מתפשרת

תשואה להון גבוהה תוך שמירה על סיכון נמוך



DNA
של יעילות



קפיצת מדרגה
בבנקאות העסקית



מס' 1
במשכנתאות

אסטרטגיית שירות אישי ואנושי כמנוע צמיחה ובידול

בנקאות אנושית המציבה בני אדם לפני הכול

מובילים את גישת הלקוח במרכז, תוך הנגשה של מגוון פלטפורמות שירותיות מתקדמות והעצמת יכולת הבחירה של הלקוח בהן, על-פי צרכיו



אסטרטגיית שירות פרואקטיבית

מיקוד ביצירת קשר לצד זמינות מירבית להיות הבנק העיקרי לכל לקוחותינו תוך מתן שירות מוצרי ללקוחות כל הבנקים



הלקוח במרכז – השילוב האופטימלי בין הפיזי לדיגיטלי

רצף שירות רב ערוצי עם בנקאי
אנושי נגיש בכל עת להעצמת
חוויית השירות

תפיסת שירות ייחודית המתבססת על
בנקאי אישי מקצועי לכל לקוח, ומציבה
את צרכי הלקוח במרכז

LIVE+

חווייה דיגיטלית מתקדמת לצד שירות מבנקאי אישי מקצועי

זמינות לאורך כל שעות היום

שירות אישי ואנושי מבודל

נוחות אין צורך להגיע לסניף

חוויית שירות דיגיטלית מתקדמת



מינוף הנכסים הדיגיטליים לשירות מותאם לקוח

הטמעת מסעות לקוח המשלבים הצעות
ערך, המותאמות לצרכי הלקוח ולצמתיים
רלבנטיים בחייו

בנק יהב
הכי משתלם בשבילך

מותג Discount הממוקד במגזר
משקי בית ובמגזר עסקים זעירים

אסטרטגיית הצמיחה שתוביל אותנו בשנים הקרובות

ממוקדת, אחראית ורווחית

יחס יעילות תפעולית, ממוצע בשנות התכנית
לא יעלה על 35%

נתח שוק אשראי עסקי בשנת 2027
15%–16%

נתח שוק אשראי לציבור בשנת 2027
23%–24%

נתח שוק פיקדונות הציבור בשנת 2027
20%–21%

תשואה להון בכל אחת משנות התכנית
17%–18%

תשואה להון גבוהה תוך שמירה על סיכון נמוך



DNA של יעילות



קפיצת מדרגה בבנקאות העסקית



מס' 1 במשכנתאות

אסטרטגיית שירות אישי ואנושי כמנוע צמיחה ובידול

בנקאי אישי זמין לכל לקוח
בשילוב כלים דיגיטליים מתקדמים

שמירה על מקום ראשון
בשביעות רצון לקוחות

שירות אישי ואיכותי
כבידול המרכזי מול המתחרים

חלוקת דיבידנד של 40%⁽¹⁾ משרתת צמיחה ארוכת טווח



מדיניות זו מאפשרת להמשיך להשקיע
בצמיחה איכותית של תיק האשראי, להגדיל
נתחי שוק וכן להשיא ערך לבעלי המניות.

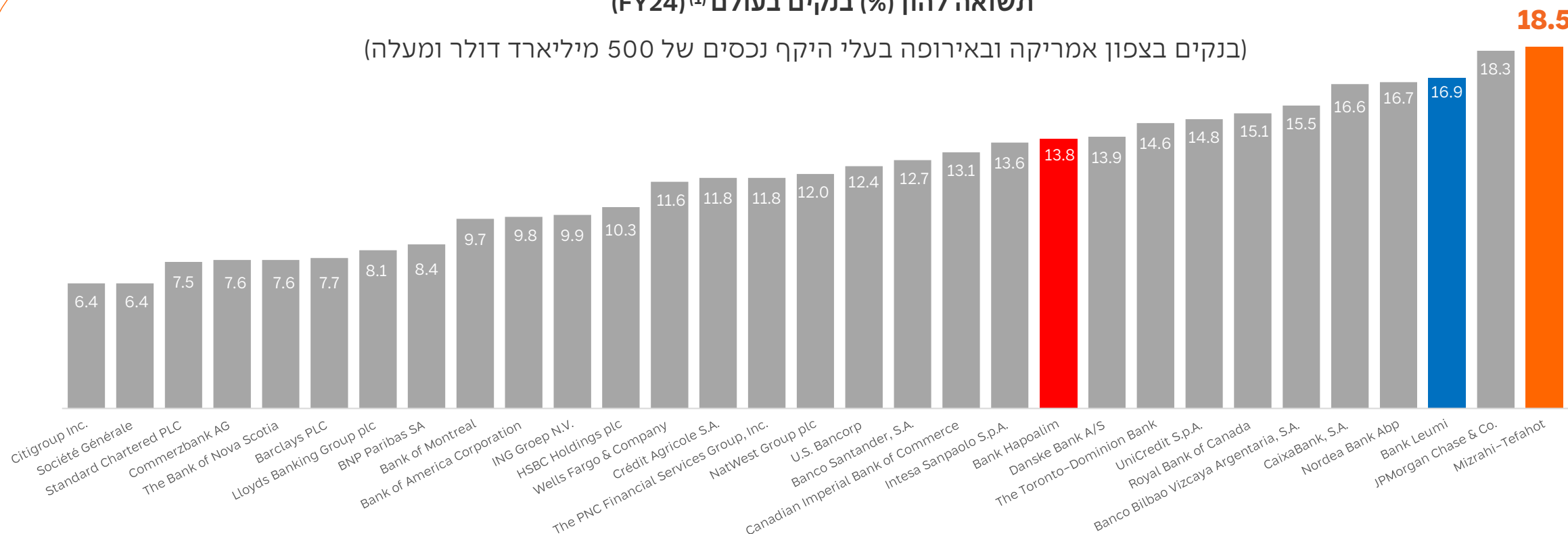
הדירקטוריון יעקוב אחר ביצוע התכנית,
במטרה לבחון אפשרות להגדלה של שיעור
הדיבידנד עד לשיעור של 50%.

יתכן כי חלוקת הדיבידנד תבוצע בחלקה
באמצעות רכישה עצמית של מניות.

מובילות בתשואה להון בהשוואה בינלאומית

תשואה להון (%) בנקים בעולם (FY24)⁽¹⁾

(בנקים בצפון אמריקה ובאירופה בעלי היקף נכסים של 500 מיליארד דולר ומעלה)



מה בין מכפיל הון לבין תשואה להון?

השוואה לבנקים בעולם בעלי מכפיל הון 1.5 ומעלה

מכפיל הון	תשואה להון (%) ⁽¹⁾	מס' בנקים	סגמנט	איזור
2.2	14.7%	7	Regional Bank	US & Canada
1.8	15.7%	4	Universal Bank	US & Canada
1.8	15.0%	2	Tier 1 US Bank	US & Canada
1.6	15.4%	5	Universal Bank	Europe

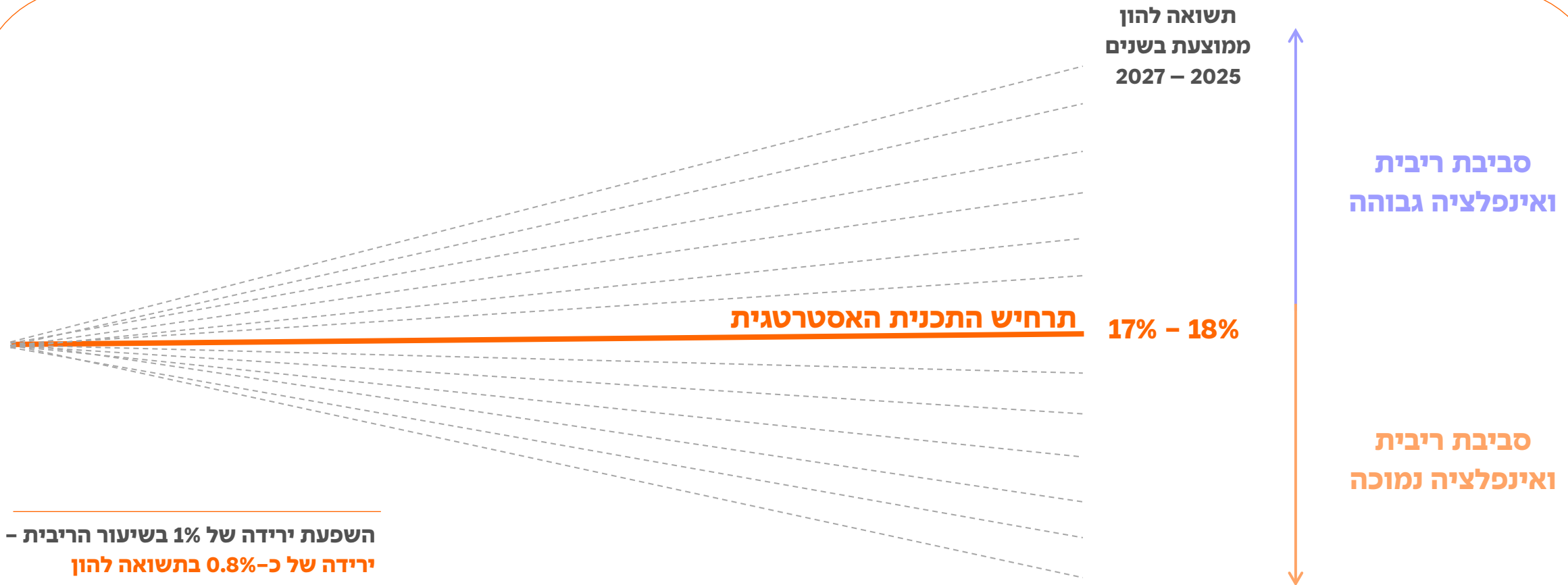
1.9

מכפיל הון ממוצע

15.2%

תשואה להון ממוצעת

השפעת סביבת הריבית והאינפלציה על התשואה להון הממוצעת בשנים 2025-2027



גורמי סיכון אשר אינם בשליטת הבנק

ועלולים להשפיע על השגת יעדי התכנית האסטרטגית

גורמי סיכון	ההנחה	הסיכון
רגולציה	היעדר שינויים נוספים בחקיקה ובהוראות רגולטוריות, שיש בהם כדי להשפיע על הסביבה העסקית	- רגולציה צרכנית במגזר משקי הבית ובמגזר העסקים הקטנים עלולה להשפיע על רווחיות והיקפי פעילות הבנק - רגולציה בנקאית אשר תקשיח את דרישות הלימות ההון ונכסי הסיכון ועלולה לפגוע בתכנון ההון ובאפשרויות הצמיחה
מצב מדיני – ביטחוני בישראל	לא תחול הסלמה ביטחונית בזירות השונות. עם זאת, רמת אי הוודאות בזירה המדינית – ביטחונית תישאר במצבה כיום	- הסלמת הלחימה לרמת עצימות גבוהה לאורך זמן תוביל למגבלות ביטחוניות, לעלייה בהוצאות הממשלה ותשפיע על היצע כוח העבודה והפעילות העסקית במשק - פגיעה בקשרי מסחר עם מדינות ושיבושים בשרשרת האספקה יפגעו בהשקעות ובייצוא ויקרו את הייבוא
פוליטי – חברתי	רמת אי הודאות בזירה הפוליטית – חברתית תישאר גבוהה, אך לא תחריף מעבר לרמתה הנוכחית	אי יציבות פוליטית ומתיחות חברתית גוברת על רקע מהלכי חקיקה לשינוי מערכת המשפט ללא הסכמה רחבה והסלמת העימות בין הרשות המבצעת לרשות השופטת יעלו את רמת אי הוודאות במשק כתוצאה מכך, תתכן עליית פרמיית הסיכון של ישראל, ירידה בהשקעות הזרות ופיחות בשקל
תנאים מוניטריים בישראל	- סביבת הריבית בישראל – תוואי יורד בשנים 2025 – 2027 עד לריבית בנק ישראל בשיעור של 3.50%–3.75% - קצב האינפלציה – התייצבות בשיעור שנתי של כ- 2.5%	- רמה גבוהה של סביבת הריבית והאינפלציה לאורך זמן תפעל לשחיקת כוח הקנייה של משקי הבית ועשויה להוביל להאטה ממושכת בביקושים המקומיים ולעליה בשיעור האבטלה. - רמה נמוכה של סביבת הריבית והאינפלציה יפחיתו את הרווח המימוני של הבנק
פעילות ריאלית בישראל	התאוששות הדרגתית של הכלכלה הישראלית – צמיחה בשיעור ממוצע של 3.0% עד 3.5% בשנות התכנית	האטה בקצב הצמיחה של המשק כתוצאה מחולשה בהשקעות בנכסים קבועים ובצריכה הפרטית תקטין את הביקוש לאשראי ותפגע בצמיחת הפעילות בבנק
התגברות המתיחות הגיאופוליטית בעולם	- תמונת המצב הגיאופוליטית העולמית לא תסלים, ובמיוחד, בין סין, רוסיה ואירן לבין ארה"ב ומדינות המערב - הטלת מכסי יבוא הדדיים בין ארה"ב לשותפות הסחר שלה לא תחריף לכדי התפרקות הגלובליזציה ולנסיגה ניכרת בסחר הבינלאומי	- התגברות המתיחות הגיאופוליטית העולמית תוביל להטלת סנקציות כלכליות. זאת, במקביל להרעה בקשרי הסחר בין הגושים הכלכליים נוכח הטלת מכסי יבוא הדדיים. בעקבות זאת, תיווצר פגיעה חריפה בצמיחת הכלכלה העולמית, שתלווה בהאצת קצב האינפלציה בעולם. - התפתחויות אלה עלולות להוביל לביקושים נמוכים לייצוא המקומי ולפגיעה בהשקעות בישראל. כתוצאה מכך, תיווצר האטה בפעילות הכלכלית בישראל, כולל עלייה בשיעור האבטלה והאטה בצריכה הפרטית



מזרחי טפחות

בני אדם  לפני הכול