

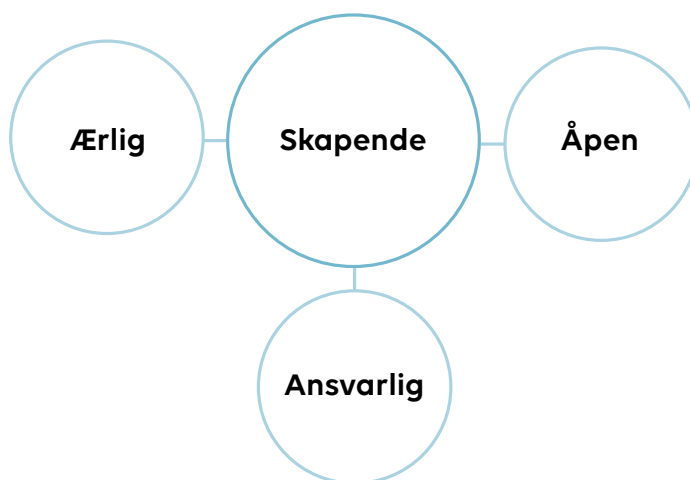
STYRETS BERETNING

Lerøy Seafood Group (Lerøy) sin visjon og verdier skaper rammeverket for Lerøy sin strategi.

Visjon:

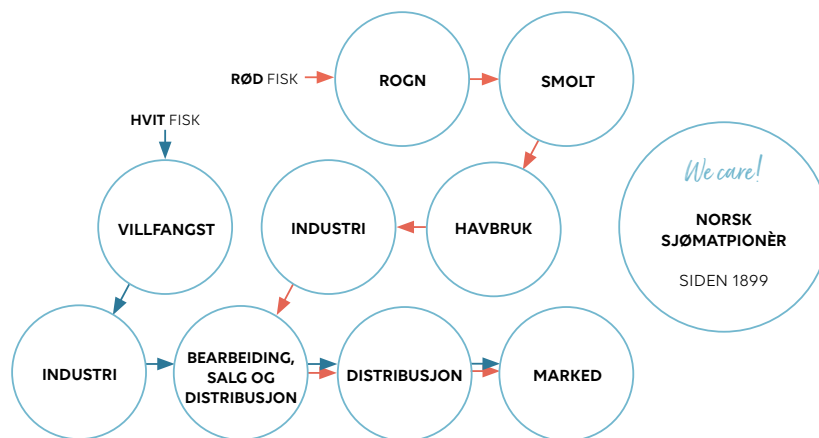
Å bli den ledende og mest lønnsomme globale leverandør av bærekraftig kvalitetssjømat.

Verdier:



"Vi utvikler en økonomisk og miljømessig bærekraftig verdikjede for sjømat."

Vi utvikler en effektiv og bærekraftig verdikjede for sjømat.



Bærekraftig vekst og en effektiv verdikjede

Lerøy er svært kundeorientert, og alt vi gjør er til syvende og sist for kunden. Skal vi nå vår visjon, må vi være en preferert leverandør av sjømat på et globalt nivå. Visjonen vår krever at verdikjeden vår bygger på konkurransedyktige prosesser som gjør at våre kunder lykkes.

Bærekraftig vekst

For å nå vår visjon har Lerøy vektlagt å sikre tilgang på råvarer og produktbredde, samt å utvikle aktiviteter og produkter som over tid øker konsumentens tilfredshet og betalingsvilje. Lerøys vekst skal være bærekraftig. Bærekraft er definert ut fra et økonomisk, miljømessig og sosialt perspektiv.

Bærekraftig vekst

Økonomisk bærekraft	Miljømessig bærekraft	Sosial bærekraft
<ul style="list-style-type: none"> • Inntjening skal over tid generere en årlig avkastning på konsernets sysselsatte kapital på 18 % før skatt • Vi skal ha et syn på syklusene i markedene vi operer i, og en kapitalstruktur som muliggjør å utnytte disse 	<ul style="list-style-type: none"> • «Take action today – for a difference tomorrow» • Vi jobber med fornybare ressurser, og alle valg i både løpende drift og vekst skal gjøres fra et bærekraftig perspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Lerøy skal være et trygt sted å arbeide • Vi skal tilby ordnede arbeidsforhold til alle våre ansatte og sikre at leverandører og underleverandører gjør det samme • Vi skal betale lik lønn for likt arbeid og sikre god opplæring i alle ledd • Lerøy er lokal i et globalt perspektiv, vår virksomhet skal skape ringvirkninger der vi opererer

Lerøy har historisk, og vil i fremtiden, vokse organisk, gjennom oppkjøp, utvikle allianser og partnerskap og være en pådriver for konsolidering av sjømatbransjen. Konsernets inntjening skal over tid generere en årlig avkastning på konsernets gjennomsnittlige sysselsatte kapital på 18 % før skatt. I vurderingen av oppkjøp er det avgjørende å ha et syn på utviklingen i sjømatmarkedene. Både på etterspørsels- og produksjonssiden. Det gjelder å forstå syklikaliteten i de markedene konsernet opererer i. Konsernet har alltid et syn på hvor det er i syklusen, og tar sine valg utfra dette. For å kunne handle på denne syklikaliteten er det avgjørende viktig at konsernet er godt kapitalisert, er vel ansett i kapitalmarkedene og har en solid balanse.

En effektiv og skapende verdikjede.

Det er kundene som avgjør hvorvidt Lerøy er en ledende leverandør. Gjennom utvikling av egne kunderelasjoner, er vår læring at den prefererte partner er den som evner å ha den mest effektive, innovative og kundeorienterte verdikjeden.

En effektiv verdikjede har perfekt flyt og null feil. Den bygges ved at man optimaliserer hvert steg i en prosess, kunde/leverandørforholdet mellom prosesser, sikrer god informasjonsflyt i verdikjeden og legger til rette for kontinuerlig forbedring.

En effektiv verdikjede som skaper innovasjon

En effektiv verdikjede	Innovasjon
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilitet i drift og råvaretilgang • Rett kostnad • Rett kvalitet • Rett servicegrad • Sporing 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikle bærekraftige løsninger som gir merverdi for kunden • Beholde pionerånden i utvikling av verdikjeden og markedene

Forutsatt at kapital er tilstede, skapes den effektive verdikjede av samspillet mellom mennesker, maskiner og metode. Lerøy skal være en attraktiv og utviklende arbeidsplass som tiltrekker seg talenter og gir de muligheten til å utvikle seg. Lerøy skal ha god innsikt i, og forståelse for, industrielle prosesser samt nye teknologiske muligheter. Lerøy skal utvikle metoder og prosesser som sikrer at mennesker og maskiner hver for seg, og sammen, tar ut sitt potensiale. Lerøy

skal ha, og utvikle, styringsverktøy som gir oversikt og kontroll på hele verdikjeden.

Lerøys historie viser strategien i praksis

Lerøy har vært svært konsistent i sin strategi. De siste 20 årene har Lerøy utviklet seg fra å være en familiedrevet norsk grossist/eksportør, til å bli en helintegrert internasjonal sjømataktør. Denne veksten har vært mulig gjennom profesjonalisering, organisasjonsbygging samt tilgang på risikokapital etter at selskapet ble børsnotert i juni 2002.

Tilgang til risikokapital viser at Lerøy har tillit hos de ulike aktørene i kapitalmarkedene. Denne tilliten har vært, og er, en forutsetning for Lerøy sin vekst og utvikling. Gjennom oppkjøp, allianser og utvikling av virksomheten har konsernet vært en del av, og en av driverne, for den betydelige veksten som norsk produksjon av laks og ørret har opplevd de siste tiår, samt en viktig bidragsyter i utviklingen av norsk sjømat i et globalt marked. En større ressursbase, sammen med et vedvarende fokus på effektivisering av verdikjeden, har gjort konsernet til en stadig mer preferert samarbeidspartner for kundene. Lerøy er i posisjon til å jobbe langsiktig og tettere med kundene på et stadig mer strategisk nivå.

Oppkjøpsmuligheter vurderes løpende, selv om oppkjøp innenfor rødfisk nå er noe tilbake i tid, med kjøpet av en del av Villa Organic i 2013, som det siste av størrelse. I 2016 gjorde Lerøy sine største oppkjøp i historien, oppkjøpet av Havfisk og Lerøy Norway Seafood. Gjennom dette ble Lerøy Norges største aktør innenfor fangst og prosessering av hvitfisk. Lerøy sin satsning innenfor hvitfisk har gjort at Lerøy også er en betydelig global aktør innenfor hvitfisk. Den økte ressursbasen gjør Lerøy til en mer attraktiv leverandør. Styret og ledelsen mener det er et betydelig potensial til å skape en mer effektiv og innovativ verdikjede for hvitfisk.

I kombinasjon med økt tilgang på råvarer har konsernet fokusert på å utvikle strategiske kunderelasjoner gjennom en effektiv verdikjede nedstrøms. Lerøy

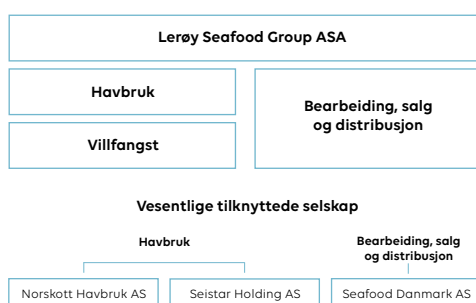
har de senere årene utviklet betydelig kompetanse internt på å bygge og utvikle prosessanlegg i markedene nær konsument, noe som muliggjør en effektiv verdikjede og innovasjon sammen med kunder.

Nyere strategiske valg, og utvikling i 2018

Lerøy jobber kontinuerlig med å utvikle egen verdikjede og ta valg som er de beste for verdikjeden fra råvare til sluttprodukt. Lerøy rapporterer i tre segment.

Hvitfisk – strategisk fokus er effektivisering av verdikjeden.

Konsernets hvitfiskaktivitet er beskrevet mer i detalj i virksomhetsredegjørelsen, se www.leroyseafood.com, men består av et fangstledd og en landindustri som er tett knyttet sammen.



Fangstleddet drives i dag effektivt. Fra tidvis svak lønnsomhet historisk, har det de senere år vært mulig å investere for fornyelse og utvikling av flåten. De nye skipene, den siste, Nordtind, levert i 2018 er effektive i fiskeri, og investeringer i økt kapasitet muliggjør bruk av trippeltrål som også øker effektiviteten i fangst av reker. Fartøyet Nordtind har innfridd forventningene. I 2018 kontraherte Havfisk et nytt fartøy for levering i 2020. Det nye fartøyet er basert på designet av Nordtind, og er en kombinasjonstråler (fersk- og frossenfisk) med unikt utstyr for å sikre optimal kvalitet og utnyttelse av hele fisken. Fartøyet vil bli den første hekktråleren med integrert energilagringssystem med mulig-

heter for både batteridrift, diesel-mekanisk og diesel-elektrisk fremdrift. Det nye systemet vil sammen med øvrige systemvalg sikre reduserte utslipp av CO₂, NoX og lavere støy.

Norsk landindustri for hvitfisk har i en lang periode slitt med dårlig lønnsomhet. Rammevilkårene i landindustrien er utfordrende, delvis drevet av sterkt sesongpreget tilgang på råstoff, og delvis av politiske rammevilkår som gjør det utfordrende å aggregere større volum til industrielle enheter og gjøre investeringer i automasjon. Det ligger et omfattende arbeid i å bedre lønnsomheten i denne industrien, og konsernets strategi er sentrert rundt tre akser.

Hva skal vi lage hvor ?

Hvordan kan vi legge til rette for ny aktivitet, helst helårlig aktivitet, eller redusert sesongvariasjon sammenlignet med historisk virksomhet? Det er flere momenter som vil bidra, men mer spesialisering vil muliggjøre investeringer og økt lønnsomhet. Eksempler på slike investeringer er en ny produksjonslinje for koking og pakking av kongekrabbe i Kjøllefjord i Finnmark, oppstart av saltfiskproduksjon i Rypefjord i Hammerfest kommune, og ikke minst ombygging av fabrikkene i Stamsund i Lofoten i Nordland. Her vil en ny fabrikk med betydelig kapasitet for produksjon av fiskemat gi mer sesonguavhengig produksjon. Samtidig vil muligheter for konsentrasjon av mer standardisert filetproduksjon med ferskt råstoff i sesong, og fryst utenfor sesong, gi stabilitet i produksjonen og mer stabil råstofftilgang til konsernets nedstrømsenheter.

Stabilisering, kontinuerlige og sprangvise forbedringer.

Den andre aksene er systematisert arbeid med å stabilisere drift gjennom kontinuerlige og sprangvise forbedringer i hver fabrikk samt bedre vareflyt mellom ulike fabrikk. For å drive dette arbeidet, og tilsvarende arbeid i andre deler av verdikjeden har konsernet startet utviklingen av et produksjonssystem, Lerøy Way. Det ble i 2018 iverksatt et betydelig

arbeid i anleggene i Melbu og Stamsund. Arbeidet forventes gradvis å bidra til bedre lønnsomhet, og metodikken vil ruller ut gjennom verdikjeden såfremt den fortsetter å gi de forventede resultater.

En mer effektiv verdikjede for hvitfisk.

Det arbeides løpende med å binde hvitfiskvirksomheten stadig tettere sammen med Lerøys voksende nedstrømsvirksomheter. Det investeres også i utskiftning av maskiner og støttesystemer til ny og mer moderne produksjonsteknologi samtidig som bygningsmassen gradvis oppgraderes. Sist, men ikke minst, investeres det i kompetanseheving og produktutvikling.



Rødfisk – laks og ørret – fokus er kostnadseffektivisering og organisk vekst.

Konsernets slaktevolum av laks og ørret har vært rimelig stabilt siden 2012. Dette skyldes i all hovedsak manglende tilgang til ny lisenskapasitet, og utfordringer knyttet til nye reguleringer fra 2013.

Norske myndigheters endrede krav til maks påslag av lakselus fra 2013 har medført en betydelig kostnadsvekst i Norge. Samtidig som Lerøy har investert i utstyr for mekanisk rensing, har konsernet også investert betydelige beløp i produksjon av rensefisk. Økt bruk av rensefisk har redusert behovet for mekanisk rensing. Store investeringer og kostnader knyttet til forebyggende arbeid, gjør at disse oppgavene i sum fortsatt er en vesentlig kostnadsdriver for konsernets havbruksaktivitet.

Styret har identifisert manglende vekst og for høye kostnader som de to hovedutfordringene for konsernets havbruksvirksomhet. Basert på dette

er det gjennomført, dels pågående, store investeringer som vil gi en vesentlig økning av konsernets postsmoltkapasitet. Det vil si bygging av smoltanlegg bygget på RAS-teknologi (resirkuleringsanlegg), hvor smolten holdes lengre i anlegget enn i tradisjonelle smoltanlegg. Det innebærer at en får en større smolt som er mer robust før den settes i sjø. Styret og ledelsen mener denne strategien vil gi vekst, og flytte konsernets produksjon nedover på kostnadskurven.

Takket være kompetente medarbeidere og ny teknologi, har konsernet utarbeidet rammene for en fremtidsrettet smoltstrategi som vil medføre vesentlig bedre utnyttelse av konsernets produksjonsrettigheter. Styret er tilfreds med utviklingen så langt, og vil gjennom 2019 vurdere flere investeringer innen dette området.

Investeringer i RAS-anlegg

År ferdig	Anlegg	Kapasitet (årlig kapasitet tonn)
Gjennomførte investeringer i RAS for smolt		
2012	Belsvik	1 200
2014	Aurora steg 1	1 200
Sum gjennomførte investeringer		2 400
Pågående investeringer i RAS for smolt		
2019	Kjærrelva	4 200
2019	Aurora steg 2	2 000
Sum pågående investeringer		6 200
Investeringer til beslutning i RAS i 2019		
	Belsvik steg 2	4 000
	Aurora steg 3	1 700
Sum investeringer til beslutning i 2019		5 700

Som følge av investeringene vil mer enn 25 % av laksesmolten som settes i åpen merd i Lerøy Sjøtroll, konsernets havbruksaktivitet i Hordaland, i 2019 være over 500 gram. I 2021 vil dette øke til mer enn 40 %.

Tross konsernets erfaringer, er dette fortsatt ny teknologi som innebærer et nytt produksjonsmønster, og er forbundet med risiko og usikkerhet. Styrets forventning er at de investeringer som er gjennomført, dels pågående, har potensial til å øke konsernets produksjon av laks og ørret vesentlig, frem mot 2022.

Produksjonsveksten er drevet av at mer robust og større smolt, gjennom kortere tid i sjø, vil medføre bedre utnyttelse av konsernets konsesjoner. Det er styret og ledelsen sin forventning at kortere tid i sjøen vil redusere den biologiske risikoen i produksjonen, øke utnyttelsen av utstyr og redusere kostnadene. Potensialet for reduserte kostnader er størst i Lerøy Sjøtroll.

Bearbeiding, salg og distribusjon – en effektiv verdikjede som driver innovasjon.

Lerøy selger sjømat i en rekke kategorier, herunder fersk, frossen og røykt. Gjennom de siste femten årene har det vært et spesielt fokus på å utvikle en mer effektiv verdikjede for ferskdistribusjon av sjømat. For å muliggjøre dette har konsernet bygget en rekke distribusjonssentre for fersk sjømat. Disse sentrene er mye basert på råstoff i form av filet som er produsert ved konsernets anlegg i Norge. Markedsnære anlegg gir mulighet for høy servicegrad og utstrakt interaksjon og utvikling med kunder i de spesifikke markedene. Gradvis bygges det også opp kapasitet for sushi og såkalte «ready-meals». En viktig premisse for videre utvikling av lønnsom konseptuell handel er stabil råvaretilgang av riktig kvalitet.





I 2018 ferdigstilte Lerøy Midt verdens mest moderne filetfabrikk for laks, der visjonen er at laksen skal bearbeides uten at den blir rørt av menneskehender. Denne høyteknologiske fabrikk er gradvis innkjørt gjennom 2018 og skal bli verdens mest effektive filetfabrikk på laks. Fersk filet går blant annet til konsernets distribusjonsheter i sluttmarkedet, der de blir kuttet og pakket i konsumforpakninger. Denne type investeringer er avgjørende for videre effektivisering av verdikjeden for laks.

I byen Urk i Nederland, ble Lerøy Seafood Center åpnet i 2018. Dette er en automatisert fabrikk for produksjon av konsumentpakket sjømat, deriblant røykte produkter. Så langt er konsernets erfaring at markedsnærhet, servicegrad, kvalitetsnivå og kostnadseffektivitet gjør fabrikk konkurransedyktig mot produsenter i såkalte lavkostland. I 2018 har Lerøy også videreutviklet samarbeidet med flere viktige strategiske kunder. Lerøy har bygget flere fabrikker i Spania og ved utgangen av 2018 hadde konsernet daglige leveranser av sushi, «ready-meals» til om lag 950 butikker i Spania.

Innen hvitfisk er det fortsatt et stort potensial for økt verdiskapning gjennom konsernets egen verdikjede, og det er et viktig fokusområde for årene som kommer.

Lerøy har aldri hatt et høyere investeringsnivå enn i 2018. Investeringene oppfyller konsernets langsiktige strategi om fortsatt bærekraftig vekst. Investeringene er kapitalkrevende og har i liten, eller ingen, grad bidratt til økt inntjening i 2018, men styret og ledelsen er trygge på at det legges til rette for videre bærekraftig vekst gjennom en stadig mer effektiv verdikjede. Investeringene er krevende, ikke minst fordi det krever tålmodighet, men vi tror de bringer Lerøy videre mot konsernets visjon om å bli den ledende og mest lønnsomme globale leverandør av bærekraftig kvalitetssjømat.

Finansielle forhold

For året 2018 oppnådde Lerøy Seafood Group en

omsetning på 19 838 millioner kroner, noe som er en økning fra 18 624 millioner kroner i 2017. Dette er den høyeste omsetningen i konsernets historie. Veksten i konsernets omsetning skyldes gode priser for hovedproduktene, samt økt aktivitet i konsernets nedstrømsaktiviteter.

Lerøy Seafood Group er det ledende norske sjømat-selskapet og derigjennom et av verdens ledende sjømat-selskaper. Det er konsernets klare ambisjon å videreutvikle denne posisjonen i årene som kommer.

Konsernets driftsresultat før verdijusteringer knyttet til biologiske eiendeler ble i 2018 på 3 569 millioner kroner, sammenlignet med 3 717 millioner kroner i 2017. Resultat før skatt og før verdijusteringer knyttet til biologiske eiendeler ble i 2018 på 3 697 millioner kroner, mot 3 805 millioner kroner i 2017. Resultat per aksje, før verdijusteringer knyttet til biologiske eiendeler og minoriteter, var NOK 4,90 per aksje i 2018, som er eksakt det samme nivået som i 2017.

I segment Villfangst er Havfisk sitt primære forretningsområde fangst av hvitfisk. Havfisk har konsesjonsrettigheter til å høste i overkant av 10 % av de samlede norske torskekvotene nord for 62° breddegrad, noe som tilsvarer over 30 % av totalkvoten for trålflåten. Havfisk eier også flere foredlingsanlegg som i hovedsak leies ut til Lerøy Norway Seafoods (LNWS) på langsiktige kontrakter. Gjennom Havfisk sine trålkonsesjoner er det knyttet aktivitetsplikt til disse anleggene.

For året 2018 var totalt fangstvolum i Havfisk på om lag 66 tusen tonn, som er samme nivå som i 2017. Selskapet hadde stabilt god drift gjennom året.

LNWS sitt primære forretningsområde er prosessering av villfanget hvitfisk. Selskapet disponerer i alt 12 foredlingsanlegg og kjøpestasjoner i Norge, fem av anleggene er leid av Havfisk. Bearbeiding av hvitfisk i Norge har i lang tid vært svært krevende. Som følge av god etterspørsel etter sjømat, og reduserte kvoter, steg råvareprisene gjennom 2018, noe som er en utfordring i bearbeidingsleddet.

Konsernet har iverksatt en lang rekke tiltak innen både produksjon- og på markedssiden for å bedre inntjeningen, men dette er et langsiktig arbeid der det vil ta tid før man vil se betydelige forbedringer.

Segment Villfangst bidro i sum med et driftsresultat på MNOK 388 i 2018, sammenlignet med MNOK 386 i 2017.

Segment Havbruk består av konsernets tre havbruksregioner i Norge: Lerøy Aurora lokalisert i Troms og Finnmark, Lerøy Midt lokalisert på Nordmøre/Trøndelag og Lerøy Sjøtroll lokalisert i Hordaland.

Virksomhetene slaktet 162 000 tonn laks og ørret i år 2018, noe som er en oppgang fra 158 000 tonn i 2017.

Segmentet Havbruk oppnådde i 2018 et driftsresultat, før justeringer av virkelig verdi knyttet til biologiske eiendeler, på 2 928 millioner kroner, sammenlignet med 2 942 millioner kroner i 2017.

Prisene for atlantisk laks og ørret var sterke også i 2018, men med høy volatilitet gjennom året. Havbrukssegmentets prisoppnåelse på laks var

uendret fra 2017 til 2018, mens prisoppnåelsen på ørret falt, blant annet som følge av kvalitetsnedgraderinger grunnet kjønnsmodning. For året som helhet var prisoppnåelsen i Havbrukssegmentet for ørret i størrelsesorden 6 kroner per kilo lavere enn for laks.

I styrets beretning for 2017 indikerte styret en forventning om fallende uttakskostander gjennom 2018. Dette viste seg å stemme, men desverre ikke i tråd med våre forventninger.

Det er som følge av ulike biologiske rammevilkår store variasjoner i uttakskost mellom regionene. Lerøy Aurora er fortsatt på et lavt nivå, Lerøy Midt har vist betydelig bedring gjennom 2018, mens kostnadsnivået i Lerøy Sjøtroll fortsatt er på det vi definerer som ikke tilfredsstillende. Potensialet for forbedringer i Lerøy Sjøtroll er betydelig, og konsernet har store forventninger til investeringene i anlegg for produksjon av større smolt. Konsernet har, blant annet tuftet på kunnskap fra tilsvarende anlegg i konsernet, store forventninger til investeringene.

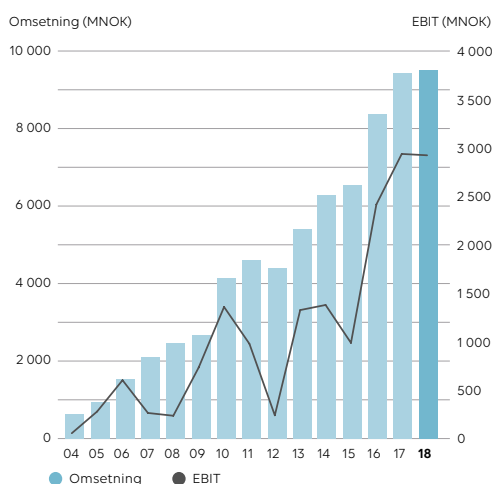
Utvikling slaktevolum per region

Region	2013 GWT	2014 GWT	2015 GWT	2016 GWT	2017 GWT	2018 GWT	2019E GWT
Lerøy Aurora AS*	24 200	32 800	29 200	30 000	39 200	36 800	37 000
Lerøy Midt AS	58 900	68 300	71 400	52 200	64 500	66 500	71 000
Lerøy Sjøtroll	61 700	63 200	57 100	68 000	54 000	58 800	66 000
Total Norway	144 800	158 300	157 700	150 200	157 700	162 100	174 000
Norskott Havbruk (UK)**	13 400	13 800	13 500	14 000	15 500	13 700	15 000
Total	158 200	178 100	171 200	164 200	173 200	175 800	189 000

*) Inkluderer volum fra Villa Organic AS fra og med juli 2014

**) LSG sin andel, ikke konsolidert

Utvikling omsetning og EBIT Havbruk



I segment **Bearbeiding, salg og distribusjon**, har Lerøy Seafood Group betydelige nedstrømsaktiviteter med en klar ambisjon om å drive etterspørselen etter sjømat i form av nye produkter og utvikling av markedene. Konsernet selger, forer og distribuerer egenprodusert laks og ørret samt hvitfisk fra egen trållflåte, men har også en betydelig aktivitet i samarbeid med tredjepart. Dette gjør konsernet til en leverandør av et bredt produktspekter av sjømatprodukter. Konsernet ser positive synergier i markedsarbeidet som følge av oppkjøpet innen hvitfisk.

Inntjeningen i Bearbeiding, salg og distribusjons segmentet er i 2018 negativt påvirket av svært volatile priser for laks og ørret. Inntjeningen er under styrets og ledelsens fremtidige forventninger og krav. Driftsresultat før verdijusteringer knyttet til biologiske eiendeler er ned fra MNOK 435 i 2017 til MNOK 333 i 2018. Styret har forventninger om en positiv utvikling både i aktivitetsnivå og inntjening i 2019.

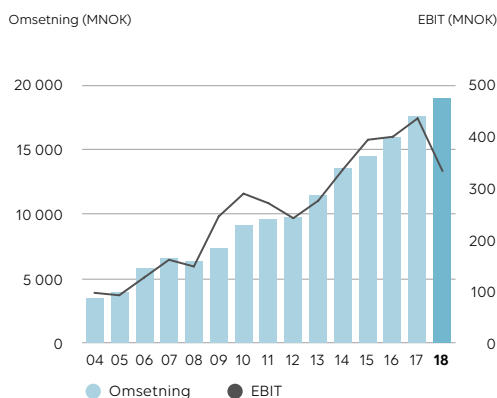
Før verdijusteringer knyttet til biologiske eiendeler var konsernets inntekt fra tilknyttede selskaper 290 millioner kroner i 2018, en marginal reduksjon fra 298 millioner kroner i 2017. Den viktigste bidragsyteren til resultatet, Norskott Havbruk, eier av Skottlands nest største havbrukselskap, hvor konsernet har en eierinteresse på 50 %.

Konsernets netto finansposter utgjorde i 2018 minus 161 millioner kroner, mot minus 210 millioner kroner i 2017.

Resultatet for 2018 tilsvarer et resultat før verdijusteringer knyttet til biologiske eiendeler på 4,90 kroner per aksje, som er eksakt det samme inntjeningsnivået som i 2017. Styret vil foreslå for selskapets ordinære generalforsamling i 2019 at utbyttet for 2018 settes til 2,0 kroner per aksje. Forslaget er i henhold til selskapets utbyttepolitikk og reflekterer konsernets soliditet, sterke finansielle posisjon og gode forventninger til resultatutviklingen.

Styret vektlegger også kontinuitet og forutsigbarhet for selskapets aksjonærer.

Utvikling omsetning og EBIT Bearbeiding, salg og distribusjon



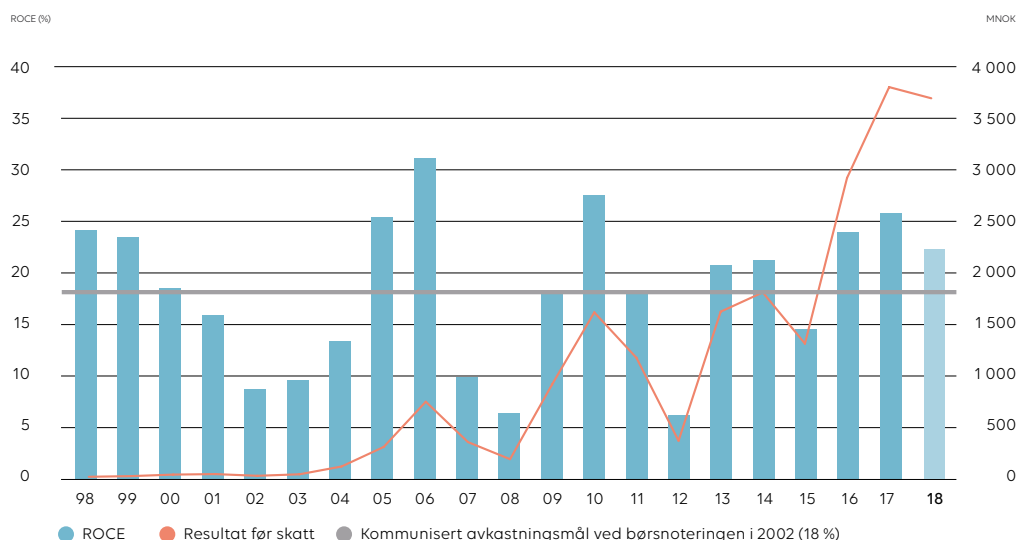
Avkastningen på konsernets sysselsatte kapital før verdijusteringer knyttet til biologiske eiendeler var i 2018 på 22,3 %, mot 25,8 % i 2017. Konsernet er solid, med en regnskapsmessig egenkapital på 17 134 millioner kroner, noe som tilsvarer en egenkapitalandel på 60 %. Også i 2018 har konsernet en sterk kontantstrøm, men har som tidligere beskrevet investert betydelig i sin kjernevirksomhet i 2018. I sum er netto rentebærende gjeld økt marginalt fra 2 262 millioner ved utgangen av 2017 til 2 546 millioner kroner ved utgangen av 2018.

Operasjonell kontantstrøm i 2018 er på 2 783 millioner kroner, etter at skatt på 851 millioner er betalt. Konsernet har foretatt netto investeringer i varige driftsmidler for 2 047 millioner kroner inkludert finansiell leasing. Totalbalansen er på 28 373 millioner kroner per 31.12.18, mot 25 658 millioner kroner per 31.12.17. Konsernets finansielle stilling er god og skal fortsatt brukes til å sikre økt verdiskaping gjennom organisk vekst, alliansebygging og oppkjøp. Konsernet rapporterer i henhold til de internasjonale regnskapsreglene kjent under betegnelsen IFRS.

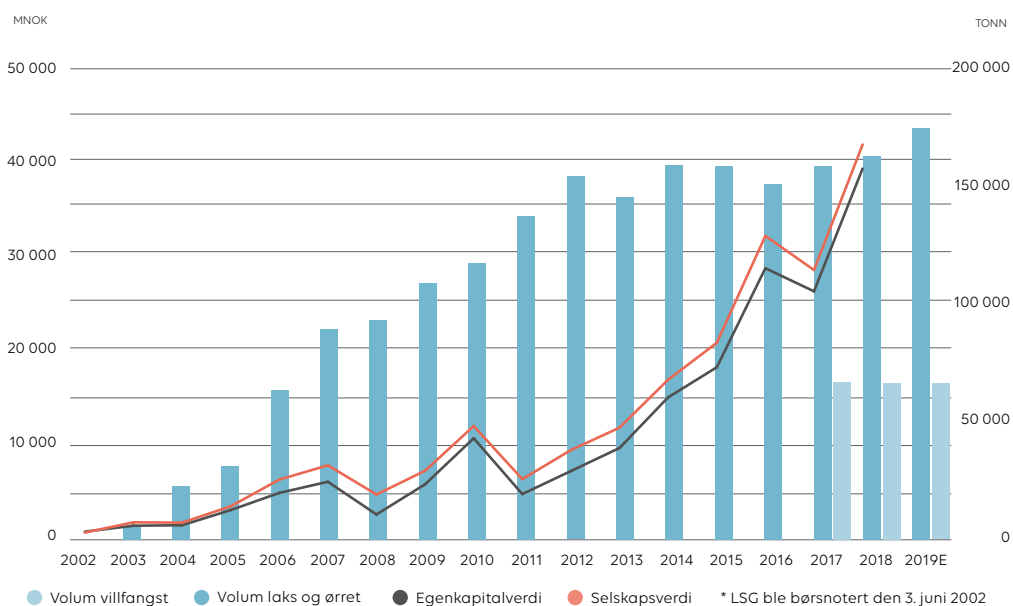
Sentrale risikofaktorer

Konsernet har betydelig eierskap i lisenser til havbruk i Norge og UK, og kvoter til villfangst i Norge. Det er knyttet politisk risiko til myndighetenes forvaltning, herunder rammevilkår for havbruk og konsesjonsvilkår knyttet til fiskerilovgivningen. Vi konstaterer, og beklager, at risikoen knyttet til utvikling i rammevilkårene for utvikling av industri i Norge har økt. Manglende forutsigbarhet vil på sikt svekke næringens konkurransekraft og evne til utvikling og verdiskaping. Industriutvikling og sysselsetting i kapitalkrevende, globalt konkurranseutsatte aktiviteter som havbruk, fiskeri og videreforedling er krevende og forutsetter at næringsutøvere og politisk nasjonal ledelse tenker langsiktig. Det er sentralt i konsernets strategi at en, uansett rammevilkår, arbeider langsiktig for å sikre en globalt konkurransedyktig struktur, som også i fremtiden kan sikre bærekraftig industriell utvikling i de mange lokalsamfunn hvor konsernet er etablert.

Utvikling i avkastning på sysselsatt kapital og resultat før skatt og verdijustering fisk i sjø



Utvikling siden børsnotering*



Konsernets resultater er sterkt knyttet til utviklingen i markedene for sjømat. Særlig prisen på atlantisk laks og ørret er av stor betydning, men etter investeringen innenfor hvitfisk i år 2016 også i større grad prisen på hvitfisk og da særlig torsk. Prisutviklingen for hvitfisk, laks og ørret har de siste årene vært svært positiv.

Gjennom sine betydelige markedsaktiviteter er konsernet tett på sluttmarkedet og mener at den sterke utviklingen i etterspørselen etter sjømat generelt, og særlig fersk sjømat i forbrukervennlig format, gir grunn til optimisme for aktiviteten i årene som kommer. De sterke prisene for laks og ørret må også sees i sammenheng med manglende vekst i tilbudet av produktet fra Norge.

Konsernet har ved utgangen av år 2018 levende fisk i sin balanse for om lag fem og en halv milliard norske kroner. Biologisk risiko har vært, og vil være, en betydelig risikofaktor i konsernets operasjon. Vurdering og håndtering av biologisk risiko må derfor være en del av konsernets kompetanse.

Sjømatnæringen er internasjonal og Norge er en betydelig eksportnasjon av sjømat. Handlingshindringer har vært, og vil være, en betydelig risiko for næringen og de politiske handelshindringene som er lagt på norsk laks og ørret til Russland synliggjør den politiske risikoen i praksis. Markedet for sjømat av god kvalitet er imidlertid globalt og i sterk vekst. Denne veksten har i stor grad, over tid, kompensert for politiske handelshindringer.

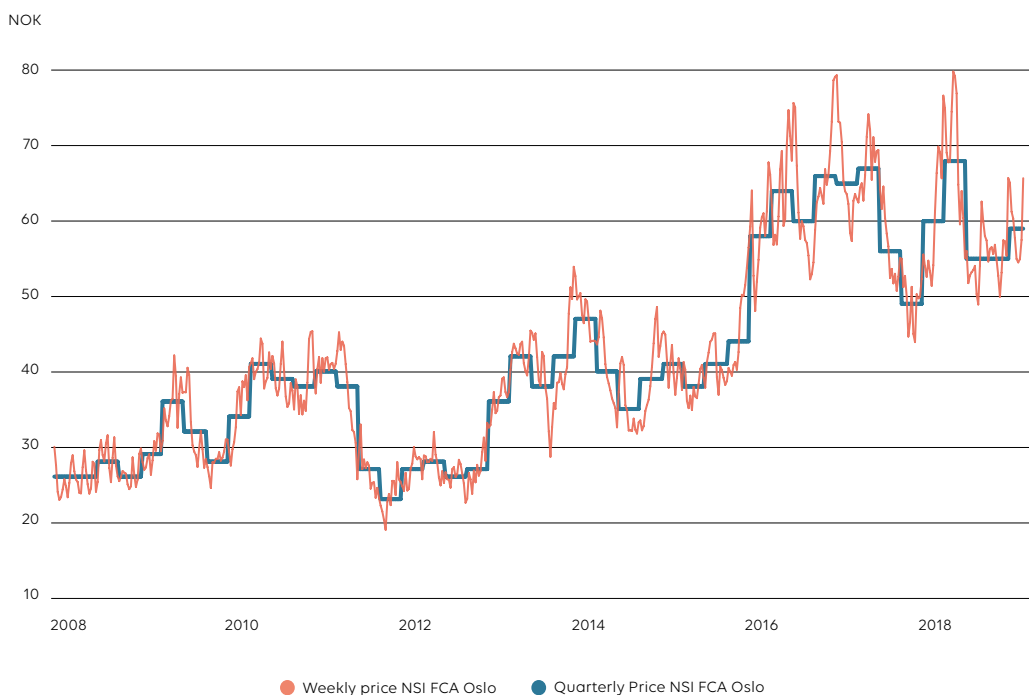
Det underbygger vår optimisme og oppfatning om at konsernet er godt posisjonert til å videreføre sin gode langsiktige utvikling.

Styret er opptatt av i best mulig grad å sikre systematisk og bevisst håndtering av risiko i alle deler av virksomheten, og anser dette som en forutsetning for langsiktig verdiskaping for aksjonærer, ansatte og samfunnet for øvrig.

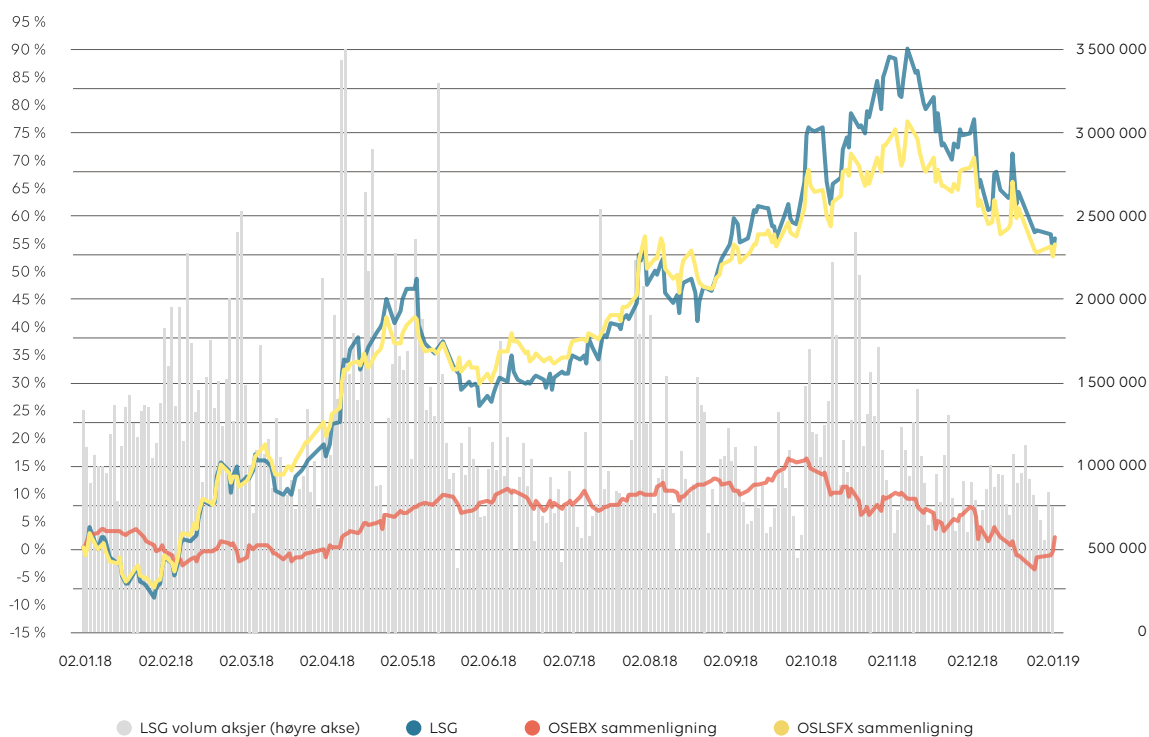
Konsernets overordnede finansstrategi sikrer finansiering, herunder hensiktsmessige finansielle lånebetingelser og tilfredsstillende likviditet. Konsernets aktiviteter vil alltid være eksponert for svingninger i valutakurser.

Eksempler på andre risikoområder er kredittrisiko, prisendringer på innsatsfaktorer og markedsrisiko.

Kvartalsvis prisutvikling uke 1–2008 til uke 6–2019, fersk atlantisk laks FCA Oslo (Superior-kvalitet)



Lerøy Seafood Group vs Oslo Seafood Index og OSEBX i 2018



Strukturelle forhold

Konsernet skal gjennom sin aktivitet skape varige verdier. Det stilles derfor strenge krav til risikostyring og evne til langsiktighet i utviklingen av bærekraftige strategiske forretningsprosesser.

Gjennom organisk vekst og en serie oppkjøp siden børsnotering sommeren 2002 er konsernet i dag en av verdens største produsenter av atlantisk laks og ørret. Oppkjøpene av Havfisk ASA og Norway Seafood Group AS gjør konsernet til Norges største aktør og en betydelig global aktør innen hvitfisk. Videre har konsernet i senere år videreutviklet og styrket sin stilling som en sentral aktør for distribusjon av sjømat i Norge og internasjonalt.

Lerøy Seafood Group sin investering i norsk hvitfisksektor er gjort i et industrielt evighetsperspektiv. Industrianleggene er basert på råstoff levert fra egne trålere og kjøp fra kystflåten. Hensiktsmessige rammevilkår, herunder forutsigbarhet, er helt avgjørende for at vi som industriell aktør kan ta vårt ansvar. Hvitfisksektoren er preget av sesongmessige svingninger og et enormt kapitalbehov. Vi er av den klare oppfatning at skal vi bygge en bærekraftig industri, herunder skape attraktive arbeidsplasser, så kreves det hensiktsmessige rammevilkår, investeringsevne, produktutvikling og global markedsadgang. Vi håper og tror at det skal være mulig å skape forståelse, hos nasjonal politisk ledelse, for hva som kreves for å skape sysselsetting og verdier i tiårene som kommer.

Vi ønsker dialog, og forutsetter at eventuelle fremtidige justeringer i rammevilkår blir tuftet på kunnskap og innsikt, slik at en ikke svekker næringens industrielle driftsgrunnlag.

Styret er fortsatt av den oppfatning at oppkjøpet over tid vil styrke de aktuelle virksomhetene sin industrielle utvikling og generere verdier for samfunnet, ansatte og konsernets aksjonærer.

Konsernets finansielle stilling er meget god, og styret vektlegger at konsernet gjennom all sin virksomhet opprettholder tilliten hos aktørene i de ulike delene av det globale kapitalmarkedet. Den sterke balansen og løpende inntjening underbygger konsernets klare ambisjon om å forbli en ledende aktør gjennom nasjonale og globale verdiskapende strukturendringer i sjømatnæringen. Lerøy Seafood Group vil fortsatt selektivt vurdere mulige investerings- og fusjonsalternativer samt allianser som kan styrke grunnlaget for videre lønnsom vekst og varig verdiskaping. Dette gjelder investeringsmuligheter både oppstrøms og nedstrøms. Konsernet skal videreføre sin vekststrategi, som også innebærer å stadig utvikle og forbedre sine forretningsområder gjennom hele verdikjeden.

Styret mener at konsernets mangeårige satsing på bærekraftige produksjonsmetoder, alliansebygging, utvikling av kvalitetsprodukter, nye markeder, kvalitetssikring av verdikjeden og merkevarebygging vil bidra til ytterligere verdiskaping i tiden fremover. Konsernet vil videreføre sitt arbeid for varig verdiskaping gjennom fokus på strategisk forretningsutvikling og effektivisering av drift. Dette arbeidet skal, med utgangspunkt i kundens ønsker, sikre kontinuitet i leveranser, kvalitet og kostnadseffektivitet samt resultere i økt lønnsomhet. Effektivisering av drift i alle ledd er en kontinuerlig prosess som bidrar til å styrke konsernets konkurransekraft nasjonalt og internasjonalt.

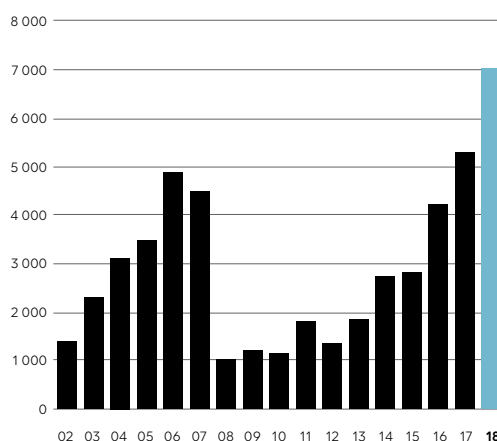
Selskapets børsnotering sørger for en markeds plass for selskapets aksjer, god fremtidig tilgang på risikokapital samt muligheter for bruk av

selskapets aksjer som oppgjørsmiddel ved eventuelle fremtidige oppkjøp/fusjoner.

Selskapet hadde 7 027 aksjonærer per 31.12.18, mot 5 297 aksjonærer per 31.12.17.

Antall aksjonærer

Tall i 1 000



Ansatte

Morselskapet Lerøy Seafood Group ASA har hovedkontor i Bergen. Morselskapet i konsernet har foruten konsernleder femten ansatte. Administrativt håndteres personalfunksjoner for morselskapet gjennom det heleide datterselskapet Lerøy Seafood AS. Konsernet har totalt sysselsatt 4 589 årsverk i 2018, fordelt på 2 964 menn og 1 625 kvinner. Av konsernets årsverk er 1 336 utenfor Norge. Kvinneandelen er på 35,4 %, en liten økning fra året før.

Uavhengig av ønsket om likestilling mellom kjønnene har konsernet gjennom rekrutteringspolitikk og avlønningssystemer alltid lagt vekt på at det er den enkeltes kompetanse, innsats og ansvar som er avgjørende. Videre ønsker selskapet til enhver tid å sikre like muligheter og rettigheter for alle ansatte samt å hindre diskriminering på grunn av nasjonal opprinnelse, etnisk tilhørighet, hudfarge, språk, religion og livssyn. Selskapet har også som mål å være en arbeidsplass hvor det

ikke forekommer diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne. For arbeidstakere eller arbeidssøkere med nedsatt funksjonsevne foretas det individuell tilrettelegging av arbeidsplass og arbeidsoppgaver der det er mulig.

Selskapet er en aktør i en global næring der stadige endringer i rammevilkårene krever dynamiske, lærevillige og fleksible medarbeidere.

Styret vil, som tidligere år, benytte anledningen til å berømme konsernets medarbeidere for deres innsats og forståelse for behovet for resultatorientert driftsfokus og endringsvilje i alle ledd. Styret takker alle ansatte for god innsats gjennom året.

Helse, miljø og sikkerhet

Den 27. januar 2019 brøt det ut brann i smoltanlegget i Laksefjord i Finnmark som resulterte i en fatal hendelse. En ansatt i firmaet som utførte vedlikeholdsarbeidet omkom. Våre tanker går til hans nærmeste og hans kollegaer. Lerøy Seafood Group har etter hendelsen bistått, og vil bistå, politisk og øvrige offentlige instanser for å finne årsaken til denne tragiske hendelsen.

Konsernet har et sterkt fokus på rutiner og etterlevelse av disse, samt tiltak som ivaretar alle medarbeidere sin sikkerhet. Dette arbeidet er en evigvarende prosess mot vår visjon om null skader.

Det er registrert et samlet sykefravær på 4,96 % i 2018. Det er en nedgang fra 5,97 % i 2017. Sykefraværet er fordelt på 3,03 % langtidsfravær og 1,93 % korttidsfravær. Styret er tilfreds med at sykefraværet er fallende, og at konsernet jobber aktivt med å holde sykefraværet lavt. Organisasjonene i de enkelte datterselskapene er i stadig utvikling for å sikre at nye utfordringer og endringer i rammebetingelser kan håndteres. Arbeidsmiljøet og samarbeidsforholdene er gode.

Ytre miljø

I et nasjonalt og globalt perspektiv er styret av den oppfatning at selskapets produksjon av atlantisk laks og ørret er blant den mest bærekraftige og miljøvennlige matproduksjonen som finnes. Det er derfor svært gledelig å konstatere at dette i fjor, igjen, ble bekreftet gjennom en internasjonal bærekraftundersøkelse, «The Coller FAIRR Protein Producer Index.» Uavhengig av dette er konsernet svært opptatt av mulige utfordringer knyttet til punktforurensning. Derfor følges dette opp med løpende undersøkelser ved selskapets lokaliteter. Konsernets virksomhet er nært knyttet til de naturgitte forholdene i norske og internasjonale ferskvannskilder og havområder. Tilgang til rent vann og rent hav er en forutsetning for konsernets drift. Styret og ledelsen mener at driften i 2018 er miljømessig bærekraftig og gjennomføres med konkurransedyktige «fotavtrykk». Dette underbygges ikke bare i konsernets omfattende «Bærekraftrapport», som er tilgjengelig i konsernets årsrapport på www.leroyseafood.com, men også i flere nasjonale og internasjonale rapporter som omhandler havbruk og fiskeri. Konsernet foretar investeringer for å minimere sin påvirkning på det ytre miljøet, og det arbeides kontinuerlig for å opprettholde gode miljøholdninger hos ledelse og ansatte.

Resultat og disponeringer i Lerøy Seafood Group ASA

Selskapets og konsernets regnskap er avlagt under forutsetning om fortsatt drift. Lerøy Seafood Group ASA hadde i 2018 et årsresultat etter skatt på 2 289 millioner kroner, mot et sammenlignbart årsresultat på 2 775 millioner kroner i 2017. Styret foreslår følgende disponering av årsresultatet for 2018 (NOK 1 000):

- Til utbytte (kr 2,0 per aksje): 1 191 547
- Til annen egenkapital: 1 097 872
- Total disponert: 2 289 419

Konsernets morselskap er solid, med en regnskapsmessig egenkapitalandel på 81,4 %. Morselskapet har en tilfredsstillende finansiering og likviditet som samsvarer med konsernets strategi og driftsplaner.

Markedsforhold og utsiktene fremover

Konsernet opplever at underliggende etterspørsel etter sjømat er god. Konsernet forventer tilfredsstillende markedsforhold også inneværende år.

Konsernet slaktet 2 % lavere rødfisk volum enn guidet i 2018, noe drevet av prisutvikling, men også som følge av noe lavere tilvekst enn forventet i sjø i siste del av året. Lavere tilvekst i siste del av 2018 gav et lavere slaktet volum i første kvartal 2019 sammenlignet med tilsvarende periode i år 2018.

Styret og ledelsen konstaterer at konsernets uttakskostnad for rødfisk er lavere i 2018 enn i 2017, men presiserer samtidig at en ikke er tilfreds med kostnadsnivået. Konsernets investeringer og kontinuerlige forbedringsarbeid skal over tid resultere i redusert kostnadsnivå. Som følge av investeringer i nytt smoltanlegg vil blant annet smolten som Lerøy Sjøtroll setter i sjøen i 2019 være av bedre kvalitet og betydelig større enn tidligere. Konsernet har forventning om at Lerøy Sjøtroll gradvis fra 2020 vil øke sitt slaktevolum og konkurransekraft.

Konsernets kontraktsandel på laks for året 2019 er per i dag om lag 30 % av forventet slaktet volum av laks. Forventning om slaktet volum av laks og ørret i 2019, inkludert andel i tilknyttede selskaper, opprettholdes i størrelsesorden 189 000 tonn.

For hvitfisk har utviklingen i 2018 i stor grad vært i tråd med konsernets forventning. Det har vært et godt år for fangstleddet, mens økte råstoffpriser og fallende kvoter har vært en utfordring for land-

industrien. For 2019 reduseres kvoten på viktige arter som torsk og hyse med henholdsvis 6,5 % og 15 %, noe som trolig medfører økte priser for produktet. Konsernet har iverksatt en rekke tiltak for å bedre konsernets konkurransekraft. Dette sammen med godt markedsarbeid og produktutvikling mener vi lover bra for segmentet.

Konsernet erfarer at aktivitetsnivået i Bearbeiding, salg og distribusjon er godt og forventer i dag at nystartede fabrikker i 2018 og forbedret drift skal gi høyere inntjening i dette segmentet i 2019 enn hva som var tilfellet i 2018.

Styret forventer per i dag en tilfredsstillende inntjening også i 2019.

Bergen, 12. april 2019



Helge Singelstad
Styrets leder



Didrik Munch
Styremedlem



Karoline Møgster
Styremedlem



Britt Kathrine Drivenes
Styremedlem



Siri Lill Mannes
Styremedlem



Arne Møgster
Styremedlem



Hans Petter Vestre
Ansattes representant