

# VIRKSOMHETS- REDEGJØRELSE

Gjennom de siste 15 årene har Lerøy vokst til å bli en av verdens største sjømatprodusenter, en betydelig internasjonal aktør innen hvitfisk og en av verdens største produsenter av laks og ørret

Både betydelig organisk vekst og oppkjøp ligger bak Lerøy Seafood Groups vekst. Per i dag er konsernet en av verdens største produsenter av atlantisk laks og ørret, Norges klart største konsern for fangst og bearbeiding av hvitfisk og en av verdens største sjømateksportører.

Konsernet ser på seg selv som et lokalt selskap med et globalt perspektiv. Konsernet skal være en virksomhet med lokal forankring på de stedene hvor vi er virksomme, og på den måten bidra i alle lokalsamfunn uavhengig av region og nasjonalitet.

Sjømatbransjen er fortsatt en ung bransje med store muligheter for videreutvikling og vekst også i fremtiden. Også fremtidige investeringer må skape grunnlag for god drift og lønnsomhet. I den forbindelse er ledelsens kompetanse svært viktig, men også den kompetansen som finnes i organisasjonen for øvrig.

Ettersom konsernet er en aktør i en global næring der rammebetingelsene stadig er i endring og utvikling, kreves det ulike former for kompetanse og erfaring fra ulike bransjer, og ikke minst stor grad av endringsvilje. Endringer i rammevilkår krever lærevillige og fleksible medarbeidere.

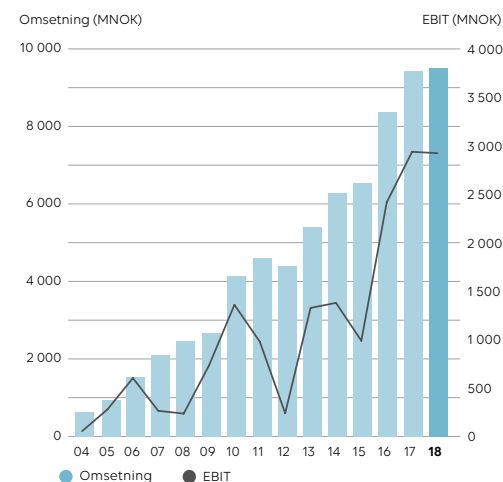
Konsernet har medarbeidere som tilfredsstillende disse kravene. Medarbeidernes fokus på konkurranseevne og resultater gjenspeiles i deres engasjement for at enkelt-selskapene også skal kunne imøtekomme fremtidige krav og derved oppfylle konsernets strategiske målsettinger og resultatkrav.

Veksten til Lerøy Seafood Group stiller stadig større krav til forretningssystemer, risikostyring og kapital. Det er en betydelig biologisk risiko forbundet med konsernets produksjonsselskaper, men også med salgs- og distribusjonsvirksomheten. Konsernet

har et kontinuerlig fokus på å utvikle forretningssystemer som kan vokse med selskapet, og som skaper konkurransefortrinn i markedet. Konsernet er svært opptatt av risikostyring i daglig drift, men også gjennom å sikre at mulige fremtidige oppkjøp og allianser passer inn i konsernets risikoprofil.

Havbruk er svært kapitalkrevende. Næringen har tradisjonelt vært underkapitalisert med tilhørende høy finansiell risiko, noe som er lite forenlig med næringens sykliske karakter. Det har alltid vært, og vil alltid være, sentralt i Lerøy Seafood Groups strategi å ha en sunn, fleksibel og bærekraftig finansiering. Administrasjonen og styret i Lerøy Seafood Group arbeider aktivt for å sikre finansielle og strukturelle forhold som gjør det mulig for konsernet å nå sine langsiktige økonomiske mål. Den finansielle beredskapen konsernet har, og skal ha, vil gjøre det mulig å delta i de verdiskapende strukturendringene som pågår.

## Utvikling omsetning og EBIT Havbruk



## Lerøy seafood group, verdikjede og de ulike segmentene

En viktig del av Lerøy Seafood Groups strategi er å være en helintegreert leverandør av selskapets hovedprodukter. Virksomheten utøves i dag gjennom en rekke datterselskaper i Norge og internasjonalt. Konsernet rapporterer for 2018 i tre segmenter: Havbruk, Villfangst, og Bearbeiding, salg og distribusjon.

**I segmentet Havbruk** ligger konsernets aktiviteter innen produksjon av laks og ørret, herunder slakting, samt en økende andel filetering. Konsernets selskaper i dette segmentet er en betydelig arbeidsgiver langs norskekysten og skal være en synlig og deltakende aktør i alle regionene de opererer i.

Selskapene i dette segmentet investerer også betydelig langs norskekysten, og samlede investeringer i dette segmentet langs kysten i 2018 var om lag 1,3 milliarder kroner. Av nye, store investeringer som pågikk i 2018, var bygging av nytt smoltanlegg for laks på Kjærelva (Hordaland), for ørret på Bjørsvik (Hordaland), utvidelse av smoltanlegg for laks i Laksefjord, samt en ny foredlingsfabrikk som åpnet på Hitra (Sør-Trøndelag) sommeren 2018. Segmentet har 1 595 ansatte, alle i Norge.

**Segment Villfangst og fiskeri** består av virksomhetene Havfisk ASA og Norway Seafoods Group AS, som ble kjøpt i 2016. Dette er virksomheter med betydelig aktivitet knyttet til fangst og bearbeiding av hvitfisk i Norge. Disse aktiviteter er også en betydelig bidragsyter langs norskekysten i form av ansatte så vel som investeringer. Segmentet har 961 ansatte, alle i Norge.

**Segmentet Bearbeiding, salg og distribusjon** har ansvaret for konsernets salg, markeds- og produktutvikling, distribusjon og foredling av sjømat. Produktene blir i stadig økende grad solgt til et globalt marked, og konsernet har i senere år investert betydelig i å utvikle nedstrømsaktivitetene i sluttmarkedene. Segmentet har 2 061 ansatte, hvorav 684 i Norge.

## Havbruk

For å kunne oppfylle sjømatmarkedets stadig strengere krav til sporbarhet, mattrygghet, produktkvalitet, kostnadseffektivitet, bærekraft og kontinuerlige leveranser innen konsernets hovedområder, mener Lerøy det er avgjørende å være en helintegreert leverandør. Kontroll gjennom hele verdikjeden er en sentral og svært viktig del av selskapets strategi. Blant annet ønsker vi å sikre koordinert vekst i sentrale deler av produksjonskjeden. Eksempler på dette er store investeringer i ny smoltproduksjon, blant annet produksjon basert på resirkuleringsteknologi. Konsernet har gjennomført store utbygginger: Et helt nytt anlegg stod ferdig i Region Midt i 2013, anlegget i Region Nord stod ferdig i 2015 og utvidelse igangsatt i 2018. I årene 2017–2019 bygger konsernet ut smoltanlegg for henholdsvis laks og et for ørret i Region Vest.

Konsernets produksjon av atlantisk laks og ørret har siden 2002 hatt en god utvikling og består nå av virksomheter som i 2018 samlet høstet 162 000 tonn. Produksjonen skjer i tre regioner i Norge: Lerøy Aurora lokalisert i Troms og Finnmark, Lerøy Midt lokalisert på Nordmøre og i Trøndelag, og Lerøy Sjøtroll lokalisert i Hordaland. I tillegg kommer konsernets produksjon av laks i Skottland gjennom det tilknyttede selskapet Norskott Havbruk. Konsernet eier 50 % av dette selskapet, som høstet 27 500 tonn laks i 2018. Inneværende år forventer Lerøy å høste 189 000 tonn laks og ørret, inkludert Lerøys andel av volumet i Norskott Havbruk. Konsernet mener det er rom for vekst innenfor eksisterende konsesjoner utover dette.

Senere år har uttakskostnaden for laks og ørret steget. Dyrere fôr, som i stor grad skyldes en svekket norsk krone, og økte kostnader forbundet med lusebekjempelse har vært de viktigste årsakene til økt uttakskost. De siste to årene har konsernets biologiske produksjon hatt en positiv utvikling, men de lange ledetidene i produksjon av laks og ørret gjør at det tar tid før dette vises i uttakskostnader. 2018 ga lavere uttakskostnader enn i 2017.

## Region nord

Lerøy Aurora AS er bærebjelken i produksjonsregion Nord. Lerøy Aurora er en helintegreert produsent av atlantisk laks. Selskapet høstet i 2018 36 800 tonn atlantisk laks, noe ned fra 39 200 tonn i 2017.

Gjennom betydelige investeringer i smoltanlegget i Laksefjord har Lerøy Aurora tilgang på flere og større smolt av høy kvalitet. Det har både økt produksjonen og bidratt til kortere produksjonstid i sjø. Med bakgrunn i de gode erfaringene vedtok konsernet i 2017 å starte videre utbygging av smoltanlegget i Laksefjord, noe som ytterligere vil øke kapasiteten av stor smolt i Lerøy Aurora. Grunnet en tragisk brann som rammet deler av anlegget i Laksefjord i januar 2019, hvor en person ansatt i en underleverandør omkom, forventes produksjonsveksteffekten av de siste investeringene i Laksefjord å bli forsinket fra 2020 til 2021.

Lerøy Aurora har et moderne prosesseringsanlegg for laks på Skjervøy. Dette anlegget er også en betydelig tilbyder av slakteritjenester til andre leverandører. I 2015 ble det investert i en helautomatisert filetlinje på Skjervøy, noe som økte anleggets filetkapasitet betydelig.

Lerøy Aurora hadde en marginal økning i uttakskost for høstet laks i 2018 sammenlignet med 2017, men er fortsatt på et lavt nivå i industriledende nivå. Per i dag forventes noe høyere uttakskostnivå i 2019.

I sum oppnådde Region Nord en driftsmargin pr. produsert kilo på 26,9 kroner i 2018, som er en økning fra 26,1 kr i 2017. For årene som kommer er det konsernets forventning at investeringene som gjennomføres i smolt vil øke Aurora sitt høstete volum. For 2018 forventes per i dag et høstet volum i Lerøy Aurora på 37 000 GWT.

## Region midt

**Lerøy Midt** er en stor produsent av laks i Midt-Norge og har en betydelig videreforedlingskapasitet.

Etter noen utfordrende år for Lerøy Midt, har utviklingen de siste to årene vært positiv. I 2018 høstet Lerøy Midt 66 500 tonn atlantisk laks, noe opp fra 64 500 tonn i 2017. For året 2019 forventes per i dag et høstet volum på 71 000 GWT.

Uttakskostnaden i Lerøy Midt var betydelig lavere i 2018 enn i 2017. Det er potensiale for ytterligere kostnadsreduksjon. For året 2018 oppnådde Lerøy Midt en driftsmargin per produsert kilo på 20,4 kroner, en økning fra 17,7 kroner i 2017.

I juni 2018 ble det satt i gang produksjon ved konsernets nye foredlingsanlegg for laks på Hitra. Konsernet tror at dette er verdens mest høyteknologiske prosessanlegg for laks. Anlegget kan produsere 70 000 tonn på ett skift pr. år, vil øke andelen som transporteres ut som filet betraktelig, og vil bidra vesentlig til ytterligere effektivisering av verdikjeden for laks.

## Region vest

**Region Vest** består i all hovedsak av selskapene Lerøy Vest AS, som er 100 % eid av Lerøy Seafood Group, og Sjøtroll Havbruk AS, der Lerøy Seafood Group ASA eier 50,71 % av aksjene.

Selskapene drives som ett og har felles ledelse. Lerøy Sjøtroll hadde i 2018 en produksjon på 58 750 tonn laks og ørret. Det er noe under forventingene, men opp fra 54 000 GWT i 2017. Av produksjonen i 2017 bestod om lag 24 000 GWT av ørret.

Lerøy Sjøtroll har hatt positiv utvikling på kostnads-siden, selv om konsernet fortsatt mener det er et sterkt forbedringspotensial. utfordringer med kjønnsmodning på ørret gjorde at prisoppnåelsen på ørret ble vesentlig lavere enn forventet i Q4 2018. Dette påvirket driftsmarginen. I sum var driftsmarginen per kilo for 2018 på NOK10,0, en nedgang fra NOK 14,4 i 2017.

Konsernet er ikke tilfreds med driftsmargin eller produsert volum i Lerøy Sjøtroll. En rekke tiltak er

iverksatt de seneste årene. Byggingen av et av verdens største RAS post-smoltanlegg forventes å gi betydelige forbedringer, både med tanke på uttakskost og økt produksjonsvolum i regionen. Det ble lagt inn egg her i Q2 2018, med første utsett av smolt i 2019. Av laksesmolt satt ut i Region Vest vil 25 % være over 500 g, en andel som forventes økt til over 40 % i 2021. For 2019 ventes Lerøy Sjøtroll å høste 66 000 GWT, av disse om lag 27 000 GWT ørret.

### Villfangst

I 2016 ble Lerøy Seafood Group eiere i både Havfisk ASA og Norway Seafoods AS.

Dette representerer det største oppkjøp i konsernets historie. Havfisk ASA og Norway Seafoods AS ble konsolidert i Lerøys regnskap fra 1. september 2016. Virksomhetene hadde i 2018 et positivt bidrag på EBIT på 388 millioner kroner.

**Havfisk** sitt primære forretningsområde er fangst av hvitfisk. Havfisk eide ved utgangen av regnskapsåret 100 % av aksjene i Nordland Havfiske AS, 60 % av aksjene i Hammerfest Industrifiske AS og

97,62 % av aksjene i Finnmark Havfiske AS. Havfisk har hatt ti trålere i drift i 2018 med tilhørende 29,6 kvoteenheter for torsk/hyse.

Havfisk fikk i januar 2018 levert kombinasjonstråleren «Nordtind» bygget av Vard. Kontraktverdien var på 325 millioner kroner. Havtråleren er en kombinasjonstråler (fersk og frys) på 80,4 x 16,7 meter. I april 2018 ble det inngått avtale med Vard om bygging av ytterligere en tråler av samme størrelse. Kontraktverdien er på ca. 400 millioner kroner. Fartøyet vil bli den første hekktråleren med integrert energilagringssystem, med muligheter for både batteridrift, diesel-mekanisk og diesel-elektrisk fremdrift.

Havfisk har konsesjonsrettigheter til å høste i overkant av 10 % av de samlede norske torskekvote nord for 62. breddegrad. Dette tilsvarer over 30 % av de tildelte kvotene for trålerflåten.

Havfisk eier flere foredlingsanlegg som i hovedsak leies ut til Norway Seafoods Group på langsiktige kontrakter. Gjennom Havfisks trålkonsesjoner er det knyttet aktivitetsplikt til disse anleggene.



**Lerøy Norway Seafoods** består av til sammen åtte foredlingsanlegg i Nord-Norge. Av anleggene er fem anlegg leid av Havfisk AS.

I Norge produserer Lerøy Norway Seafoods hovedsakelig fersk og frossen filet, loins, porsjoner og halestykker av torsk, sei og hyse. I tillegg produseres det noe saltfisk samt produkter av kongekrabbe og snøkrabbe. Norway Seafoods er den største kjøperen av torsk fra kystfiskeflåten i Norge.

Siden konsernet kjøpte Lerøy Norway Seafoods, er det foretatt betydelige investeringer i selskapets anlegg langs kysten. Det er investert i forbedringer eller ombygging i Skårvågen, Melbu, Rypefjord, Kjøllefjord, Båtsfjord, Sørvær, Berlevåg og Stamsund. Første halvår 2019 åpner anlegget i Stamsund med ny produksjon av spiseklare produkter.

Industriell bearbeiding av hvitfisk i Norge er krevende, men konsernet mener det er mulig, og at løsningen ligger i bedret markedsarbeid og mer effektiv drift. Arbeidet vil ta tid, men konsernet er overbevist om at det vil gi gevinster.

### Bearbeiding, salg og distribusjon

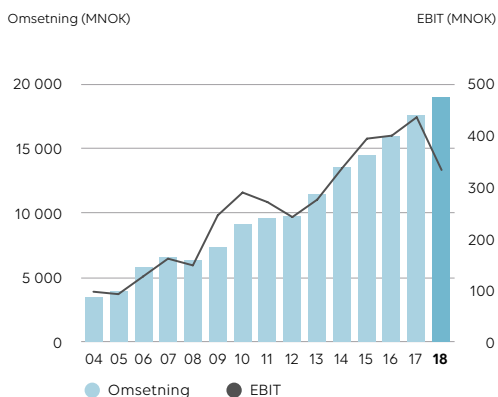
Helt sentralt i Lerøy Seafood Groups vekststrategi er å tilby nye produkter til nye markeder. For å kunne gjøre dette må man kjenne, og være nær, kunden og markedet.

Lerøy Seafood Group har en lang og stolt historie innen salg, distribusjon og videreforedling av sjømat. Konsernet selger i dag sjømat i mer enn 70 markeder over hele verden og har et omfattende kundennettverk i de fleste av disse markedene. Den store kundeporteføljen gir en betydelig risikospredning, og samtidig en unik kunnskap om trender i markedet. En slik tydelig konsumenttrend er fra helfisk til mer bearbejdede produkter. De siste årenes betydelige investeringer i såkalte fish-cuts har fortsatt i 2018. Dette er fabrikker i sluttmarkedet med en forholdsvis enkel bearbeiding, men store volumer, der nærhet til sluttkunden er sentralt. Fish-cuts muliggjør på

mange måter en revolusjon innen distribusjon av fersk fisk. Nye og enkle forbrukerrettede forpakninger samt korte og effektive logistikk-kjeder gjør det mulig for mange flere butikker å selge fersk fisk. Konsernet har også fortsatt utviklingen innen «ready-meals»-segmentet.

I 2018 hadde segmentet Salg og Distribusjon en omsetning på NOK 19,0 milliarder, en økning fra 17,6 milliarder i 2017. Driftsmarginen i 2018 var på 17,6 %, som er noe ned fra 2017. Driftsresultatet i segmentet var på 333 millioner kroner i 2018, ned fra 435 millioner kroner i 2017. Det forventes at oppstart av nye fabrikker, samt andre forbedringstiltak, vil gi økt inntjening i 2019.

### Utvikling omsetning og EBIT Bearbeiding, salg og distribusjon



**Lerøy Fossen AS** driver i dag utelukkende med videreforedling av laks og ørret gjennom Norges største røkeri på Osterøy utenfor Bergen. Selskapet har en sterk lokal forankring og har fokus på kvalitet. Bedriftens produkter selges over hele verden og passer svært godt inn i Lerøy Seafood Groups markedsstrategi, som innebærer stadig mer videreforedling.

**Lerøy Smøgen Seafood AB** er et svensk sjømat-selskap som er involvert i produksjon av ulike typer røkte sjømatprodukter samt produksjon og distribusjon av sjømat-salater og lakeprodukter basert på skalldyr. Selskapets produkter markedsføres i en rekke land. Lerøy Smøgen Seafood AB er en viktig inkubator for nye produkter i Lerøy Seafood Group ASA.

**Rode Beheer B.V. (Rode)** er en av de ledende produsentene av videreforedlet sjømat i Nederland og har en bred portefølje av røkte, marinerte, ferskpakkede og frosne produkter. Rode er svært godt posisjonert for å tilby sjømat av høy kvalitet i markeder som Benelux, Tyskland og Frankrike. I 2016 ble Lerøy Seafood Group eier av 100 % av aksjene i Rode, og i 2017 har selskapet ferdigstilt en svært moderne enhet for salg, distribusjon og foredling i Nederland. Denne forventes å gi betydelige bidrag i årene som kommer.

**Bulandet Fiskeindustri AS** er en moderne norsk videreforedlingsbedrift av hvitfisk for det norske dagligvaremarkedet. Fabrikken ligger på Bulandet i Sogn og Fjordane. Det viktigste råstoffgrunnlaget er sei, torsk, brosme og lange. Selskapets produkter er viktige for å komplettere konsernets produktsortiment.

**Lerøy Seafood AS** er målt i omsetning det største selskapet i konsernet, og navet i konsernets salg og logistikkvirksomhet. Selskapet skiftet navn fra Hallvard Lerøy AS til Lerøy Seafood AS i starten av 2017.

Med bakgrunn i Lerøy Seafood AS sentrale posisjon i verdikjeden, er utvikling og vedlikehold av sam-

spillet med samarbeidspartnere et prioritert område. Konsernets globale salgnettverk består av Lerøy Seafood AS salgskontorer i en rekke land samt etablerte søsterselskaper i Sverige, Finland, Frankrike, Nederland, Spania, Portugal og Tyrkia. Lerøy Seafood AS har salgskontorer i Kina, Japan, Frankrike og USA. Sammen med søsterselskapene dekker salgskontorene dermed ulike deler av konsernets internasjonale markeder. Konsernets tilstedeværelse i sentrale markeder gir muligheter for tettere oppfølging av nøkkelt kunder samt utvikling av nye kunderelasjoner. Konsernet vil arbeide for tilstedeværelse i enda flere markeder fremover.

I tillegg til internasjonalt salg- og markedsarbeid driver konsernet også med nasjonal distribusjon av fersk fisk til det norske markedet gjennom Lerøy Sjømathuset for dagligvare og Lerøy Sjømat-gruppen for storkjøkken, hvor konsernets norske grossistselskaper deltar sammen med andre eksterne selskaper. Virksomheten baserer seg på regional forankring og kompetanse i den regionen som kunden opererer i. Samtidig tilbyr nettverket de storskalafordelene som er knyttet til riksdekkende markedsarbeid og distribusjon av sjømat.

**Lerøy Sverige AB** er holdingselskapet for de tre svenske selskapene Lerøy Allt i Fisk AB, Lerøy Stockholm AB og Lerøy Nordhav AB. Lerøy Allt i Fisk AB holder til i Göteborg og er et fullsortiments sjømat-selskap med en spesielt sterk posisjon i det svenske catering- og storhusholdningsmarkedet. Lerøy Stockholm AB holder til i Stockholm og er en av Stockholms største sjømatdistributører med særlig god kompetanse innen dagligvarehandel.

Salgs- og distribusjonsvirksomheten i Frankrike er sentral og består i dag av **SAS Lerøy Seafood France**, som i tillegg til to «fish-cuts» har salgskontor i Boulogne i Frankrike.

I 2014 startet konsernet opp salg- og distribusjonsvirksomhet i Spania gjennom etableringen av **Lerøy Processing Spain**. Selskapet er i rivende utvikling og har de siste årene åpnet totalt fire

fabrikker (Madrid, Barcelona, Valencia og Alicante) som leverer ferske sjømatprodukter til rundt 950 supermarkeder hver dag. Utviklingen i Spania er lovende, og konsernet har stor tro på videre positiv utvikling.

Aktiviteten i Portugal drives gjennom selskapet **Lerøy Portugal Lda.** Selskapet har hatt en god posisjon på den iberiske halvøy, som er et stort og viktig marked for norsk sjømat. Selskapet arbeider målrettet for å styrke sin posisjon som distributør av fersk sjømat i Portugal.

**Lerøy Finland OY** ble en del av Lerøy Seafood Group i 2011. Lerøy Finland OY holder til i Åbo/ Turku i Finland og har en sterk posisjon innen salg og distribusjon av sjømat i sitt hjemmemarked.

Konsernets aktivitet i Tyrkia drives gjennom selskapet **Lerøy Turkey.** Selskapet har i nært samarbeid med Lerøy Seafood AS utviklet det tyrkiske markedet for atlantisk laks. Lerøy Seafood Group økte i 2015 sin eierandel i selskapet fra 50 % til 100 %.

### Tilknyttet virksomhet

Lerøy Seafood Group ASA har eierandeler i flere tilknyttede selskaper. De største er Norskott Havbruk AS, Seafood Danmark A/S og Seistar Holding AS.

Norskott Havbruk AS er eid 50 % av henholdsvis Lerøy Seafood Group ASA og SalMar ASA. Norskott Havbruk ble etablert i 2001 med det formål å kjøpe firmaet som i dag har navnet Scottish Sea Farms Ltd. (SSF). SSF er det nest største havbruksselskapet i Skottland. Selskapet høstet 27 500 tonn laks i 2017. SSF produserer smolt, hovedsakelig for å dekke eget behov. Selskapet driver to moderne landanlegg for prosessering av laks, henholdsvis i Skottland og på Shetland. Selskapet arbeider kontinuerlig for å befeste sin stilling som den ledende og mest kostnadseffektive produsenten av atlantisk laks av høy kvalitet innenfor EU. Selskapet er allerede godt posisjonert i flere markedssegmenter med fokus på høy kvalitet, blant annet gjennom det anerkjente

merket Label Rouge. SSF har et betydelig potensial for organisk vekst i årene som kommer, og har planer som innebærer at årlig høstet volum skal være mellom 35 og 40 tusen tonn fra eksisterende lisenser. For å sikre dette har selskapet investert betydelig i smoltproduksjon.

I 2015 kjøpte konsernet en 50 % eierandel i brønnbåtrederiet Seistar Holding AS. Seistar Holding AS er leverandør av brønnbåttjenester til Region Vest. Selskapet fikk levert en ny, stor brønnbåt i 2016, en båt som blir viktig for konsernets havbruksvirksomhet i Hordaland.

Konsernet har i lengre tid jobbet med selskapet Brdr. Schlie i Danmark. I 2013 inngikk partene et samarbeid og etablerte selskapet Lerøy Schlie A/S, som de hver eier 50 % av. I starten av 2017 solgte Lerøy sine aksjer i Lerøy Schlie A/S og Norway Seafoods Groups aktivitet i Danmark til Seafood International A/S. Seafood International A/S skiftet siden navn til **Seafood Danmark A/S**, der Lerøy eier 1/3 av aksjene.

