

The background of the entire page is a photograph of the interior of an antelope valley poplar tree. The wood's surface is highly textured with wavy, undulating lines that create a sense of depth and movement. The color palette is warm, ranging from deep, dark browns and purples in the shadows to bright, vibrant oranges and yellows where the light hits the curves of the wood.

terra firma

Annual Review 2012

기업을 변혁시키고 가치를 창출합니다

테라퍼마
기업을 변혁시킵니다
가치를 창출합니다

테라퍼마는 포트폴리오 기업에 지속적으로 투자해 각 기업들을 그 분야의 최고 기업으로 성장시키는데 최선을 다하고 있습니다

2013년 4월 30일

테라퍼마와 포트폴리오 기업 Annual Review를 발간하게 되어 기쁩니다.

전년에 이어 2012년도 정치적 불확실성이 유럽과 미국 시장을 강타하고, 신흥 경제의 성장률이 둔화되면서 어려운 글로벌 경제환경이 지속됐습니다.

이러한 상황 속에서 독립업체로써 창립 10주년을 맞이한 테라퍼마와 포트폴리오 기업들은 괄목할 성과를 거뒀습니다. 새로운 사업을 인수하고 기존 포트폴리오 기업을 강화했으며 총 펀드 가치를 28억 유로 증대시켜 2011년 대비 47%의 성장을 이뤘습니다.

또한 포트폴리오에 Four Seasons Health Care (이하 'Four Seasons')와 The Garden Centre Group 등 두 개의 신규 사업을 추가했습니다. 두 기업 모두 탄탄한 자산을 보유하고 있으며 근본적인 변화가 필요한 핵심 산업군의 기업으로 테라퍼마 전략에 부합합니다.

Four Seasons는 영국 최대의 독립 요양 및 전문 의료 서비스 기업입니다. 영국의 고령화 추세를 고려할 때 요양 서비스 산업은 성장 잠재력이 큰 핵심 산업입니다. 2012년 7월 Four Seasons를 인수한 테라퍼마는 앞으로 진료의 수준을 높이고 장기적으로 지속 가능한 성장을 달성하는 데 필요한 투자를 제공하게 될 것입니다. 테라퍼마의 우선적 목표는 Four Seasons가 환자와 이용자 및 가족들에게 수준 높은 진료를 계속 제공하는 것입니다.

2012년 4월 인수한 The Garden Centre Group은 영국 최대 원예 및 조경 소매 기업입니다. 원예는 영국 문화의 핵심으로 원예 인구는 성인의 50%, 45세 이상 인구의 2/3에 육박합니다. 원예용품 시장은 장기간에 걸쳐 안정적으로 성장해왔으며 인구 고령화에 따라 향후에도 지속적인 성장이 예상됩니다.



2012년 테라퍼마는 각 포트폴리오 기업을 해당 부문의 선두주자로 만들겠다는 확고한 목표 하에 포트폴리오 기업 투자를 계속했습니다. 총 22억 유로를 포트폴리오 기업 구축 및 발전에 투자했으며 Infinis, RTR, EverPower 관련 추가 인수에 2억 달러를 별도로 투입했습니다. 다우존스 산업 평균 지수 구성 기업들과 FTSE 100대 기업들이 각각 7.3%와 5.8%의 평균 EBITDA 성장을 기록한 반면 테라퍼마 포트폴리오 기업들은 10%의 성장을 달성했습니다. 이 같은 성과는 테라퍼마가 포트폴리오 기업들과의 협력 하에 전략을 변화시키고 경영진을 강화하며 자본 투자를 통해 자산을 개선하고 추가 인수를 통해 기업을 구축하며 자본 비용을 낮추는 5대 가치 창출 전략을 시행한 결과입니다.

테라퍼마는 2012년 Terra Firma 스페셜 오퍼튜니티즈 펀드 I을 통해 신규 자금을 모집하여 노무라에서 Annington 인수를 완료했습니다. 40억 유로 규모의 본 인수는 2008년 이래 유럽 최대 레버리지 바이아웃 거래였습니다. 또한 독일 소재 주거용 부동산 기업 Deutsche Annington을 2012년 유럽 부동산 최대 규모인 43억 유로에 리파이낸싱했습니다.

불확실성이 계속되는 힘겨운 글로벌 시장에서도 테라퍼마는 딜 체결 역량과 전문성을 입증했습니다. 2012년 테라퍼마는 금액 기준 레버리지 바이아웃 거래에서 유럽, 중동, 아프리카 지역 1위, 세계 수위를 차지했습니다.

테라퍼마는 항상 장기적인 안목에서 수익을 창출하고자 노력해왔습니다. 현재 비 재무적 요소에 가치를 부여해야 한다는 인식이 투자 업계 전반에 걸쳐 확산되는 바람직한 현상이 나타나고 있습니다. 테라퍼마는 투자 프로세스의 비 재무적 영향을 보다 체계적으로 명시하고자 애쓰고 있으며, 이를 염두에 두고 올해 Annual Review에 환경, 사회 및 지배구조(ESG) 사안에 대한 밥 슈와럽 박사의 기고문을 실었습니다. 테라퍼마는 2013년 포트폴리오 기업 전반에서 보다 심층적인 ESG 보고를 시행하고 가장 실질적인 지표를 정의하기 위해 포트폴리오 기업 및 투자자들과 협력하면서 UN 책임 투자 원칙에 대한 결의를 공고히 해나가고 있습니다. 또한 지속가능성 전문 외부 컨설턴트의 지원을 받아 포트폴리오 기업 전반에서 일련의 ESG 검토를 실시하고 있습니다.

포트폴리오 기업 성과

어려운 경제 여건 속에서도 테라퍼마 포트폴리오 기업들은 고무적인 성과를 거뒀습니다.

AWAS는 2012년 주요 재무 목표를 모두 달성했습니다. 신규 항공기 20대를 인도했으며 2013년 인도 예정 항공기 25대는 모두 임대자가 확정됐습니다. 신규 인도와 수명 말기 자산의 선별적 매각으로 선대 평균 연령은 6년 미만으로 낮아졌습니다.

CPC는 2012년 힘겨운 시장 환경 속에서도 좋은 운영 성과를 거뒀습니다. 중국 상자육 판매 기업 단통과의 조인트 벤처가 순조롭게 진행되고 있으며, 소비자 및 소매업체를 대상으로 시장 확대를 꾀하고 있습니다. 현재 소매 시장은 이미 긍정적인 모멘텀이 형성되어 있으며, 향후 12개월 동안 선별된 시장에서 매출 신장을 달성할 것으로 예상됩니다. 테라퍼마의 사업 상무 이사인 페르갈 리미가 지난 10월 CEO로 선임됐고, 그 이후 강력한 발전을 주도하고 있습니다. CPC의 호주 비상임 이사인 마크 바헨은 지난 8월 회장으로 선임되어 이제 CPC의 발전을 이끌어갈 책임자들이 적재적소에 배치되었다고 자신합니다.

2012년 Four Seasons는 2011년 말 인수한 구 서던 크로스 요양소의 개선 및 통합 작업에 주력했습니다. Four Seasons는 인수 후 전략을 시행하며 상당한 진척을 이뤘고 이안 스미스가 회장으로 선임되어 기존 경영진이 보강됐습니다.

The Garden Centre Group은 영국의 악천후에도 불구하고 2012년 고무적인 재무 성과를 거두며 레스토랑과 영업점의 기여도와 기후에 영향 받지 않는 매출원 확보의 중요성을 확인했습니다. 케빈 브래드쇼를 CEO로, 테라퍼마 재무 상무이사인 닐스 스테인마이어를 CFO로 선임하여 경영진을 강화했습니다.

힘겨운 시장에서도 테라퍼마는 딜 체결 역량과 전문성을 입증했습니다

LETTER FROM THE CHAIRMAN

Odeon & UCI는 사업확장 계획을 이어나가며 유럽 최대의 영화관 체인으로서의 입지를 성공적으로 지켜냈습니다. 나아가 지속적인 투자를 통해 세계 최대 디지털 상영관 운영 기업으로 발돋움했습니다.

2011년 성공적인 연료 입찰 이후 Tank & Rast는 2013년 초에 시작될 새로운 연료 유통 네트워크 준비에 매진해왔습니다. 이 새로운 전략은 향후 수개월 내 조속히 시행될 것이며, 연중에 그에 따른 결과를 볼 수 있을 것으로 예상됩니다.

Phoenix는 주거용 부동산 시장 둔화로 부동산 소유자들이 이사를 하기 보다는 거주 중인 집에 투자하면서 신규 보급 가구 목표를 30% 초과 달성했습니다. Phoenix는 계속해서 견고한 실적을 거두고 있습니다.

지난 해 테라퍼마의 재생 에너지 투자 기업들은 괄목할 성과를 거뒀습니다. 2012년 전반에 걸쳐 EverPower는 6기의 풍력 발전소를 운영하고 500 MW 이상의 발전 용량을 보유한 대규모 발전 설비 보유사이자 운영사로서의 입지를 다시 한번 확인했습니다. 인수 이래 EverPower의 발전 규모는 여덟 배 가량 증가했습니다. RTR은 4분기 두 건의 추가 인수를 통해 유럽 최대 태양광 발전소 운영사로 자리매김했습니다. RTR의 발전 용량은 초기 인수 이래 두 배 이상 증가하여 300 MW에 이릅니다.

지난 해 Infinis는 눈부신 성장을 이어나가며 유기적 프로젝트 계획과 선별적 인수를 통해 육상 풍력 발전 자산을 추가했습니다. 풍력 발전소가 늘어나면서 총 570 MW 이상 시설 용량의 매립지 가스, 육상 풍력 및 수력 발전소를 운영하는 영국 최대 재생 에너지 발전 기업으로서의 입지가 더욱 공고해졌습니다. 이러한 모멘텀은 올해 테라퍼마의 핵심 목표인 Infinis 매각에 긍정적으로 작용하게 될 것입니다.

테라퍼마의 주거용 부동산 투자 기업도 지난 해 전반적으로 좋은 성과를 거뒀습니다. 노무라에서 Annington을 성공적으로 인수했으며 향후 Annington 팀과의 파트너십이 더욱 발전할 것으로 기대됩니다. Annington이 활동하는 임대 시장은 2012년 탄탄한 실적을 거뒀으며 이러한 추세가 2013 년에도 계속될 것으로 예상됩니다.

Deutsche Annington은 상대적으로 안정적인 독일 경제의 수혜를 받고 있습니다. 2012년 Deutsche Annington은 독일 내 주택 수요 증가로 민영화 물량 감소에도 불구하고 2006년 이래 최대의 연 매출을 기록했습니다. 2013 년 4월에는 베텔스만 SE의 전 임원 로프 부치가 CEO로 선임되었습니다. 로프의 리더십 하에서 테라퍼마가 고려하는 전략적 옵션과 함께 Deutsche Annington의 성장이 이어질 것으로 기대합니다.

시장 전망

유럽의 위기는 현재 진행형입니다. 하지만 세계가 불확실성이 상존하는 상황에 적응해가면서 이것이 새로운 현실이 되고 있습니다. 유럽의 문제는 계속 악화될 것이나 이 또한 사업을 진행하는데 일부 배경요소가 되어 가고 있습니다.

현재 가장 두드러진 동향은 시장이 정치 뒷전으로 밀려나는 현상입니다. 1982년부터 2007년까지는 국제 시장이 운전대를 쥐었고 금융기관은 전 세계적으로 자유를 향유하며 지지를 받았습니다.

그러나 2008년 신용 경색 이후 정계가 주도권을 잡고 끊임없이 개입하기 시작하면서 투자처 규명이 훨씬 어려워졌습니다.

이러한 현상이 가장 극심한 곳이 유럽입니다. 현재 진행형인 위기는 강력한 국제적 합의 없이는 해결되지 않을 것이나 국제적 합의를 어떻게 이룰 것인지 파악하기가 어렵습니다. 오히려 우리는 정반대 현상을 목격하고 있습니다. 유럽 전역에서 국민들이 현 위기와 긴축정책에 책임이 있다고 생각하는 전통적인 정당을 거부하기 시작하면서 독립 정당과 극단적 성향의 정당들이 득세하고 있습니다.

유럽의 유권자들 대부분이 현 상황에 불만을 품는 것은 이해가 가지만, 실상은 지난 10년간 빚을 내가며 자신들의 능력 이상의 생활수준을 누린 대가를 치르고 있는 것입니다. 정부는 경제가 계속 성장하리라 확신하며 미래 성장을 담보로 돈을 빌려 썼고 개개인 역시 주택과 같은 자산 가치 상승에 기대어 대출을 늘렸습니다. 성장이 실현되지 않고 자산 가치가 상승하기는커녕 하락하자 지금까지의 부채와 지출 수준을 유지할 수 없다는 사실이 명백해졌습니다.

정치인들은 언제나 인기에 영합할 것입니다. 때문에 상황이 좋을 때는 지출을 하고 상황이 안 좋을 때는 은행과 같은 희생양을 찾아 지출 삭감과 긴축 정책의 원인으로 지목하며 다그칠 것입니다. 사실 정치인들은 호황기에 자금을 비축해 지금과 같은 불황기에 사용할 재원을 확보해두었어야 합니다. 예를 들면 당시 영국 정부는 높은 세수를 계속 거둬들이리라 생각하고 그에 따라 정부 지출을 늘렸습니다. 우리는 이제 세수 증대의 상당 부분이 허상에

2012년 테라퍼마는 유럽, 중동,
아프리카에서 LBO 거래규모 기준
최대 규모의 회사로 평가받았습니다

불과했다는 사실을 알게 되었고, 그와 같은 접근 방식이 어리석었다는 것을 깨달았습니다. 하지만 쟁점은 호황기에 이러한 사실을 인식하고 그 기회를 활용해야 한다는 것입니다. 스웨덴의 경우 호황기에 신중한 재정 정책을 펴고 덕분에 최근의 경제 위기에 상대적으로 잘 대처할 수 있었습니다. 독일 역시 글로벌적 경제 호황을 부채 확대의 구실로 삼지 않고 수출 증대 및 경제 강화에 주력한 좋은 예입니다. 이 두 국가는 이제 수년 간의 노고 끝에 결실을 거두고 있습니다. 하지만 정치인과 국민들이 호황기에 부채를 과도하게 늘린 국가에서는 부채 조정이 성장의 발목을 계속해서 잡을 것입니다.

유럽 전역에서 각국 정부가 재정 지출을 줄이기 위해 긴축 조치를 도입하고 은행 규제를 강화하는 방식으로 위기에 대응해왔습니다. 하지만 세수 증대와 규제 강화가 오히려 회복의 싹을 잘라내고 있습니다. 영국과 유럽 경제의 근간인 중소기업들이 이러한 조치들 때문에 무너지고 있고, 이들 없이는 강력한 지속 가능 성장을 이룰 수 없습니다.

미국 정부는 눈덩이처럼 불어나는 재정 지출에 대한 지속 가능한 해법 규명이라는 심대한 과제를 직면하고 있습니다. 사회 보장 지출 등 정부 의무 지출 상한제 도입, 세율 인상 등 예산의 균형을 맞추는 조치들이 이미 마련되어 있지만, 이 조치를 시행하는데 따른 정치적 위험 때문에 당분간 해법을 찾기가 어려울 듯 합니다.

일본의 상황은 예견하기 매우 어렵습니다. 실로 오랜 만에 경제를 활성화하고자 하는 정치적 의지가 마련되었지만, 한편으로는 소비를 격려하면서 깊이 뿌리내린 문화적 습성을 바꾸려 하고 있습니다. 수십 년 간 업무 차 일본을 방문해온 사람으로서 저는 일본이 진정 변화하기 위해서는 1990년대 이후의 세대 교체가 일어나야 한다는 생각을 항상 해왔습니다. 그리고 그러한 변화가 지금 일어나기 시작했습니다. 이 같은 변화는 정치적 전략과 국민의 의지가 균형을 이루면서 나타난 것이고, 글로벌 성장 불균형과 중국과 같은 주변국의 급성장이 그 변화를 쉽게 용인하지는 않고 있습니다. 일본은 빠른 속도로 고령화되고 있으며 경제에 새 생명을 불어넣고자 한다면 중국처럼 상대적 문화 고립에서 벗어나 새로운 개념을 수용해야 합니다.

올해 새로이 들어선 중국 지도부에는 고 성장의 전통을 이어가기 위해 넘어야 할 과제들이 산적해 있습니다. 한 자녀 정책의 결과로 인력 풀이 줄어들고 있으며 이는 결국 중국의 거대 제조업 기지에 부담으로 작용하게 될 것입니다. 그러나 수출이 중국 경제에서 중요한 위치를 유지하더라도 향후 수년 간 중국 정부는 내수 중심 성장 전략으로 선회할 것입니다.

세계 경제 회복은 여전히 간단하지 않은 문제이나 회복은 현재 실제로 진행되고 있기는 합니다. 세계 경제가 많은 이들이 두려워 하는 것 보다는 나은 상황이지만, 동시에 많은 이들이 희망하는 수준의 성과는 내지 못하고 있습니다. 글로벌 시장에 활기가 돌기 시작하고 있으나 이는 상당 부분 초저금리라는 유례 없는 환경에 기인한 것입니다. 금리는 현재 수준에서 결국은 인상될 수 밖에 없으나 실제 인상은 아직 멀었다고 생각합니다. 당분간 투자자들은 현 상황에 적응하며 이것이 ‘뉴 노멀(new normal)’임을 깨닫고 투자를 재개해야 할 것입니다.

투자처를 찾는 이들은 항상 어디가 성장의 중심이 될지 묻습니다. 하지만 그렇게 간단한 문제가 아닙니다. 대다수는 성장이 일어나는 곳에서 투자 수익률도 높을 것으로 가정하지만 현실은 사뭇 다르거나 정 반대일 수 있습니다. 이런 이유 때문에 테라퍼마는 신흥 시장에서의 사모 투자에 긍정적이지 않았습다. 브라질과 인도의 성장이 둔화되고 사모 투자 전문회사들이 중국에서 수익 실현에 어려움을 겪으면서 이러한 결정의 이점이 보다 명료해지고 있습니다. 신흥 시장의 성장은 더 불안정하기 때문에 고성장이 반드시 높은 투자 수익으로 이어지지는 않을 것입니다.

투자자들은 성장을 수익의 절대적 지표로 인식해서는 안 됩니다. 유럽이 저성장으로 계속 고전하겠지만 투자 기회의 경제적 논리가 여전히 상당히 우호적이기 때문에, 여러 부정적인 여건이 존재한다 하더라도 최상의 투자처 중 하나가 될 수 있습니다. 미국도 느슨한 통화 정책을 장기간 유지하고 있고, 금리 상황이 개선될 가능성이 적어 이에 따른 하방 리스크가 존재하지만 일반적으로는 여전히 긍정적인 투자처입니다.

테라퍼마는 사모 펀드가 유럽 경제 재건에 중요한 역할을 담당할 수 있다고 믿습니다. 기업변혁에 주력하는 것이 사모펀드와 다른 기업 소유 모델 및 자산 클래스를 구분짓는 중요한 특징입니다. 또한 사모 투자 전문회사는 근본적으로 장기적 기업 변혁에 주력합니다. 테라퍼마는 10년 약정 자본을 모집하며 이 자본을 기업 개선 및 가치 창출에 사용합니다.

LETTER FROM THE CHAIRMAN

이와는 대조적으로 상장 기업은 분기별 보고 요건 때문에 장기적인 안목을 유지하기 힘듭니다. 사모 투자 모델은 의사 결정에 소요되는 시간을 단축하고 모든 이해 관계자가 한 배를 타고 한 방향으로 노를 저도록 함으로써 사주와 경영진의 이해를 연계합니다. 유럽의 정치적 리스크를 간과할 수는 없으나 그간의 경험을 미루어볼 때 이 리스크를 숙지하고 대처한다면 정치적 먹구름을 헤치고 거래를 성사시킬 수 있을 것입니다.

결론

힘겨운 시장 환경 속에서 테라퍼마는 중요한 거래를 완료하고 포트폴리오 기업의 성과를 개선해왔습니다. 복잡한 환경에 투자하고 규제 산업에서 기업을 운영한 경험을 바탕으로 유럽의 ‘뉴 노멀’에 적응하고 변화하는 정치 및 규제 환경을 성공적으로 헤치며 능력을 입증해왔습니다. 테라퍼마는 단기 변동성을 넘어 장기 가치를 추가할 수 있는 곳에 주력함으로써 계속해서 투자 기회를 규명해나갈 것입니다.

테라퍼마는 내년을 위한 야심찬 계획을 수립했습니다. 우선 투자자들에게 투자금을 반환하기 위해 일부 기업에 대한 투자회수는 계속될 것입니다. 또한 테라퍼마의 투자 철학에 부합하는 기업에 투자할 기회를 모색하며 기존의 포트폴리오 기업 개선 및 강화를 위해 노력할 것입니다.

테라퍼마의 전 임직원을 대신해 2012년 테라퍼마를 지원해주신 모든 관계자 여러분들께 진심으로 감사 드립니다. 이와 더불어 테라퍼마 팀과 함께 한 해 동안 많은 성과를 거두신 포트폴리오 기업 임직원 여러분들께도 감사 드립니다.

감사합니다.

가이 한즈

펀드의 가치를 높이고 포트폴리오 기업을 변혁시키는데 테라퍼마의 임직원들이 가장 중요한 역할을 합니다

2013년 4월 30일

2012년 테라퍼마는 사모 투자 연간 딜 총액 기준으로 유럽 1위에 올랐습니다. 테라퍼마의 딜 성사 능력은 임직원의 재능과 의지, 팀워크를 바탕으로 인수 기업을 변혁시키는 집중적이고 직접적인 접근 방식에서 기인합니다.

인재에 대한 투자

테라퍼마의 전문가들은 포트폴리오 기업의 동료들과 협력하여 변혁 전략을 시행하고 주주들을 위한 가치를 실현합니다.

테라퍼마의 임직원이 포트폴리오 기업에 파견되거나 배치되는 형태의 긴밀한 협력 관계를 통해 테라퍼마는 보유 기업을 성공적으로 변혁시킵니다. 평균적으로 테라퍼마는 포트폴리오 기업 당 6명의 임직원을 배치합니다. 이렇게 많은 인원을 배치한다는 것은 우리가 진행하는 변화의 규모가 그만큼 크다는 것을 의미합니다.

CEO로서 제 임무는 투자 전략을 실행할 최고의 전문 인력을 확보하고 이들을 가장 효율적으로 조직해 한 팀으로 완벽하게 움직이도록 하고 효과를 최대한 낼 수 있는 곳에 이들을 배치하는 것이며, 최종적으로 테라퍼마와 투자자들의 이해 관계 연계를 공고히 하는 것입니다.

올해 테라퍼마는 졸업생 애널리스트 교육 프로그램을 통해 9명의 졸업자들을 채용하게 됩니다. 3년간 진행되는 이 프로그램에서 신규 채용자들은 테라퍼마와 포트폴리오 기업의 다양한 팀에서 근무할 것입니다. 이 프로그램은 우수한 전문 인력을 채용하고 사내에서 그들의 능력을 개발하는 탁월한 프로그램입니다.

총 1천 여 명이 지원한 가운데 엄격한 테스트와 면접 절차를 거쳐 9명의 졸업생을 선발했습니다. 합격자들은 경제학, 자연 과학, 현대 및 중세 언어 등을 전공한 명문대 졸업생들로 1/3이 여성입니다.

지금까지 격년으로 졸업생들을 채용해온 테라퍼마는 탁월한 인재를 지속적으로 확보하기 위해 2013년부터 매년 졸업생들을 채용할 계획입니다.



채용 프로그램 확대로 테라퍼마의 인력 풀은 더욱 넓어질 것입니다.

채용자들이 테라퍼마의 일원으로 앞으로 일을 잘 할 수 있을지를 판단하는 것이 매우 중요하기 때문에 테라퍼마는 졸업생 채용에 많은 노력을 기울입니다. 금융 서비스 부문에서 개인의 성과는 목표 대비 성과나 팀 내 개인의 기여도에 비해 평가가 용이한 금액 기준으로 평가되는 경우가 많습니다. 테라퍼마에서는 팀워크 능력을 우선순위 중 하나로 삼고 있습니다.

테라퍼마는 폭넓은 기회를 제공하기 때문에 지금까지 탁월한 역량을 갖춘 인재들을 채용할 수 있었습니다.

재무 및 운영 전문가들에게 이는 변혁 프로그램 실행에 중요한 영역에 있는 포트폴리오 기업 경영진과 함께 해당 기업의 프로젝트를 꾸려갈 기회를 뜻합니다. 한 조직이 당면한 문제에 대해 혹은 사내에 해당 인력이 없는 문제에 관해 혁신적 해법을 개발하여 제시할 수도 있습니다.

올해 테라퍼마의 모든 재무 전문가들이 신규 인수에 참여했습니다. The Garden Centre Group 인수 건에서는 부동산 포트폴리오 건 별 분석을 지원했으며, 다양한 비즈니스 제안을 원칙에 입각해 분석하고 평가하는데 일조했습니다. Four Seasons 인수에서는 경영진과 긴밀히 협력하여, 영국 최고의 독립 요양 서비스 제공 기업으로서의 Four Seasons의 위상을 바탕으로 추가 매입이 가능한 자산을 규명하고 인수 전략을 실행했습니다.

테라퍼마는 운영 전문가들에게 많은 지역, 다양한 부문에서 포트폴리오 기업의 각 발전 단계에 참여하여 포트폴리오 기업과 협력할 수 있는 기회를 제공합니다.

두 경우 모두 중국에는 단기 혹은 장기적으로 포트폴리오 사업팀의 일원이 될 것입니다. 지금까지와 마찬가지로 올해에도 테라퍼마의 전문가들이 포트폴리오 기업의 CEO, CFO 및 기타 임원으로 선임되었습니다.

테라퍼마가 사내의 전문가들에게 이러한 기회를 제공하는 이유는 단순히 포트폴리오 기업의 운영방식과 전략이 실제 비즈니스에 적용되는 방식과 이러한 전략 및 계획이 공유되고 실행되는 방식을 더 잘 이해하기 위해서만이 아닙니다. 현장에서 테라퍼마의 인력을 활용하는 것이야말로 투자 기업을 변혁시키는 테라퍼마의 투자 접근의 핵심 요소이기 때문입니다.

팀워크

다양한 배경과 전문성, 경험을 갖춘 이들이 함께 일하는 테라퍼마와 같은 조직에서는 모두가 한 팀이라는 철학이 중요합니다.

이 철학을 염두에 두고 테라퍼마는 2012년 4월에 시작되는 회계연도에 연례 성과 평가 프로세스를 전면 개혁했습니다. 이제는 전 직원이 개인 성과와 팀내 기여도를 아우르는 일정한 기준에 따라 팀의 관리자에게 평가를 받게 됩니다.

일부 평가 기준을 팀의 성과에 연계함으로써 개인의 성과만큼 한 팀으로 어떻게 일을 하는지도 중요하다는 점을 분명히 했습니다.

이 같은 조치는 개인의 성과를 지원할 뿐 아니라 팀의 성과도 함께 개선하기 위해 설계되었습니다. 장기적으로 지속 가능한 발전을 위해서는 이와 같은 조치가 필수입니다.

이해 관계자들과 좋은 파트너쉽

테라퍼마는 투자자들에게 투명해야 한다는 점을 항상 주지하고 노력해왔습니다. 이에 따라 업계 최고의 리포팅을 시행하고 있습니다. 올해로 6년째 발간되는 본 Annual Review도 그와 같은 노력의 일환입니다. 이에 그치지 않고 테라퍼마는 최근 들어 투명성을 한층 더 강화하기로 결정했습니다.

한 기업으로서 테라퍼마는 모든 구성원에게 테라퍼마의 목표를 분명히 전달하고자 합니다. 또한 투명성과 명료성을 위해 이러한 목표를 투자자들에게 공개하기로 결정하고 자본금 반환 계획을 명료하게 설명하는 가치 평가 브리지 프레젠테이션 자료를 발표했습니다. 이 프레젠테이션은 투자자들에게는 테라퍼마가 명시한 목표를 달성했는지 여부를 확인하는 기준이 될 것이며, 테라퍼마에게는 내부적으로 진척 상황을 평가하는 척도가 될 것입니다.

테라퍼마는 언행 일치의 중요성을 인식하고 제시한 목표를 달성하는 능력에 따라 평가 받고자 합니다. 내부적으로만이 아니라 외부적으로도 공유된 목표에 집중함으로써 모두가 공동의 목표 달성에 주력할 수 있게 됩니다. 테라퍼마는 투자자 보고 및 투명성에서 업계를 선도하고 있습니다. 앞으로도 테라퍼마는 이해 관계자들과의 소통을 위해 노력할 것입니다.

테라퍼마는 또한 지역 사회에 대한 직접 참여를 확대하고 포트폴리오 기업들의 참여를 독려함으로써 모범이 되는 기업 시민이 되고자 합니다.

테라퍼마는 테라퍼마가 위치한 런던 도심 사우스와크 지역 사회를 적극적으로 지원하고 있습니다. 2006년부터 2008년까지 TFCPL은 연 순이익의 10%를

LETTER FROM THE CEO

테라퍼마 공익 신탁에 기부했습니다. 그리고 2009년 이래로 기부금을 공익 신탁과 사모 재단 (PEF)에 나눠 기부하고 있습니다. 그 외에도 공익 신탁에서는 PEF에 대한 기부 외에도 지역 사회 안팎에서 사우스와크 지역 사회를 위해 일하는 자선 단체에 총 160만 파운드를 기부했습니다.

결론

테라퍼마는 설립 이래로 탄탄한 자산을 보유하고 근본적인 변화가 필요한 핵심 산업군의 기업에 투자하는 전략을 고수해왔습니다.

2012년 한 해 동안 테라퍼마는 경제적 역풍을 헤치고 가치 실현에 집중했으며 전 임직원의 노고에 힘입어 총 펀드의 가치가 47% 상승하게 되었습니다.

포트폴리오 기업 변혁과 펀드 가치 증대에 임직원들의 역할은 매우 중요합니다. 테라퍼마는 앞으로도 성공에 필요한 인재를 채용, 관리, 개발하는데 집중할 것입니다.

이처럼 테라퍼마는 구성원들의 발전을 지원하고 포트폴리오 기업들과 긴밀히 협력하며 투자자들과 소통함으로써 지난 해의 성공을 2013년에도 이어가리라 믿습니다.

감사합니다.

팀 프라이스

점차 많은 투자회사가 지속가능성을 가능하게 하는 요소들의 잠재적인 영향력을 깨닫고 있습니다. 이와 동시에 투자과정의 비금융적 요소들을 설명하는 부분에서 환경적, 사회적, 지배구조 (ESG) 전략이 점점 더 많이 사용되고 있습니다

아래에 이어지는 특별 기고에서 밥 슈와럽 박사는 ESG가 무엇인지, 장기투자수익에 미치는 영향은 무엇인지, 투자자의 ESG전략에서 중요한 고려사항은 어떤 것이 있는지를 설명하고 있습니다

지속 가능성 원칙의 정의

밥 슈와럽 박사

최근 수년 간 투자 업계에서 ESG(Environmental, Social and Governance)라는 표현을 자주 사용하고 있습니다. ESG 관련 실사와 관리 프로세스 도입도 급증하는 추세입니다. 2013년 4월까지 총 자산 34조 달러 이상의 투자자 및 자산 운용사 1,188명이 LP 및 GP와 관련한 주요 글로벌 ESG 프로그램인 UN 책임 투자 원칙 (UN PRI) 준수를 결의했습니다.

사모 투자 업계는 이러한 정서 변화에 발맞추어 움직이고 있습니다. PwC가 2012년 발간한 보고서에서 사모 펀드 중 전년보다 33% 증가한 40%가 지속 가능성에 상대적으로 높은 중요도를 부여한다고 밝혔습니다. 한편 사모 펀드의 24%는 이미 UN PRI를 시행했으며 16%는 시행 예정으로 대부분 LP가 지속 가능성을 중시하기 때문에 UN PRI를 시행한 것으로 나타났습니다.

상당히 인상적인 수치임은 분명하지만 사모 펀드의 절반이 아직 ESG를 우선순위로 인식하지 않고 있다는 점도 주지해야 합니다. 투자 업계 내에서도 ESG가 실제 의미하는 바와 시행 방법에 대해 의견이 분분합니다. 여기에 이해 관계자들의 관점도 각기 달라 사안을 더욱 복잡하게 만듭니다. UN PRI에 조인한 브리티시 컬럼비아 교사 연금이 좋은 예입니다. 회원들이 담배 관련 투자 철수를 요구하며 2005년 결의안을 통과시켰지만

이사회 회장은 담배 관련 투자에서 발생하는 높은 배당금이 늘어나는 연금 지급액 충당에 도움이 되기 때문에 담배 부문에 대한 투자가 필요하다고 주장해왔습니다.

잠재적으로 사회 또는 환경에 부정적인 영향을 끼치는 고수익 산업 투자를 포기해야 하는지에 대한 딜레마는 투자 업계 전반에서 반복되어 왔습니다. 하버드 기금은 최근에 하버드 책임 투자(Responsible Investment at Havard)라는 학생 단체에서 석탄 생산업체에 대한 투자를 중단할 것을 요구하는 편지를 받았습니다. 하버드 기금과 다른 기관 투자자들이 수출용 작물을 재배할 농지를 매입함에 따라 식량 가격이 상승하고 환경이 훼손되고 있다고 비난하는 이들도 있습니다. 하버드 기금은 지속 가능성을 바탕으로 모든 투자를 집행한다고 주장했습니다.

1,100

1,100명 이상의 투자자와 자산 운용사가 UN의 책임 투자 원칙에 조인했습니다

¹ Private Equity Trend Report 2012, PwC. 사모펀드 동향 보고서 2012

윤리적 투자의 귀감으로 꼽히는 노르웨이 정부 연기금도 적절한 투자와 부적절한 투자의 경계를 정하는데 어려움을 겪었습니다. 2012년 2월 한 노르웨이 신문에서 연기금이 도청 및 감청에 사용되는 기기를 생산하는 15개 기업에 20억 달러를 투자했다고 주장했습니다. 노르웨이 정부 연기금은 정책상 자유를 박탈하거나 인권을 침해하는데 직간접적으로 일조하는 기업에 대한 투자를 금지하기 때문에 이 같은 투자는 상당한 논란을 불러일으켰습니다.

투자 운용사, 투자자 및 이해 관계자들 사이에 벌어지는 논쟁의 원인은 두 가지입니다.

- 투자자들과 펀드 운용사들이 ESG라는 용어를 제대로 정의하고 이해하지 못하고 있습니다.
- 투자 프로세스에서 ESG 관련 사안에 관심을 기울이는 것이 투자 성과를 개선하는지에 대한 의구심이 상존합니다.

ESG가 난해한 약어에 불과한 것이 아니라 투자 접근 방식으로서 진정한 장점이 있다면 이러한 사안을 보다 깊이 연구해야 할 것입니다.

ESG란 무엇인가?

ESG는 환경적(Environmental), 사회적(Social), 지배구조(Governance)의 약자입니다. 전통적으로 이 세 단어는 조직 정책, 경영 구조, 전략적 결정, 다양한 성과, 보고 프로세스를 포함해 다양한 기준을 아우르는 기업의 행태를 평가하기 위한 기준을 구성합니다. ESG라는 용어는 이러한 기준을 투자 프로세스에서 자본 배분, 실사, 경영 및/또는 철수 단계에 적용하는 다양한 투자 접근 방식을 의미하게 되었습니다.

투자 업계에서 ESG의 주안점은 상당히 다양합니다. 일부 투자자들은 ESG를 담배나 주류 등 일부 부문에 대한 투자를 금하는 ‘도덕적’ 금지로 인식합니다. 일각에서는 ESG가 해당 기업에 대한 비용 절감을 통해 장기 위험 조정 성과를 적극적으로 개선하거나 장기적 성장이 환경적으로 긍정적이고 거시 경제 동향의 도움을 받을 수 있는 재생 에너지 발전과 같은 새로운 투자 부문을 개척하는 도구라고 주장합니다. ESG를 오염, 기후 변화, 아동 노동, 뇌물 등 부정적인 영향을 주는 사건과 이로 인한 재무적인 가치 붕괴를 예방하는데 초점을 맞춘 리스크 관리 도구로 인식하는 경우도 있습니다.

ESG를 많은 투자자, 운용사,
이해 관계자들이 제대로
정의하지도 이해하지도 못합니다

지속 가능성 원칙의 정의

해석과 강조하는 바가 이렇게 다양하다는 것은 ESG가 얼마나 복잡한지, 왜 이 같은 논쟁이 촉발되는지에 대한 방증입니다. 용어에 대한 합의가 부족하고 그 의미도 불분명하기 때문에 불가피하게 ESG를 많은 투자자, 운용사, 이해 관계자들이 제대로 정의하지도 이해하지도 못합니다.

ESG를 처음 접하는 사람들이나 노련한 전문가들에게 경제 원칙으로 돌아가 자원 배분과 민주주의를 배경으로 ESG의 개념을 생각하는 것이 도움이 될 것입니다.

가장 기본적인 수준에서 자유시장 경제는 재화를 생산하고 판매하기 위해 자원(예를 들어 석유나 석탄)의 이용을 필요로 합니다. 이와 같은 거래는 우리 자신과 사회 전체에게 풍부한 삶을 제공합니다. 한편 민주주의는 대중의 정치 권력 공유와 일부가 아닌 사회 전체의 안녕에 초점을 맞출 것을 요구합니다. 이는 자연스레 일정한 형태의 복지 국가로 귀결되며, 더불어 경제 발전의 열매를 재분배하고 공유하고자 하는 지속적인 정치적 노력으로 이어지게 됩니다.

이 둘은 서로 밀접하게 관련돼 있습니다. 민주주의는 거래 결과를 증진시키는 상당한 지출 능력을 갖춘 소비자들로 구성된 거대 시장을 낳습니다. 그러면 자본주의는 사회를 더욱 긴밀하게 연결시키는 상호 연결된 거래의 복잡한 거미줄을 만들어냅니다. 이 두가지 요소가 함께 작용해 기업가 정신과 혁신을 장려하는 강력한 공생적 환경이 만들어 집니다.

그럼에도 불구하고 완벽한 파트너십은 존재하지 않습니다. 이처럼 행복한 결합에도 두 가지 주요한 장기 리스크가 존재합니다.

- 첫째, 우리가 재화를 생산하기 위해 이용하는 자원이 고갈되거나 너무 희소해져 공급망 전반에 걸쳐 병목 현상이 나타나, 이미 만들어진 복잡한 경제를 유지하기가 점점 어려워질 수 있습니다.
- 둘째, 카르텔과 독점적 행위가 불평등을 부추겨 그 결과 사회 긴장을 유발할 수 있습니다. 이는 (근로자와의 관계에서) 생산망의 주요 고리를 약화시키고 장기적으로는 재화를 구입함으로써 거래를 유지시키는 소비자 풀을 위협합니다.

ESG는 이 같은 거시 경제적 기초에서 우리 사회와 경제의 지속 가능성을 효율적이고 불편부당한 방식으로 관리하기 위해 장기적인 정성적 리스크 관리 수단으로 부상하고 있습니다.

ESG와 알파

본디 어떠한 형태이든 효과적인 리스크 관리는 리스크 조정 수익률을 높입니다. 따라서 ESG는 펀드와 투자자들에게 더 나은 결과를 제공하고, 이에 따라 지속 가능한 알파를 창출해야 합니다.

그러나 내재적인 정성적 특성을 고려했을 때 ESG 성과와 재무적 ‘알파’ 간의 실질적 관계는 복잡합니다. ESG 성과가 이론적으로 다양한 채널을 통해 가치에 영향을 끼칠 수 있다는 데 일반적으로 공감하지만, 재계 및 업계 리더들은 가치에 대한 영향을 정확히 어떻게 산정할 것인지를 두고 여전히 고심하고 있습니다. ESG는 기업의 신 시장 접근 또는 그 시장에서의 ‘사업 면허’를 결정하고, ESG를 중시하는 고객들에게 더 높은 가격에 상품을 판매할 수 있도록 해주고, 비용 절감에 기여하고, 평판을 개선하고 리스크를 완화하는 방식으로 가치에 영향을 끼칠 수 있습니다. 이러한 영향이 결국 수익, 현금 흐름 및/또는 가치 평가 멀티플로 흘러 들어가 결국 수익률을 개선시키게 된다고 예상할 수 있습니다.

이 같은 이론적 매핑을 통해 다양한 영향들을 파악할 수 있으나 환경, 사회 및 지배구조와 관련한 기업의 특정 선택이 실제 재무상황에 미치는 영향은 근본적으로 기업과 상황에 따라 다릅니다. 사업을 영위하는 지역과 사업의 성격, 관련 법과 규정, 현지 근로자의 기대, 공급망 내의 관계, 고객 기호가 동시에 작용해 잠재적 재무 손실 및 관련 리스크 수준을 결정합니다. 미국이나 유럽의 소비자는 대개 어떤 제품이든 공정 무역 마크가 찍혀 있으면 기꺼이 프리미엄을 주고 구입하는 반면, 다른 시장에서는 이 마크가 큰 의미가 없습니다. 정부가 배출과 오염을 감독하고 처벌할 역량이 부족한 국가에서는 투자자들이 오직 평판 하나 때문에 이를 회피할 것인지 결정해야 하는 경우도 있습니다.

이러한 차이를 고려할 때 몇 가지 사례와 주제를 살펴보면 도움이 될 것입니다. 도이치 방크²가 최근 학계 연구를 포괄적으로 조사한

바에 따르면 ESG 요소에서 높은 점수를 받은 기업들은 부채와 자기자본 모두에서 자본 비용이 더 낮았습니다. 환경적 문제에 대한 언론의 관심과 정부 규제 활동이 증가하면서 기업들은 환경적 영향 관리에는 지름길이 없다는 사실을 깨닫고 있습니다. 멕시코만 딥워터 호라이즌 유정 폭발로 발생한 2010년 4월 원유 유출로 인해 BP의 주가가 14년 만에 최저로 폭락한 사건은 환경적 피해가 주주 가치의 하락을 야기한다는 증거를 분명하게 보여주었습니다.

환경적 성과와 가치 간의 또 다른 연결 고리는 자원 및 에너지 효율성을 통해 창출되는 잠재적 가치입니다. 전통적인 자원을 개발하고 추출하는 비용이 증가하고 투자 유지를 위한 에너지 가격 상승이 하방으로 전가되면서 투자자들은 에너지 사용 절감을 위한 단순한 행동 변화 프로그램과 기술 시행을 통해 상당한 비용 절감이 가능하다는 사실을 깨닫고 있습니다. 또한 ‘친환경’ 노력을 통한 매출 증대도 꾀할 수 있습니다. 실례로 세 명의 학자가 미국에서 시행한 연구에 따르면 에너지 및 환경 설계 상위 등급을 받은 건물은 그렇지 않은 건물에 비해 임대료가 6% 높았습니다.³

물론 달성이 가장 쉬운 목표는 투입과 에너지 절감이지만, ESG와 가치 간의 관계는 환경적인 사안에 국한되지 않습니다. 지배구조가 약하고 노동 관행이 부적절하면 해당 기업의 근로자들이 좌절감을 느끼고 그 결과 노동 행위에 높은 비용이 수반될 수 있습니다. 관리들의 추산에 따르면 2010년 프랑스 경제는 파업으로 하루 평균 약 3억 5천만 파운드의 손실을 입었습니다⁴. 심지어 사회 복지 문제에 대한 우려가 증폭된 결과 경제 전체가 차질을 빚게 된 경우들도 있습니다. 예를 들어 아랍의 봄은 높은

² Sustainable Investing: Establishing Long-Term Value and Performance, DB Climate Change Advisors, June 2012 지속 가능한 투자: 장기적 가치와 성과 구축, DB 기후 변화 자문관

³ Eichholtz, P., Kok, N., and J. Quigley. 2010. Sustainability and the Dynamics of Green Building: New Evidence; 지속 가능성 및 녹색 건물의 역학: 새로운 증거

⁴ <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/8900262/Striking-public-sector-will-cost-the-UK-economy-millions.html>

식료품 가격과 폭등하는 생활비를 관리하는데 도움이 되지 않는 불공정한 제도에 대한 좌절감에서 촉발됐습니다.

긍정적인 측면에서는 최소 근로 기준을 넘어서는 근로 관행이 실질적인 효과를 일으키는 사례가 발견되기도 했습니다. 예를 들어 2012년 맥킨지가 발표한 보고서에 따르면 다양한 스킬과 인증, 성별로 각종 위원회를 구성한 기업들은 평균보다⁵ EBIT 마진이 14% 높으며, 또 다른 연구에서는 포춘지가 선정한 근무 환경이 좋은 100대 미국 기업이 시장 대비 높은 성과를 보이는 것으로 나타났습니다.⁶

통계 분석의 의미를 지나치게 파고드는 데 따른 위험도 존재하지만 이러한 연구는 투자자들에게 중요한 방향을 제시해줍니다.

마지막으로 좋은 지배구조 제도가 재무적 수익에 미치는 영향은 명백하며 적어도 선진 경제에서는 이를 잘 수용하고 있습니다. 최근 돈 세탁에 간여한 죄로 HSBC와 스탠다드 차터드에 부과된 사상 최대 금액의 벌금이 좋은 예입니다. 뇌물, 횡령 또는 정치 기득권을 위해 혹은 경영진의 이해 관계 때문에 수익성 없는 기회에 투자를 하는 경우 등은 모두 투자자들이 당연히 회피하고자 하는 가치 파괴의 중요한 사례들입니다.

이러한 관점에서 ESG와 가치의 관계는 명백합니다. 마땅한 조정책이 없는 상황에서 자원 고갈은 바로 비용 증가를 뜻합니다. 근로 기준이 열악하면 근로자들의 저항이 커지고

사회불안이 촉발될 수 있습니다. 부적절한 지배구조는 가치 누출을 유발합니다. 반대로 좋은 환경적, 사회적 관행은 기업이 시장에서 프리미엄을 받을 수 있게 하고, 생산성을 높이며 아무런 보상이 없는 리스크를 제거함으로써 기업의 장수를 보장합니다. 이 같은 ESG 고려 사항을 인식한 투자자들은 기존 투자 전략 또는 운용 접근 방식을 바탕으로 장기적인 수익을 보전 및 개선할 수 있습니다.

좋은 ESG란 무엇인가?

위의 간략한 분석에서 볼 수 있듯이 우리가 ESG라 부르는 개념은 제대로 정의된다면 경제 전반뿐 아니라 먼 미래의 재무적 상황에까지 영향을 미칠 수 있습니다. 장기적인 수익 창출을 위해서는 장기적인 안목이 필요하고, 이 때문에 어떠한 투자전략에서건 ESG가 결국 핵심 요소라는 점으로 돌아가게 됩니다.

ESG는 적극적이어야 하며 변화를 주도하고 시스템을 강화하기 위해 기업 및 기관들과 끊임없이 협력해야 합니다. 모든 사모 투자자들이 유념해야 할 간단한 핵심 원칙들이 있습니다.

- 기후 변화, 물 부족, 인구 통계적 변화, 세계화, 지역 간 이동 역학 등 향후 수익에 영향을 끼칠 수 있는 핵심 환경, 사회 및 지배구조 문제를 규명해야 합니다. MSCI ESG 연구에 따르면⁷ MSCI 글로벌 지표의 15대 전력 기업 총 시설 용량의 62%가 홍수 및 사이클론에 취약한 지역에 위치했습니다. 17대 부동산 투자 신탁

⁵ "Is There a Payoff From Top-Team Diversity?" McKinsey Quarterly, April 2012. "최고 경영진의 다양성이 효과가 있는가?" 맥킨지 분기 보고서

⁶ Goenner, C.F. 2008. Investing in Fortune's 100 Best Companies to Work for in America. Journal of Economics, 34(1), 1-20. 포춘지 선정 근무 환경이 좋은 100대 미국 기업

⁷ 2013 ESG Trends to Watch, MSCI ESG Research, December 2012. 2013 ESG 동향

보유 자산의 46%가 세계 은행과 콜롬비아 대학 위해 및 위험 센터가 취약 지역으로 규정한 곳에 있습니다. 이러한 데이터는 투자자들이 결코 간과해서는 안 되는 숨겨진 상관 관계와 리스크를 반영합니다.

- 각 개별 투자 건에 대하여 이러한 문제들의 중요도를 산정하고 해당 기업의 전략뿐 아니라 정치, 상업 및 규제 환경을 고려해야 합니다. 대부분의 경우 탄소세 납부의 잠재성이나 핵심 노동력 공급 차질과 같은 중대한 하방 리스크의 형태로 나타납니다. 하지만 동시에 기회도 존재합니다. 예를 들어 유기농 식품을 선호하는 소비자가 늘어나는 추세는 화학 비료 사용을 피하는 생산자들에게 긍정적으로 작용합니다.
- 투자 분석 시 주요 ESG 고려 사항을 적절히 반영해야 합니다. 전통적인 금융 모델은 평형 상태와 영구적 자원 가용성을 내재적으로 가정하기 때문에 ESG가 조명할 수 있는 장기 리스크를 고려하는 수준까지 미래 현금 흐름을 할인하지 않을 수도 있습니다. 이러한 리스크는 대개 정성적이지만 그 영향은 결코 무시할 수 없습니다. 이러한 경우 시나리오 분석이 정성적 ESG 문제의 재무적 영향 파악에 유용할 수 있습니다.
- 이러한 리스크에 대처하고 기후 변화, 자원 제약, 인도나 중국 같은 신흥 시장에서의 도시 이주 등의 결과로 우리 경제와 사회에 일어나게 될 불가피한 변화를 활용하기 위한 장단기 전략을 수립해야 합니다. 자원

배분 전략부터 포트폴리오 기업 CEO 선임, 이사회 및 기업 감시를 위한 주요 평가 지표 결정을 비롯해 모든 요소를 반영해야 합니다.

- 포트폴리오 기업 내에서, 또 가치 사슬 각 단계에서 합의된 환경, 노동, 지배구조 기준을 준수하도록 주주로서 혹은 사주로서 적극적으로 영향력을 행사하여 각 투자 건의 운영 및 재무 성과를 지속 가능한 방식으로 개선할 수 있어야 합니다. 지속 가능성은 탄탄한 장기 수익의 초석입니다.

ESG 전략은 이타주의 그 이상입니다. ESG 전략의 목표는 단순 명료합니다. 투자 수익과 경제적 파이를 오늘을 위해서만이 아니라 내일을 위해서도 극대화하자는 것입니다. ESG를 고려하지 않는 전략을 택한다면 장기적으로 모두의 상황이 악화될 것입니다.



밥 슈와럽 박사는 기관 및 투자자에 전략적 사안 관련 자문을 제공하는 캠도르 글로벌의 설립자입니다. 현재 영국 경제 연구소 선임 연구원으로 언론 및 학계에서 폭 넓은 저술 활동을 펼쳐왔습니다. 최근 유럽 국가 부채 위기 및 역사적 사례, 정책 입안가들의 선택을 분석한 보고서를 발간했습니다.

목차

1 Executive Summary	02
Terra Firma	03
투자 전략	04
포트폴리오 기업	11
가치창출 사례: RTR 소개	17
회사 소개	21
경영위원회	23
주요 임원 소개	25
장기적 이해관계	29
투명성과 이해당사자와의 관계	30
2013년 전망	31
2 연락처 정보	33

EXECUTIVE SUMMARY

1

TERRA FIRMA

1

테라퍼마는 유럽을 대표하는 사모 투자 전문회사입니다.
1994년 설립 이래 총 기업 가치 450억 유로에 달하는 33개
기업에 150억 유로를 투자했습니다

테라퍼마는 근본적인 변화를 통해 변혁이 가능하며 탄탄한
자산을 보유한 핵심 산업군의 기업에 투자합니다

테라퍼마는 장기적인 전략 안에서 사고하고 행동합니다.
전문 인력과 시간, 자본을 투자하여 투자기업의 전략과
운영, 재무를 개선시킴으로써 지속 가능한 성장모델을
갖춘 기업으로 변화시킵니다

테라퍼마는 다양한 투자자 기반을 바탕으로 장기투자
자본을 모집함으로써 주식 시장의 영향을 받지 않으며 각
기업을 변혁시키고 투자자들을 위한 가치를 창출할 시간을
확보합니다

테라퍼마는 모든 포트폴리오 기업에 지배 지분을 보유하고
적극적으로 경영에 참여합니다. 평균 포트폴리오 기업 보유
기간은 5년입니다

테라퍼마는 지속가능한
기업을 만드는 장기
투자자입니다

본문에서 ‘테라퍼마’는 2002년 3월 27일 이전까지 노무라
인터내셔널의 직접 투자 그룹(PFG)을 뜻하며 문맥에
따라 TFCP 홀딩스, 테라퍼마 캐피탈 파트너스 유한회사,
테라퍼마 캐피탈 매니지먼트 (건지) 유한회사, 애닝턴
매니지먼트 서비스 (건지) 유한회사 또는 기타 자회사를
의미할 수 있습니다.

본 Annual Review에 기재된 재무 정보는 2012년 12월 31일
기준입니다.

투자전략

사명인 테라퍼마는 ‘탄탄한 대지’라는 뜻으로 테라퍼마의 일관성 있고 독특한 투자 접근 방식을 반영합니다. 1994년 설립 이래 테라퍼마는 금융 공학이나 시장상황에 의존하지 않는 일관성 있는 투자 전략으로 경기 주기에 관계 없이 성과를 거두어왔습니다.

테라퍼마는 인수한 기업의 경영에 직접 참여함으로써 기업가치를 상승시킵니다. 전략 및 운영 상의 변화와 지속적인 투자, 경영개선 등 종합적인 접근을 통해 포트폴리오 기업을 변혁시킵니다.

거시적 이해를 바탕으로 미시적으로 접근하는 방식이 테라퍼마 투자 전략의 핵심입니다. 우선 테라퍼마는 거시적, 글로벌 차원에서 전개되는 시장상황을 분석합니다. 그리고 이러한 분석을 바탕으로 시장상황이 어떻게 투자기회를 창출하는지 규명하고 인수에 적합한 기업들을 찾습니다. 테라퍼마는 투자선호도가 높지 않은 산업군에 있거나 부실 경영 및 자본 부족의 문제를 안고 있는 기업들을 적극적으로 발굴합니다.

투자기회가 있는 산업군을 규명하고 나면 기존 잠재력을 최대한 활용할 수 있는 세 가지 주요 특성을 가진 기업을 찾습니다.

탄탄한 자산

테라퍼마는 탄탄한 자산을 보유한 기업을 우선시합니다. 투자자본을 보호하고 성장 플랫폼을 안정적으로 확보할 수 있으며 다양한 방법으로 포트폴리오 기업의 가치상승을 모색할 수 있기 때문입니다.

테라퍼마는 탄탄한 자산을 보유한 기업 투자에 오랜 경험을 가지고 있습니다. 1990년대 초 철도 및 퍼브산업에서 자산별 실사 제도를 처음 도입했으며 총 현금 흐름을 분석하여 각 기초 자산의 실질적 잠재 가치를 파악했습니다. 지금도 동일한 접근 방식을 유지하고 있습니다.

핵심 산업

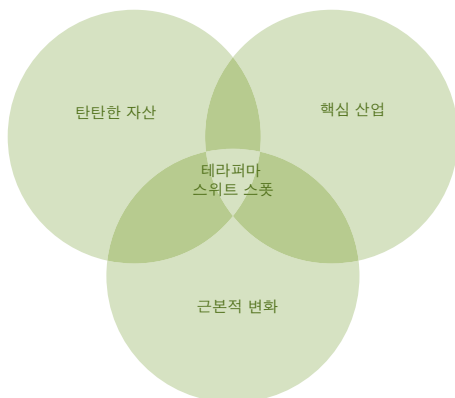
테라퍼마는 ‘핵심’ 산업으로 규정한 산업군에 있는 기업에만 투자합니다. 에너지, 공공 서비스, 인프라, 적정 가격대의 부동산, 레저, 농업, 의료 및 자산 리스가 여기에 해당됩니다. 이러한 산업군은 경기 하강 국면에 강하고 기술 혁신이나 브랜드 의존도가 상대적으로 낮은 편입니다. 또 테라퍼마가 상당한 경험을 축적한 정부 규제 산업인 경우가 많습니다.

‘거시에서 미시로’의 투자 전략에 따라 테라퍼마는 특정 분야만을 고집하지 않습니다. 유연한 전략을 고수하되 제한된 산업 부문안에서 상대적 전망에 따라 전략과 원칙에 입각해 투자 대상을 선정합니다.

근본적 변화의 필요성

테라퍼마는 근본적 변화가 필요한 기업을 규명합니다. 이런 기업들은 주로 부실 경영이나 자금 부족을 겪고 있거나 또는 테라퍼마가 파악한 트렌드에 비추어 재정비를 진행할 경우 큰 수혜를 입을 수 있는 기업들입니다.

테라퍼마는 그 동안 새로운 전략과 함께 상당한 자본을 투입하고 영업 성과를 대폭 개선하는 방식으로 기업을 성공적으로 변혁시켜 왔습니다.



투자전략

테라퍼마는 가치 창출 방법이 명확하게 규명된 경우에만 투자합니다. 자체적인 세부 분석 및 조사를 바탕으로 투자를 결정하기 때문에 테라퍼마의 관점이 투자 대상 기업의

기존 경영진이나 다른 입찰자의 관점과 다른 경우도 빈번합니다. 다음은 테라퍼마만의 접근 방식을 통해 성과를 거둔 사례입니다.

1

기업개선 전략

기업개선 전략의 개발은 기업가치 창출의 핵심입니다. 주로 투자 초기단계에 장기적인 거시경제 트렌드를 최대한 반영하여 새로운 전략을 설계합니다. 이 전략에는 새로운 비즈니스 모델을 실행하여 업계 내에서 해당 기업의 가치를 재조정하고, 인수나 시장다각화로 기업을 성장시키는 방법이 포함되어 있을 수 있습니다.

집중적인 전략과 운영 개선을 통해 테라퍼마 포트폴리오 기업들은 현재 업계 선두에 서게 되었습니다. 그리고 포트폴리오 기업들의 전략 정비 및 개선 작업은 지금도 계속되고 있습니다.

인수 당시 **AWAS**는 고객 및 선대 편종과 실질적인 리스크 관리 시스템의 부재 문제를 안고 있었습니다. 테라퍼마는 맞춤형 고객 솔루션과 선도적 선대 계획 수립을 제공하는 고객 중심 리스 기업으로 도약하기 위한 새로운 전략을 개발했습니다. 이후 **AWAS**는 주력 부문을 재정비하여 고객 및 자산 기반을 다각화함과 동시에 업계 최고의 자산거래 역량을 구축했습니다.

테라퍼마 인수 전까지 **Four Seasons Health Care** (이하 'Four Seasons')는 투자 부족으로 장기적인 발전전략 부재문제에 시달렸습니다. 신규 자본 투입과 대차대조표 구조조정, 사주의 적극적 지원에 힘입어 **Four Seasons**는 의료 부문에서의 선도적 입지를 바탕으로 의료 산업이 저의존 치료에서 고의존 치료로 이동함에 따라 발생하는 기회를 활용할 수 있을 것입니다.

테라퍼마는 규제가 심한 공공 서비스 기업들로 구성된 이스트 서레이 홀딩스를 인수했을 때 계열사 중에서 북 아일랜드 가스 사업체인 **Phoenix**의 높은 성장 가능성을 발견했습니다. 당시 훌륭한 경영진이 영국의 사업 부문들보다 훨씬 더 높은 운영 및 자본 투자 효율성을 달성하고 있었기 때문입니다. 테라퍼마는 **Phoenix**를 남기고 그룹 내 다른 두 개의 사업 부문인 서튼 앤드 이스트 서레이 워터, 이스트 서레이 파이프라인을 매각했습니다.

테라퍼마는 포트폴리오 기업의 가치 창출을 위해 다섯 가지 요소를 적용합니다

2

경영진 강화

테라퍼마의 목표는 포트폴리오 기업에 탁월한 경영진을 구축하는 것입니다. 경영진에 필요한 시스템과 인센티브를 도입함으로써 테라퍼마의 새로운 전략과 실적 개선방안을 효과적으로 기업내에 안착시키고 있습니다.

테라퍼마는 일반적으로 기존 팀에 테라퍼마의 전문가 및 신임 임원을 영입하여 경영진을 보강합니다. 새로운 관점을 제시하기 위해 외부 인사를 영입하는 경우도 많습니다.

영국에서 정부 허가를 받을 때까지 **Odeon & UCI**는 테라퍼마에서 파견한 2명의 임시 CEO 하에서 별개의 기업으로 운영되었습니다. 이후 CEO와 CFO를 포함해 신임 최고 경영진을 구축해 통합 기업을 경영하고 새로운 전략 실행을 감독하고 명료한 운영 및 투자 원칙을 도입하도록 했습니다.

경영진 없이 사업체만 인수한 케이스도 상당수입니다. **Annington**의 경우 포트폴리오를 구성하는 부동산만을 인수한 후 새로운 경영진을 영입해 효과적인 지배구조와 운영구조를 구축했습니다. Annington의 운영은 소규모의 핵심팀이 주로 아웃소싱을 활용하여 변동이 많은 사업에 유연하게 대응하는 운영모델을 기반으로 하고 있습니다.

CPC의 경우 가축과 부동산에 대한 전문지식을 보유한 기존 경영진을 유지하되 신임 회장, CEO, CFO 등의 임원들을 보강하였습니다. 그리고 이러한 변화를 통해 향후 발전과 성장을 도모할 적합한 구조를 갖추게 되었습니다.

투자전략

3

발전을 위한 자본투자

테라퍼마는 포트폴리오 기업의 변혁을 위해서 상당규모의 자본을 투자하고 실적개선과 기업의 유기적 성장을 도모하는 새로운 자본구조를 구축합니다. 또한 사업확장을 위한 플랫폼을 개발해 포트폴리오 기업이 인수를 통해 신속하게 성장할 수 있도록 합니다. 모든 자본 투자는 테라퍼마의 엄격한 수익 기준에 따라 결정되며 최대한의 효과를 이끌어낼 수 있는 프로젝트만 실행하게 됩니다.

2005년 **Tank & Rast**는 신규 휴게소 건설, 기존 시설 보수 및 Capex중심의 전략과 소비자에 맞춘 시스템 도입을 위해 5억 유로 규모의 장기투자 프로젝트를 시작했습니다. 이를 통해 소매품 및 식음료 구성을 개선했고 프리미엄 Sanifair 화장실을 산하 휴게소에 도입했으며 동시에 새로운 고속도로 휴게소 브랜드 Serways를 설립하여 개선된 소매품 및 식음료제품을 구성하고 서비스와 시설수준을 향상시켰습니다.

RTR은 이탈리아의 대규모의 태양광 업체를 통합하는 전략을 바탕으로 테라퍼마가 설립한 기업입니다. RTR은 인수 후 통합 전략을 통해 설립 2년 만에 유럽 최대의 태양광 기업으로 성장했고, 2011년 인수 당시 140 MW에 불과했던 시설 용량을 300 MW로 증가시켰습니다.

4

인수합병을 통한 성장

테라퍼마는 포트폴리오 사업의 성장을 위해 인수합병을 실행합니다. 이는 기업의 역량과 규모를 키우는 동시에 업계 내 위상을 공고히 하기 위함입니다. 1994년 이래 테라퍼마는 30개 기업에 투자했으며 이 기업들의 성장을 위해 45건의 추가인수를 단행했습니다.

Infinis는 지속적으로 인수합병을 진행하며 운영 또는 개발자산 포트폴리오를 선별적으로 확대, 개선시켜왔습니다. 인수합병은 소규모 차익거래에서부터 노베라와 같은 상장사를 인수해 상장 폐지하는 규모가 큰 전략적 거래에 이르기까지 다양합니다. 이러한 인수와 유기적 발전을 통해 Infinis는 포트폴리오에 육상 풍력과 추가적인 수력발전 자산을 추가할 수 있었습니다. 현재 Infinis는 영국 신재생에너지 시장을 리드하고 있는 기업 중 하나입니다.

The Garden Centre Group은 원예 및 원예관련 소매시장을 선도할 독특한 플랫폼을 제시합니다. 현재 원예산업은 4대 원예센터 그룹의 합산 점유율이 9%밖에 되지 않을 정도로 시장이 분산되어 있습니다. 테라퍼마는 개인이 운영하는 원예매장과 소규모 가족기업을 대상으로 인수합병을 진행하여 규모의 경제를 실현할 계획입니다.

투자전략

5

추가적인 수익창출을 위한 자본비용 감축

테라퍼마는 비즈니스 리스크를 완화함으로써 포트폴리오 기업의 자본비용을 낮춥니다. 리스크 완화는 주로 현금흐름의 다각화와 안정화 및 사업과 정부규제상의 불확실성 해소로 이루어집니다. 또한 리파이낸싱과 자산유동화를 통해 포트폴리오 기업의 자본 구조를 적극적으로 관리합니다.

EverPower는 테라퍼마 팀이 구축한 비즈니스 네트워크와 전문성을 활용하여 낮은 비용으로 건설을 위한 장기 파이낸싱에 성공했습니다. 또한 성공적으로 장기사모채권을 발행했습니다.

Deutsche Annington은 2012년 말 리파이낸싱을 통해 이자 비용을 낮추고 운영 및 투자제약에 대한 부담을 일정부분 해소했습니다. 이 거래는 2012년 유럽에서 진행된 최대규모의 부동산 리파이낸싱 거래였습니다.



Tim Pryce, Guy Hands

포트폴리오 기업

2012년 테라퍼마는 기존 기업의 변화 및 발전을 지속하며 성숙 기업의 매각을 준비함과 동시에 The Garden Centre Group과 Four Seasons를 인수하여 포트폴리오에 추가했습니다.

2012년 4월에 인수한 The Garden Centre Group은 영국 내 가장 큰 원예사업 소매상으로 잉글랜드와 웨일즈 전역에서 다양한 브랜드로 129개 점포를 운영하고 있습니다. 그 해 말에는 민간업체 중 영국 최대의 노인 및 특수 요양 서비스 기업인 Four Seasons를 포트폴리오에 추가했습니다. 두 기업 모두 탄탄한 자산을 보유하고 있으며, 근본적인 변화가 필요한 핵심 산업군의 기업으로 테라퍼마 투자 기업의 전형적인 특성을 모두 갖추고 있습니다.

많은 기업들에게 힘겨운 한 해였던 2012년, 테라퍼마는 약 22억 유로를 포트폴리오 기업구축 및 발전에 투입하고, Infinis, RTR, EverPower 관련 추가 인수에 2억 유로를 투입하는 등 계속해서 투자에 집중했습니다.

테라퍼마는 포트폴리오 기업 경영진과 긴밀히 협력하면서 새로운 전략개발과 운영 개선에 주력해 포트폴리오 기업 내 긍정적인 변화를 리드하고 투자자를 위한 가치창출에 힘쓰고 있습니다.

지난 한 해 동안 테라퍼마는 포트폴리오 내에서 일부 성숙 기업의 매각을 준비했으며 향후 수 개월간 이 과정을 계속할 것입니다. 기존 포트폴리오 기업에 대해서는 원칙에 입각한 접근방식을 유지하며 지속성장이 가능하고 상승된 기업가치를 확인될 때까지 기업을 보유할 것입니다.

인수와 사업확장의 한 해

재무 상태

채권 시장의 위축이 계속되면서 업계에 부담이 지속되고 있습니다. 그럼에도 불구하고 테라퍼마는 2012년 후반 몇 건의 딜을 성공적으로 완성시켰습니다. 12월 노무라로부터의 Annington 인수 거래는 2008년 이래 유럽 최대 레버리지 바이아웃 거래로 5억 5천만 파운드의 신규 채권이 포함되었습니다.

12월에는 Deutsche Annington이 2012년 유럽 최대규모의 부동산 리파이낸싱에 성공했습니다. 그 결과로 기존의 GRAND 채권 금액을 43억 유로에서 38억 유로로 낮출 수 있었습니다. 또한 Phoenix, Infinis, EverPower도 2012년 신규 채권 발행 및 리파이낸싱을 성공적으로 마무리했습니다.

포트폴리오 기업 리파이낸싱 및 대차대조표 관리능력은 성공을 이어가기 위한 핵심 요소입니다. 앞으로도 테라퍼마는 경영진과 함께 자본 시장의 트렌드를 예의주시하며 매력적인 리파이낸싱 기회를 적극 활용할 것입니다.

가치 평가

테라퍼마는 사모투자 전문회사가 현실적이고 투명한 방법으로 포트폴리오 기업의 가치를 평가해야 한다고 굳게 믿고 있습니다. 테라퍼마는 매년 정기적으로 포트폴리오 기업가치를 면밀하고 세부적으로 평가하며 필요 시 추가 가치평가를 실시하고 있습니다. 이러한 절차 및 가치평가는 KPMG의 감사를 받습니다.

공정시장가에 따른 가치평가가 평가의 중요한 척도임은 분명하나 테라퍼마는 장기 투자자이기 때문에 단기 수익보다는 장기적으로 지속가능한 성장을 실현하기 위한 사업계획을 수립합니다. 따라서 가장 중요한 가치평가는 궁극적인 매각시점의 가치평가이며 테라퍼마는 투자기업의 최종 성과를 극대화하기 위해 지속적인 노력을 기울이고 있습니다.

2011년 말 이후로 거의 모든 포트폴리오 기업의 시장가에 따른 기업가치가 상승했습니다. 하지만 테라퍼마는 이러한 연말 가치평가를 위해 신중한 평가방법을 고수하고 있습니다.

사모투자 가치평가는 세가지의 핵심요소로 구성됩니다. 바로 포트폴리오 기업의 영업성과, 상장이 된 비교가능 기업 또는 최근 거래의 멀티플 또는 할인율 적용을 통한 영업성과 평가, 그리고 포트폴리오 기업의 통화가 해당 펀드의 통화와 다를 경우 환율변동에 따른 영향분석입니다.

테라퍼마의 포트폴리오 기업들은 2012년 탄탄한 영업성과를 달성했으며, 14페이지 표에서 볼 수 있듯이 대부분의 기업들의 전년 대비 EBITDA가 개선되었습니다.

포트폴리오 기업

영업성과

테라퍼마 포트폴리오 기업들은 경제적 불확실성이 지속되는 환경에서도 계속해서 우수한 성과를 거두고 있습니다. 테라퍼마의 성장 확대를 위한 포트폴리오 기업들의 전략구축을 통해 근본적인 개선이 이루어졌음을 확인할 수 있습니다.

포트폴리오 사업 별 EBITDA	통화	2011	2012	변화 %
Annington ¹	£m	122	137	13%
AWAS	\$m	698	831	19%
CPC	A\$m	33	4	(87)%
Deutsche Annington	€m	501	471	(6)%
EverPower	\$m	(11)	18	265%
Four Seasons	£m	n/a	97	n/a
Infinis ¹	£m	92	84	(9)%
Odeon & UCI	£m	103	101	(2)%
Phoenix Group ²	£m	23	23	1%
RTR	€m	75	116	55%
Tank & Rast	€m	208	217	4%
The Garden Centre Group	£m	n/a	27	n/a

¹ 2011/2012년 2/4-4/4 분기 기준

² EBITA

테라퍼마의 포트폴리오 기업들은
5만 명 이상의 직원을 고용하고 있습니다

ANNINGTON

Annington은 임대시장의 호황과 함께 2012년 2분기에서 4분기까지 9개월 간 전년 동기 대비 임대 수입이 증가하였으며, 2013년에도 이러한 시장 강세는 계속될 것으로 예상됩니다. Annington이 유연한 가격 전략으로 매출 수준을 유지하고 단기 임대 물량을 매물로 전환 관리하는 동시에 마케팅 전략과 영업 인센티브 관리에 주력하면서 부동산 매매 부문의 매출도 전년 동기 대비 뚜렷하게 상승했습니다.

AWAS

2012년 AWAS는 모든 주요 재무 목표를 초과 달성하며 탄탄한 영업 성과와 성장을 기록했습니다. AWAS는 작년 한해 항공사와 타 리스 기업에서 24대의 항공기를 인도하고 20대를 신규 발주했습니다. 수명 말기 항공기 21대를 매각하고 연령이 낮은 항공기를 인도 및 신규 발주를 함으로써 항공기 선대 평균 연령이 1년 이상 낮아져 6년 미만이 되었습니다.

CPC

힘겨운 시장 환경에서 인도네시아의 수입 제한과 국내 저가 동향이 지속되면서 예상보다 낮은 판매물량과 가격이 CPC의 매출에 큰 악영향을 미쳤습니다. 국내 시장에서의 판매를 위해 퀸즈랜드로 가축을 옮기면서 운송비가 상승해 비용면에서도 부정적인 영향이 있었습니다. 또한 자산 상각 및 저가 추세로 인해 가축 가치 평가가 낮아지게 되었습니다. 그러나 효율성 개선으로 인해 판매 약세를 어느 정도 상쇄했고, 10만 마리의 송아지를 목장 내에 소유하게 되었습니다. 이는 CPC 역사상 가장 많은 숫자입니다.

DEUTSCHE ANNINGTON

2012년 Deutsche Annington은 독일 주택시장의 견고한 수요에 힘입어 민영화 물량 감소에도 불구하고 2006년 이래 최대 매출을 기록했습니다. 임대 부문에서는 부동산 물량 감소에도 불구하고 목표치를 상회하는 임대 수익을 올렸습니다. 또한 2012년 Deutsche Annington과 대형 독일 시설 관리 서비스 기업 간의 조인트 벤처를 통해 4,500여 채의 아파트를 개조했습니다.

포트폴리오 기업

EVERPOWER

2012년 EverPower는 규모를 갖춘 풍력 에너지 사업 설립이라는 목표를 달성했습니다. 모든 건설 프로젝트를 일정과 예산에 맞춰 완공하여 2012년 말 기준, 시설 용량 512 MW를 확보하며 전년 대비 시설 용량을 4배 이상 증설했습니다. 2012년 150 MW 인수를 비롯해 유기적 성장을 통해 처음으로 플러스 EBITDA를 기록했습니다.

FOUR SEASONS

Four Seasons는 2011년 말 인수한 구 서던 크로스 요양소 통합 및 개선에 주력하며 테라퍼마가 개발한 인수 후 계획을 실행에 옮겼습니다. 진료의 퀄리티가 핵심인 의료 산업에서 2013년 Four Seasons는 퀄리티와 운영, 시설 관련 계획에 집중할 것입니다. 2013년 2월 Four Seasons는 세 개의 노조와 자발적 상호 인정 협약을 체결했습니다. 이를 통해 Four Seasons 내 직원 교육 및 계발을 확대하고 이직률을 낮추는 환경이 조성되면서, 테라퍼마의 기본전략에 힘을 보태줄 것이라고 생각합니다.

INFINIS

Infinis는 조직 구조를 간소화하고 운영 및 재무 유연성을 확대하기 위해 매립지 가스, 수력, 육상 풍력 등 세 개의 핵심 활동을 부서로 나누는 작업을 진행하고 있습니다. 이 작업의 일환으로 Infinis는 2013년 2월 3억 5천만 파운드 고수익 채권을 발행하여 2009년 12월 발행한 고수익 채권 2억 7500만 파운드를 리파이낸싱했습니다.

Infinis는 5월 3기의 풍력 발전소를 인수하여 가동 용량 25 MW를 추가하는 등 2012년 풍력 발전 용량을 증설했으로써 포트폴리오 확장을 계속했습니다. 또한 잉글랜드와 스코틀랜드에 시설 용량 총 53 MW의 풍력 발전소 5기를 건설 중입니다.

ODEON & UCI

Odeon & UCI는 영국, 아일랜드, 이탈리아, 스페인 등지에 영화관을 개관하며 포트폴리오 확장을 계속했습니다. 유럽 최초로 모든 스크린을 디지털 방식으로 바꾸며 경영진의 핵심전략을 추진했습니다. 지난 해 주요 시장에서 연간 총 관람객 수가 감소했지만 Odeon & UCI의 관람객 수는 오히려 증가했습니다. 주요 시장에서의 시장 점유율 상승과 영국에서 사상 최대 매출을 올린 007 시리즈 최신작 스카이폴의 성공 등 주요 개봉작의 선전이 큰 역할을 했습니다.

PHOENIX GROUP

Phoenix의 가스 보급 사업은 올해 신규 보급 가구 목표치를 30% 초과 달성하며 고객기반 확대를 지속했습니다. 2012년에도 주택 소유주가 석유를 대체할 연료를 찾고 주거용 부동산 시장 둔화로 새로운 주택을 매입해 이주하기 보다 기존의 주택을 보수하기 시작하면서 주택 소유주 주도의 성장이 지속될 것으로 예상됩니다.

Phoenix의 공급 사업은 2012년 SSE에 매각되었습니다. 이는 보급 사업을 성장시키고 투자자 이익을 실현하겠다는 장기 전략을 반영한 결과입니다.

Phoenix는 안전 제일주의를 인정 받아 세계 최고 수준의 안전 시스템을 시행한 기관에게 수여되는 Sword of Honour를 다시 한 번 수상했습니다. 이로써 Phoenix는 영국에서 Sword of Honour 최다 수상 기관이 되었습니다.

RTR

테라퍼마 인수 첫 12개월 간 RTR은 자산 기반 최적화와 사업 확장을 지속하면서 개선된 원격 모니터링 및 제어 시스템 도입을 완료하고 두 건의 추가 인수를 통해 시설 용량 57 MW를 추가했습니다. RTR은 현재 유럽 최대 태양광 발전 시설 운영사로, 2012년 한 해 우호적인 기후 덕분에 발전량이 증가하며 높은 실적을 거두었습니다.

TANK & RAST

Tank & Rast의 성장 계획은 2012년에도 더 나은 성과를 보였습니다. 아우토반 휴게소 네트워크에 Sanifair를 도입하여 현재 52개 외부 휴게소에서 운영 중이며, 기존 3개의 휴게소 외에 2개의 고속도로 휴게소 (autohöfe 휴게소) 인수 계약을 체결했습니다. 하지만 상대적으로 높은 연료 가격 때문에 연료 판매량과 관련 식음료 매출은 부진한 편이었습니다.

THE GARDEN CENTRE GROUP

테라퍼마가 인수한 해인 2012년 The Garden Centre Group은 영국의 악천후로 인해 많은 어려움에 부딪쳤습니다. 하지만 악천후에도 불구하고 레스토랑과 영업권 매출이 증가하면서 고무적인 재무 실적을 거두어 기후의 영향을 적게 받는 매출원 개발 전략의 중요성을 다시 한 번 확인했습니다. 2012년 말 새로운 경영진이 선임되었으며, 2013년부터 테라퍼마의 인수 후 세부 전략 평가를 이어나가 테라퍼마와 경영진이 The Garden Centre Group의 전략 실행 계획을 함께 수립할 계획입니다.

가치 창출

1

RTR: 미래를 향한 비즈니스 구축

2년 남짓한 기간에 테라퍼마는 다수의 소규모 이탈리아 태양광 발전소를 통합하여 유럽 최대 태양광 발전 기업 RTR을 설립했습니다.

그 과정에서 경영진과 공정, 기술을 모두 변혁시켜 높은 성과를 실현하고 업계에 귀감이 될 수 있는 기업을 구축했습니다.

이 과정은 테라퍼마가 인수 때마다 새로운 가치를 창출하고자 하는 방식을 보여주는 좋은 예입니다.

성장 기회

2011년 3월 테라퍼마가 유럽의 주요 재생 에너지 시장인 이탈리아의 성장과 통합 기회를 포착하면서 RTR 설립의 여정이 시작되었습니다. 테라퍼마는 이탈리아 고압 전력망 운영 기업인 테르나에서 태양광 발전소 포트폴리오를 인수한 후 이 자산을 관리하기 위해 업계 최고의 플랫폼인 RTR을 설립했습니다. 이후 RTR의 모든 활동에 가치를 더하는 전략 계획 시행과 인수를 통해 RTR 성장에 주력해왔습니다.





적합한 팀 구성

어느 기업이나 책임자를 적재적소에 배치하는 것이 더할 나위 없이 중요합니다. RTR의 경우 전체 조직을 처음부터 새로 구축해야 했습니다. 기존 경영진을 배재한 자산만 인수했으며 전 사주에게 그 자산은 핵심 자산이 아니었기 때문입니다.

인수 이후 테라퍼마는 강한 동기와 각 분야 전문성을 갖춘 30명의 인재로 팀을 꾸려 핵심 엔지니어링에서 재무, 법무, 사업 개발에 이르는 다양한 분야에 배치했습니다.

RTR이 비록 이탈리아 태양광 시장에서 선도 기업이기는 하지만, 기간이 짧고 분산화된 시장에서 이 같은 경험은 성장 기회를 모색하는 다른 대형 조직과 경쟁하는 데에 있어서 매우 중요한 요소입니다.

RTR은 현재 진행형입니다. 테라퍼마는 전 부문에서 RTR 팀을 강화하기 위한 노력을 지속적으로 펼쳐나감으로써 RTR이 경쟁에서 두각을 나타내도록 하는 동시에 부가가치를 창출하는 기반을 단단히 할 것입니다.

가치 창출

보다 스마트한 시스템과 업무 방식

고도로 기술적인 산업에서 경쟁에 앞서나가기 위해서는 상당한 투자가 필요합니다. 테라퍼마는 RTR을 전폭적으로 지원하여 시스템과 공정을 대폭 개선할 수 있었습니다. 2011년 이후 도입한 신기술 대부분은 아예 처음부터 새로 개발된 기술들입니다. RTR은 계속해서 업계의 표준을 세워나가고 있습니다.

이와 같은 시스템 및 공정 업그레이드는 근로 관행과 사업 성과 면에서 모두 상당한 파급 효과를 일으켰습니다.

이탈리아 전역의 태양광 발전소 발전량을 모니터링하기 위한 신규 시스템 투자가 좋은 예입니다. 기술 업그레이드를 통해 직원들이 실시간으로 오류를 확인하고 로마 본사에서 원격으로 문제를 검증할 수 있게 되었습니다. 직원들은 문자나 이메일을 현장 기술진에게 발송해 문제 해결을 요청하는 등 보다 민첩하게 문제에 대처할 수 있게 되었습니다. 통제시스템의 개선으로 시스템 정지 시간이 대폭 감소했고 생산성은 향상되었습니다.

이처럼 선진화된 모니터링을 통해 또 다른 효과도 거두고 있습니다. 예를 들어, 결과 데이터를 면밀히 분석함으로써 RTR은 발전량을 극대화하는 방법을 모색하고 있습니다. 한 프로젝트에서는 음영을 연구하여 가장 규모가 큰 두 개 발전소의 패널 경사를 5도 변경함으로써 연간 발전량을 3% 이상 증대할 수 있음을 밝혔습니다.



이러한 데이터와 안정적인 일기 예보를 함께 이용하면 향후 48시간 동안 생산 가능한 에너지를 정확히 예측할 수 있기 때문에 생산 계획 수립 및 정부 규제 요건 충족에 큰 도움이 됩니다.

공정 개선이 긍정적인 영향을 미친 또 다른 영역은 안전과 보안입니다. RTR은 특히 원거리 발전소에서 패널과 구리 절도를 근절하기 위해 다차원 보안 시스템을 구축했습니다. 다수의 안전 메커니즘이 현장 침입자를 감지하여 허위 경보와 실제 위험을 구분합니다. 이 시스템을 통해 절도 위험과 보험 비용이 전반적으로 감소하게 되었습니다.

상당한 투자를 통해
RTR의 가동 용량은 인수 이래
두 배로 증가했습니다

차세대적 사고

테라퍼마가 RTR을 설립한 이후 2년간의 궤적에서 확인할 수 있듯이, RTR은 빠르게 진화하는 하이테크 산업에 속하는 재생 에너지 산업의 변화를 단순히 따라가는 데 그치지 않습니다. RTR은 지금도 매일 근로 관행과 발전소 효율성 및 발전량 면에서 새로운 표준을 제시할 최신 기술을 테스트하고 있습니다.

2011년 이후 성장을 거듭한 덕분에 RTR은 현재 업계에서 가장 전도 유망한 일부 혁신 공정을 자체 비용으로 도입하고 있으며 탁월성과 아이디어 면에서 유럽을 선도하는 기업으로 인정받고 있습니다.

효율성 개선을 위해 검토 중인 영역 중 하나는 ‘태양 에너지 최적화 기기’입니다. 이는 패널 음영때문에 생기는 생산의 부정적 영향을 해소하기 위한 기기로 이미 성공적으로 테스트를 마친 상태입니다. 또한 RTR은 현재 발전소 수익을 대폭 증대시킬 수 있는 새로운 변환기기 소프트웨어를 테스트 중입니다.

장기간에 거친 가치 창출

RTR은 재생 에너지와 같은 역동적인 산업에서 극적이라고 할 만한 진화와 성장을 거듭해왔습니다.

2011년 이래 테라퍼마의 투자로 개별 자산그룹이 유명한 재생 에너지 기업으로 변모했습니다. RTR은 설립 이후 규모가 두 배 성장해 이탈리아 전역에 300 MW에 달하는 발전 전력을 갖추고 117개 발전소를 보유 및 관리하는 기업으로 성장했습니다. 그 결과 분산된 이탈리아 시장과 유럽 전역에서 진행되고 있는 시장통합을 주도할 선두 주자로 굳건히 자리매김했습니다.



이 같은 변혁을 지향하며 테라퍼마는 구조에서 공정, 업무 및 혁신 방식에 이르기까지 RTR의 모든 면에 가치를 더하기 위해 투자를 진행해왔습니다.

건전한 자본 구조와 강력한 의지를 바탕으로 한 인수 프로그램에 힘입어 RTR은 이탈리아와 유럽 시장에서 더 이상 필적할 상대가 없을 정도로 훌륭한 성과를 거뒀습니다.

테라퍼마의 열성적인 지원을 바탕으로 RTR은 성장 모멘텀을 유지하며 향후 더욱 탁월한 가치를 실현할 수 있는 위치를 확보했습니다.

테라퍼마 소개

투자자

테라퍼마는 연기금, 금융기관, 국부펀드, 장학기금, 가족 신탁 등 다양한 기관들을 대신해 투자를 시행합니다. 큰 비중을 차지하는 기관 투자자는 현재와 미래의 연금 수령자들을 대신해 투자를 집행하는 연기금으로 가입자의 상당수가 퇴직 공무원입니다. 테라퍼마의 투자자들은 세계 각지에 고루 분포해 있습니다.

테라퍼마 포트폴리오 기업의 성공은 모든 테라퍼마 투자자들의 수익 향상에 보탬이 됩니다. 테라퍼마는 투자자의 근간을 이루는 실제 수익자들에 대한 성실 의무를 분명히 인식하고 있습니다.

구조

테라퍼마 펀드는 통상적으로 건지 유한 파트너십입니다. 현재 진행 중인 테라퍼마 캐피탈 파트너스 II (TFCP II)와 테라퍼마 캐피탈 파트너스 III (TFCP III)는 일반 사모 바이아웃 펀드이며 테라퍼마 도이치 애닝턴 (TFDA)은 독일 주거용 부동산 특수 펀드, 테라퍼마 스페셜 오퍼튜니티즈 I은 영국 주거용 부동산 특수 펀드입니다. 테라퍼마의 투자자들은 LP로서 펀드에 투자하며 각 파트너십의 일상적인 업무는 건지에 소재한 운용사가 GP로서 관리합니다. GP는 관련 펀드를 위해 모든 투자 결정을 내립니다.

영국의 테라퍼마 캐피탈 파트너스 유한회사 (TFCPL)는 독일의 테라퍼마 GmbH와 건지의 테라퍼마 캐피탈 매니지먼트 유한회사 (TFCML)의 지원 아래 GP에게 딜 소싱, 투자 기회, 투자 이익 실현 전략 등을 포함한 투자 자문을 제공합니다.

테라퍼마 펀드는 세계 각지에서 선별적인 기업에 투자하되 특히 유럽에 주력합니다. 테라퍼마의 포트폴리오 기업들은 현재 58개국에서 사업을 영위하고 있습니다.

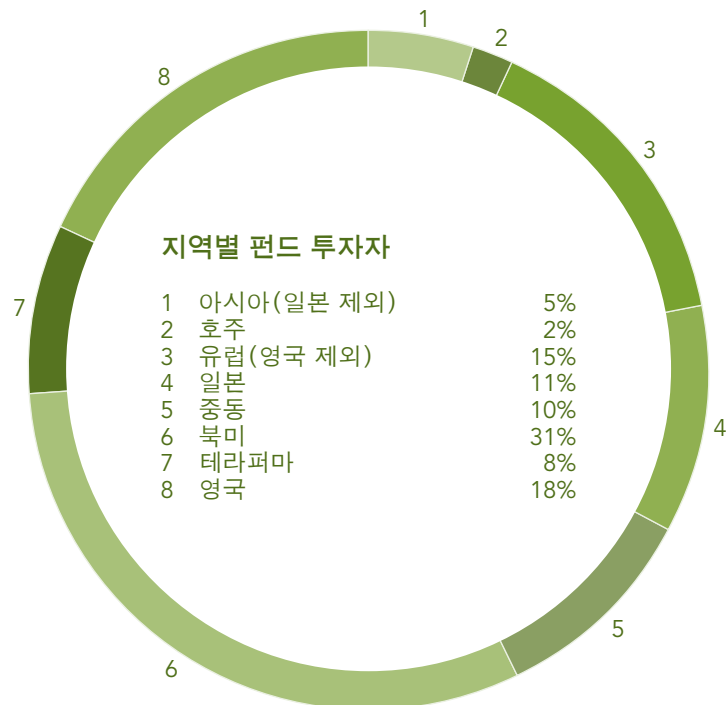
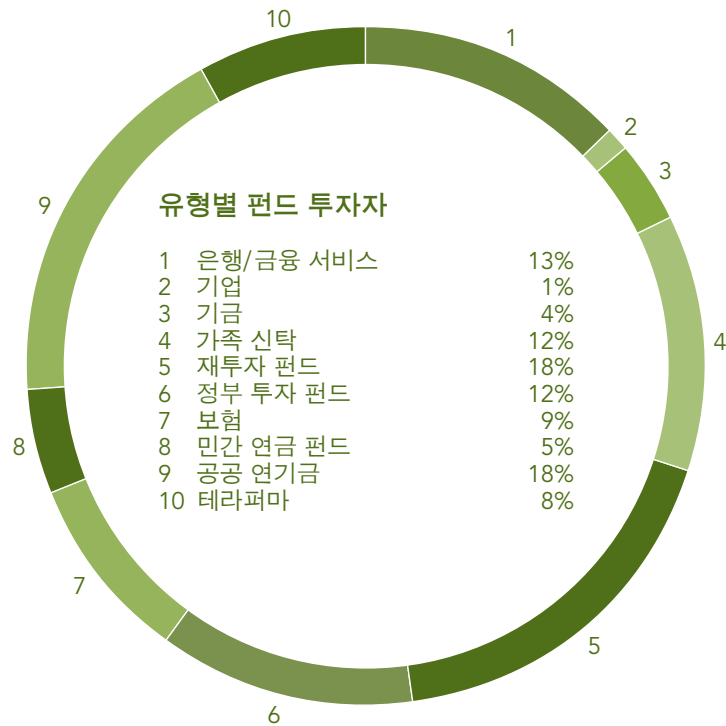
임직원

테라퍼마는 가치 창출 능력이 구성원의 다양성과 직결된다고 믿습니다. 테라퍼마는 상당수의 거래, 운영, 분석 분야의 전문가를 사내에서 양성, 보유하고 있습니다. 이러한 다분야를 아우르는 역량을 확보하는 것은 초기 기회 규명 단계부터 인수, 기업 변혁, 최종적인 매각에 이르기까지 투자 기업을 관리하는데 큰 도움이 됩니다. 테라퍼마의 사내 전문가들은 투자의 전 단계에 걸쳐 경영진과 협력하면서 포트폴리오 기업의 장기 가치 극대화에 힘씁니다.

운영 기술이 어느때보다도 더 중요시 되는 현재 경제상황 안에서 운영 전문성은 포트폴리오 기업들의 가치를 증대시키는 바탕입니다. 테라퍼마의 운영팀은 다년 간 다양한 기업을 운영하고 실적을 개선한 경험을 보유하고 있으며 강력한 전략, 운영, 경영 전문성을 갖추고 있습니다.

20개 언어를 구사하는 19개국 출신 85명의 인재로 구성된 테라퍼마 자문팀은 런던과 프랑크푸르트, 건지와 베이징에서 활동하고 있습니다. 산업, 금융, 컨설팅, 사모 투자, 법률, 회계 등 다양한 분야를 경험한 인재들입니다.

연기금이 투자자의 약 1/4 차지



경영위원회



가이 한즈
회장 겸 CIO

가이 한즈는 테라퍼마의 회장이자 설립자입니다. 현재 CIO를 역임하고 있으며 GP와 테라퍼마 경영 위원회 위원장을 맡고 있습니다.

가이 한즈는 골드만 삭스 인터내셔널에서 사회 생활을 시작해 유로본드 트레이딩 부문 총괄 및 골드만 삭스 글로벌 자산 구조화 그룹 총괄 자리에 올랐습니다. 1994년 골드만 삭스를 떠난 한즈는 노무라 인터내셔널에 직접 투자 그룹(PFG)을 설립해 총 기업 가치 200억 유로에 달하는 15개 기업을 인수했으며 2002년 PFG 분사 및 테라퍼마 설립을 주도했습니다.

한즈는 옥스퍼드 대학교 맨스필드 칼리지에서 정치학, 철학, 경제학 석사 학위를 받았습니다. 2002년 공로를 인정 받아 세계 경제 포럼에서 내일의 글로벌 리더로 선정되기도 했습니다. 또한 영국 내 고등 교육의 문을 넓히고자 옥스퍼드 맨스필드 칼리지에서 출범한 '탁월함을 위한 기회'(Access for Excellence) 회장직을 맡고 있습니다. 옥스퍼드 맨스필드 칼리지뱅크로프트 펠로우이자 옥스퍼드 대학 고액 기부자 그룹인 Chancellor's Court of Benefactors 회원, Duke of Edinburgh's Award의 fellow입니다.

부인과의 사이에 네 자녀를 두었으며 사진과 원예, 가족과 함께 하는 시간을 즐깁니다.

테라퍼마 경영 위원회는 회사의 전략적 방향 및 이해 관계자와의 관계, 인사 및 기업의 책임을 담당하며 최고 경영진으로 구성됩니다



팀 프라이스
CEO

팀 프라이스는 테라퍼마의 창립 멤버이며 CEO이자 GP로 경영위원회와 보수 위원회 위원입니다.

프라이스는 사내 변호인으로 테라퍼마에 합류했으며 법무 및 조세, 준법 감시팀을 총괄했습니다. 또한 상당수의 테라퍼마 투자활동에 참여해왔습니다.

프라이스는 슬로터 & 메이에서 변호사 생활을 시작한 후 GE 캐피탈,

트랜스아메리카와 노무라 인터내셔널의 PFG에서 근무했습니다. 변호사로 런던 킹스 칼리지에서 영국법을 전공했으며 파리 소르본느 대학에서 프랑스법을 공부했습니다.

프라이스는 모국어인 영어를 비롯해 프랑스어를 구사하며 여행과 미술이 취미입니다.



크리스 반즈
CFO

크리스 반즈는 테라퍼마의 CFO로 투자자 보고, 펀드, 회계, 거래 자본 편딩을 담당합니다. 또 IT팀과 설비팀을 총괄하며 테라퍼마의 내부 재무 관리 및 세무 전반을 담당하고 있습니다. GP이자 테라퍼마 경영 위원회, 보수 위원회 위원이기도 합니다.

2001년 테라퍼마에 입사했으며 다수의 테라퍼마 투자 구조화 및 집행에 참여했습니다.

테라퍼마에 합류하기 전 크리스 반즈는 아서 앤더슨의 사모 투자 세무 그룹에 근무했습니다. 칙허 회계사이며 캠브리지 대학 경제학과와 사학과를 최우등으로 졸업했습니다.

크리스 반즈는 부인과의 사이에 세 자녀를 두었으며 첼시의 열혈 팬입니다.

시니어 트랜잭션 팀



로비 바
COO

로비 바는 테라퍼마의 COO로 포트폴리오 기업의 전반적인 운영 관리를 담당하고 있습니다. 인수 전후 운영상의 전략변화를 기획, 실행하며 성과를 모니터링하고 지배구조 프로세스를 구축하는 업무를 담당합니다. 또한 포트폴리오 기업의 각 영역에 직접 참여하는 운영, 재무, 경영개선 관리 전문가 팀을 관리합니다. 현재 TFCPL 위원회 위원이자 Odeon & UCI 회장입니다.

2009년 테라퍼마에 합류하기 전까지 보다폰 그룹에서 그룹 재무 총괄을

비롯한 다양한 임원직을 거쳤으며 최근에는 서유럽 외 지역 보다폰 사업 부문의 CFO를 역임하기도 했습니다.

로비 바는 영국 및 웨일즈 칙허 회계사 협회 회원이며 옥스퍼드 대학 맥달린 칼리지에서 수학 석사학위를 취득했습니다.

부인과의 사이에 세 자녀를 뒀으며 테니스, 골프, 스키를 즐깁니다.



아르잔 브뤼크
재무 전무이사

아르잔 브뤼크는 딜 소싱과 포트폴리오 가치 최적화 부문에서 적극적인 역할을 담당하고 있습니다. 현재 상업 및 주거용 부동산 분야 업무를 집중적으로 진행하고 있으며 독일 최대 주거용 부동산 임대 및 소유 기업인 도이치 애닝턴 및 아우토반 휴게소 운영 기업인 Tank & Rast를 담당하고 있습니다. 또한 Deutsche Annington과 Four Seasons 등기 이사입니다.

2008년 초 테라퍼마에 합류하기 전 브뤼크는 테라퍼마와 Deutsche

Annington에 공동 투자한 시티 부동산 자산 관리 부문장을 역임했습니다. 체로키 인베스트먼트 파트너스와 프루덴셜 증권 종금 및 라보뱅크 인터내셔널 뉴욕 지사에 근무했습니다.

인시아드에서 MBA를 취득하였으며 위트레흐트 대학에서 경제사 석사 학위를 받았습니다. 모국어인 네덜란드어 외에 영어와 독일어를 구사합니다.

브뤼크는 현재 골프를 배우고 있으며 여행과 음악 애호가입니다.

테라퍼마의 가치 창출 능력은 구성원의 다양성에 직결됩니다



다미안 다라
재무 전무이사

다미안 다라는 테라퍼마에서 WRG 매각부터 Infinis 재생 에너지 부문 분사 및 개발, Infinis의 서머리즈 리젠 및 노베라 에너지 인수 등 다양한 거래를 성사시켰습니다. 또 Phoenix Group의 리파이낸싱과 EverPower 인수, 최근에는 RTR 인수를 주도했습니다.

다라는 현재 에너지와 인프라 분야에 주력하고 있으며 특히 재생 에너지에 집중하고 있습니다.

1993년 노무라 인터내셔널에 입사하여 테라퍼마의 전신인 PFG에서 근무했습니다. 안식년 동안 런던 비즈니스 스쿨에서 슬로언 펠로우십 이학석사과정을 마친 후 2005년 테라퍼마에 재입사했습니다.

다라는 이학석사이며 맨체스터 대학과 L'Institut Supérieur D'Electronique du Nord에서 전기공학을 전공했습니다. 모국어인 영어 외에 프랑스어에 능통합니다.

부인과의 사이에 세 자녀를 두고 있으며 스키와 골프, 스쿠버 다이빙, 축구 관람을 즐깁니다.



마이크 킨스키
운영 전무이사

마이크 킨스키는 퍼브 기업, WRG, 생크스, 이스트 서레이 홀딩스를 비롯해 다수의 테라퍼마 투자 기업 경영에 참여해왔습니다. 현재 Infinis 회장이며 Odeon & UCI와 CPC 등기 이사입니다. EverPower 경영에도 참여하고 있습니다.

2000년 테라퍼마에 합류하기 전 킨스키는 스테이지코치 홀딩스(FTSE 250) 그룹 CEO, 스코틀랜드 전력(현재 IBEX 35 기업인 이베르드롤라 계열) 공급 및 수자원 운영 부문 CEO를 역임했습니다. 또 맨웨 전기 CEO 및 회장, 서던 워터 CEO 및 회장으로

재직했으며 재규어의 등기 이사로 활동했습니다. 1998년부터 2002년까지 영국 정부의 임명을 받아 우정국 사외이사로 재직했습니다.

킨스키는 랭캐스터 폴리텍에서 전기 및 전자 공학 고등 2급 자격증을 취득했으며 워윅 대학에서 탁월한 성적으로 MBA 과정을 마쳤습니다. 현재 미들섹스 대학 객원 교수이자 명예 박사이며 브루넬 대학과 레딩 대학 객원 교수입니다.

부인과의 사이에 두 자녀를 두었으며 가족과 함께 하는 시간을 소중히 여기고 원예를 즐깁니다. 열혈 축구팬이기도 합니다.

시니어 트랜잭션 팀



로렌조 레비
운영 전무 이사

로렌조 레비는 다수의 테라퍼마 투자 기업 경영에 참여해왔으며 현재 Phoenix Group, AWAS, Tank & Rast, RTR, Four Seasons, The Garden Centre Group 등기 이사입니다.

2002년 테라퍼마에 합류하기 전 IBM (S&P 500 기업), 노르텔 네트워크 등의 기업에서 영업 관리 및 기업 개발 업무를 담당했으며 베인 & Co.에서 경영 컨설팅 전략 업무를 수행했습니다.

이탈리아 태생으로 MIT에서 전기 공학 이학사와 경제학 이학사를, 하버드에서 MBA를 취득했습니다. 모국어인 이탈리아어 외에 영어와 프랑스어에 능통합니다.

부인과의 사이에 두 자녀를 두었으며 축구, 음악 감상, 여행을 즐깁니다.



스테판 틸러
운영 전무이사

스테판 틸러는 2013년 2월 테라퍼마의 재생 에너지 투자 기업을 담당하기 위해 테라퍼마에 합류했습니다.

입사 전 틸러는 매출 240억 달러(180억 유로), 임직원 2만 명 규모의 유럽 굴지의 에너지 기업 EnBW에서 14년간 근무하며 2008년에 재생 에너지 부문 이사회 의장을 맡는 등 다수의 임원직을 거쳤습니다. 독일 수력발전

기업인 네카르 회장, 터키 소재 재생 에너지 기업인 보루산 EnBW 에너지 등기 이사, 하이드로일렉트리카 등기 이사 등 에너지 산업 내에서 다양한 직책을 수행했습니다.

아흐헨 대학에서 전자공학으로 석사학위 받았으며 독일어와 영어를 구사합니다.

부인과의 사이에 두 자녀를 두었으며 가족과 함께 많은 시간을 보내려 합니다. 스포츠와 중고차에도 관심이 많습니다.



스티븐 웨버
재무 전무이사

스티븐 웨버는 테라퍼마의 초기 투자 기업인 Annington Homes부터 Tank & Rast, 퍼브 기업들을 포함해 테라퍼마의 가장 성공적인 투자 기업에 참여해왔습니다. 최근에는 AWAS 투자와 AWAS의 폐가수스 인수를 담당했고 레저, 리스, 교통 및 운송 부문에 주력해왔습니다. 현재 Annington, AWAS, CPC 등기 이사입니다.

웨버는 레딩 대학에서 국제 증권, 투자 및 बैं킹 석사학위를 취득한 후 1996년 테라퍼마의 전신인 PFG에 입사했습니다.

취미는 여행, 야외스포츠, 사진입니다.



줄리 윌리엄슨
재무 전무이사

줄리 윌리엄슨은 Tank & Rast 투자 자문 및 2006년 동 기업의 리파이낸싱과 2007년 부분 매각을 담당했습니다. 테라퍼마의 퍼브 기업에서도 중책을 담당했습니다.

현재 윌리엄슨은 접객 및 레저 부문에 주력하고 있으며 Odeon & UCI와 The Garden Centre Group 등기 이사입니다.

1998년 테라퍼마에 합류하기 전 노무라 인터내셔널에서 법무팀장을

맡아 법적 리스크를 분석하고 거래 실행을 지원했습니다. 또 윈스롭 & 웨인스타인 법무법인에서 बैं킹 부문 파트너로 재직했습니다.

윌리엄슨은 아이오와 대학에서 재무 전공으로 경영학 학사를 취득했고 동 대학에서 법학 박사 학위를 받았습니다. 미네소타 주 변호사협회 회원이기도 합니다.

남편과의 사이에 아들 하나를 두었으며 스키와 등산을 즐깁니다.

장기적인 이해 관계 연계

사모 펀드는 대개 자본을 제공하는 투자자와 제공 받은 자본을 투자하는 사모 펀드 간의 파트너십으로 구성됩니다. 테라퍼마는 이 파트너십을 신뢰하며 투자자와 사모 펀드, 펀드의 임직원 간의 장기적 이해 관계 연계가 가장 중요하다고 확신합니다.

테라퍼마와 임직원은 지금까지 8억 8천만 유로 이상을 펀드에 약정했으며 TFCP III의 최대 투자자이자 TFCP II의 최대 투자자 중 하나입니다. 투자 성공에 대한 믿음은 테라퍼마의 임직원들이 개개인의 경력뿐 아니라 본인들의 자산을 펀드에 직접 투자한다는 점에서 분명하게 입증됩니다.

테라퍼마에서 임직원에 대한 보상은 앞서 언급한 파트너십을 그대로 반영하는 결과입니다. 특히 임원진에 대한 보상은 성과 보수가 상당 부분을 차지합니다. 성과 보수는 성과를 기준으로 하며 투자자가 펀드 운용 기간에 걸쳐 연간 8% 이상의 수익을 받을 경우에만 테라퍼마 팀에 지급이 됩니다. 펀드 운용 기간은 일반적으로 10년에서 14년이며 성과 보수는 펀드 투자 이익이 대부분 실현되고 투자자가 투자금과 수익의 상당 부분을 받는 투자 후기 년도에 지급되는 것이 상례입니다. 테라퍼마가 성과 보수를 받게 되는 경우에도 펀드 종료 후 5년 간은 예치금으로 보관하고 추후에 팀에 지급됩니다.



Lorenzo Levi, Steven Webber, Stefan Thiele

이 같은 인센티브 구조는 사모 펀드의 임직원들이 투자처를 신중하게 선택하는 데 그치지 않고 투자회수를 완료할때까지 투자자에게, 궁극적으로는 트랜잭션 팀에게 최대의 이익을 실현해줄 수 있도록 집중하도록 하는 매우 중요한 요소입니다.

성과 보수가 임직원에 대한 보상의 대부분을 차지하고 임직원이 개인적으로 펀드에 투자하도록 함으로써 테라퍼마와 임직원은 성공적인 기업을 발굴하고 발전, 성장시켜 투자자들과 함께 성장해나갈 것입니다.

테라퍼마와 임직원은 지금까지
테라퍼마 펀드에 8억 8천만
유로 이상을 약정했습니다

투명성과 이해 관계자와의 관계

테라퍼마 투자 기업들은 많은 이들의 삶에 영향을 미치고 있으며, 테라퍼마는 이에 따른 사회적 책임을 잘 인식하고 있습니다. 고객과 임직원, 투자자, 협력 기업과 노조, 정부와 교섭 단체를 비롯 테라퍼마의 모든 이해 관계자들이 테라퍼마의 목표와 계획, 그에 따르는 결과를 알고 테라퍼마의 활동과 포트폴리오 기업이 사회에 어떻게 기여하는지 이해하는 것이 중요합니다.

테라퍼마와 사모 투자 업계는 기업에 자금을 제공하고 지속 가능한 성장을 영위할 수 있는 기업으로 발전시킴으로써 사회에 공헌하고 있다는 점에 자부심을 느낍니다. 테라퍼마는 사모 투자 업계의 역할과 사모 투자 업계가 창출하는 가치에 대해 테라퍼마와 포트폴리오 기업의 이해 관계자들과의 적극적이고 열린 대화를 지향합니다.

2007년 테라퍼마는 데이비드 워커 경이 발간한 사모 투자의 공시와 투명성에 관한 보고서에서 권장하는 바에 따라 영국 사모 투자 업계에서 가장 먼저 기업 연례 보고서를 발간한 사모투자 그룹 중 하나입니다.



Julie Williamson, Robbie Barr

테라퍼마의 포트폴리오 기업들도 비(非)영국계 기업의 경우 의무사항이 아님에도 불구하고 워커 가이드라인에 따라 연례 보고서를 발간합니다. 사모 투자 전문회사들의 워커 가이드라인 준수 여부를 모니터링하기 위해 창설된 투명성과 공시에 관한 가이드라인 모니터링 그룹은 2013년 2월에 발간한 보고서에서 테라퍼마 포트폴리오 기업 두 곳을 우수 공시 사례로 꼽았습니다.

테라퍼마는 브리티시 벤처 캐피탈 협회 및 유럽 벤처 캐피탈 협회를 통해서도 업계 선진 사례 발굴에 앞장서고 있습니다. 뿐만 아니라 기관 LP 협회 사모 투자 원칙에 지지를 표명했으며 UN 책임 투자 원칙에 조인하였습니다.

테라퍼마는 테라퍼마와 포트폴리오 기업의 모든 이해 관계자와 적극적이고 열린 대화를 지향합니다



Chris Barnes, Tim Pryce

2013년 전망

유럽의 위기가 계속되면서 유럽국가들은 2012년 힘겨운 한 해를 보냈고, 올해 또한 안정적인 국면을 보기는 어려울 전망입니다. 유럽의 모든 국가들이 성장을 원하지만 그 성장을 어떻게 달성할 것인지에 대해서는 상당한 이견이 존재합니다. 이것이 EU 내 갈등의 핵심입니다. 하지만 이러한 문제들이 지속될 조짐이 보이면서 투자자들은 오히려 이러한 상황에 적응하게 되었고 더 이상 유럽 내의 문제 때문에 주춤거리지 않는 추세입니다. 2013년에도 여전히 신중해야 할 이유가 존재하지만 낙관할 만한 이유도 있다고 생각합니다.

전 세계적으로 정치인들이 경제 성장을 독려하기 위해 재정 통제의 고삐를 움켜쥐고 있습니다. 유럽의 전망은 여전히 불분명하지만 미국에서는 정부가 경제 지원 노력을 거듭하면서 단기적인 효과가 확실하게 나타나고 있습니다. 장기적인 여파는 시간이 흐른 후에야 파악할 수 있을 것입니다. 한편 중국은 경제연착륙에 성공하는 모습입니다. 전반적으로 정치 개입 리스크가 커졌고 이에 따라 투자처 결정이 더욱 어려워졌습니다.

유럽이 계속되는 위기속에서 길을 찾는 동안 유럽 각국 정부들은 경제 성장을 이끌어낼 다양한 방법을 고심하고 있습니다. 비록 사모 투자가 유럽 정치인들 사이에서 최고의 평판을 누리지는 못하고 있지만, 테라퍼마는 사모 투자 업계가 이 과정에서 핵심적인 역할을 수행할 수 있으며 정치인들이 사모 투자 업계의 참여를 격려해야 한다고 믿고 있습니다. 사모 투자는 기업의 변혁과 장기적인 성공 기업 구축에 주력하는 장점이

사모 투자는 성숙을 거듭하며
변화하는 환경에 적응할 것입니다

있습니다. 유럽에는 지금 바로 이런 접근 방식이 필요합니다. 테라퍼마와 같은 사모 투자 전문회사는 전 세계에서 자본을 끌어와 성공을 이끌어낼 최상의 기회를 제시하는 기업에 투자합니다.

한편 사모 투자 전문회사는 성공이 반드시 수익으로 귀결되는 것은 아니라는 점을 기억해야 합니다. 긍정적인 경제 환경이 투자에 도움이 되는 것은 분명하나 선결 조건이 될 수는 없습니다. 일부 급성장하는 국가에서는 정부 행동의 예측 가능성이나 안정성 부족이 투자에 실질적인 리스크로 작용합니다. 반면 유럽과 같은 저 성장 지역에는 리스크가 낮은 좋은 투자 기회가 여전히 많습니다.

테라퍼마는 유럽의 경제 환경과 현재 오너가 당면한 어려움 때문에 방치되고 관심을 받지 못하는 기업들을 계속 주시하고 있습니다. 이러한 기업들은 전략이나 운영 면에서 변화가 필요한 기업으로 투자와 집중, 열성적인 의지를 필요로 합니다. 바로 사모 펀드가 사주가 되었을 경우 제공할 수 있는 요소들입니다.

2013년 사모 펀드의 잠재적 투자 기회를 전 세계적으로 살펴봤을 때 투자처 결정은 다음의 이유로 어려울 것입니다. 신흥 시장은 덜 소싱이나 투자 차원에서 인기를 이어가고 있지만 리스크가 높은 데다 다른 지역에서의 성장 부족으로 신흥 시장에서의 투자 수익에 대한 기대가 지나치게 높게 형성될 수 있습니다.

미국은 여러 상황이 혼재하고 있습니다. 버핏이 하인즈를 인수하고 실버 레이크가 델 입찰에 참여하는 등 올해 거대 사모 투자 전문회사가 대규모 거래에 다시 뛰어 들면서 자신감 회복의 징후가 나타나고 있지만 전반적인 거래속도는 전반적으로 느린 편입니다.

2013년에도 투자금 모집 환경은 쉽지 않을 것이나 명료하고 일관성 있는 전략을 제시하고 투자자들에게 차별화된 상품을 제공한다면 성공을 거둘 수 있을 것입니다. 투자 자금은 부족하지 않으나 모집 중인 펀드가 워낙 많아 LP가 적절한 운용사와 상품 선정에 어려움을 겪고 있습니다. 유통 시장은 유동성이 필요하나 매각까지 기다릴 여력이 없는 이들의 출구로 더디게나마 성장을 계속하겠지만 실제집행은 계속 어려울 것입니다.

사모 펀드는 성숙을 거듭하며 변화하는 환경에 적응해나갈 것입니다. 사모 투자 업계는 지금까지 혁신을 거듭하며 투자자 가치 실현방법을 모색해왔습니다. 일례로 2013년 유럽에서는 은행이 대출을 회피하고 투자자들이 저금리 환경에서 수익을 올릴 수 있는 방법을 찾기 시작하면서 채권을 이용한 대체 자금 조달의 필요성이 발생함에 따라 고수익 채권 시장이 더욱 발전할 것으로 예상됩니다.

테라퍼마는 사모 투자 모델의 강점은 변화 시행 능력이라고 믿습니다. 오너와 경영진의 이해를 연계함으로써 의사 결정을 신속히 함과 동시에 분기별 시장 보고의 부담에서 벗어나 장기적인 안목으로 기업을 운영할 수 있습니다. 사모 투자는 모든 이해 관계자가 협력하여 지속 가능한 기업의 비전 달성을 위해 매진하기 때문에 정치, 경제, 기타 다양한 단기적 문제를 충분히 풀어나갈 수 있습니다.

테라퍼마 펀드

General Partners

Terra Firma Investments (GP) 2 Limited
Terra Firma Investments (GP) 3 Limited
Terra Firma Investments (DA) Limited
Terra Firma Investments (DA) II Limited
Terra Firma Investments (Special
Opportunities Fund I) Limited
1st Floor, Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port, GY1 6HJ
Guernsey

General Partners 이사회

Chris Barnes
Nigel Carey
Guy Hands
John Loveridge
Tim Pryce
John Stares
Iain Stokes

관리자

State Street (Guernsey) Limited
PO BOX 543, 1st Floor
Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port, GY1 6HJ
Guernsey

펀드감사

KPMG Channel Islands Limited
20 New Street
St Peter Port, GY1 4AN
Guernsey

테라퍼마 서비스제공자

Terra Firma Capital Partners Limited
4th Floor, 2 More London Riverside
London, SE1 2AP
United Kingdom
+44 20 7015 9500

Terra Firma Capital Management Limited

4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, GY1 3RE
Guernsey
+44 1481 754 690

Terra Firma Capital Advisers Limited

4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, GY1 3RE
Guernsey
+44 1481 754 690

terrafirma GmbH

An der Welle 4
60322 Frankfurt
Germany
+49 69 7593 7611

자문단 감사

Deloitte & Touche LLP
Lord Coutanche House
PO BOX 403, 66-68 Esplanade
St Helier, JE2 3QB
Jersey

홍보 관련 문의

Andrew Dowler
Finsbury Limited
Tenter House
45 Moorfields
London, EC2Y 9AE
United Kingdom
+44 20 7251 3801

포트폴리오 기업

Annington Homes Limited
1 James Street
London, W1U 1DR
United Kingdom
+44 20 7960 7500
www.annington.co.uk

Autobahn Tank & Rast GmbH
Andreas-Hermes-Strasse 7-9
53175 Bonn
Germany
+49 228 922 2002
www.rast.de

AWAS
4th Floor, Block B, Riverside IV
Sir John Rogerson's Quay
Dublin 2
Ireland
+353 1 635 5000
www.awas.com

Consolidated Pastoral Company Pty Limited
72 Newmarket Road, Windsor
Brisbane, 4030
Queensland
Australia
+61 7 3174 5200
www.pastoral.com

Deutsche Annington Immobilien SE
Phillippstrasse 3
D-44803 Bochum
Germany
+49 234 314 0
www.deutsche-annington.com

EverPower Wind Holdings Inc
1251 Waterfront Place, 3rd Floor
Pittsburgh, PA 15222
USA
+1 412 253 9400
www.everpower.com

Four Seasons Health Care
Emerson Court
Alderley Road
Wilmslow
Cheshire, SK9 1NX
United Kingdom
+44 1625 417 800
www.fshc.co.uk

Infinis Limited
1st Floor, 500 Pavilion Drive
Northampton Business Park
Northampton, NN4 7YJ
United Kingdom
+44 1604 662 400
www.infinis.com

Odeon & UCI Cinemas Limited
Lee House
90 Great Bridgewater Street
Manchester, M1 5JW
United Kingdom
+44 161 455 4000
www.odeon.co.uk

Phoenix Natural Gas Limited
197 Airport Road West
Belfast, BT3 9ED
United Kingdom
+44 28 9055 5888
www.phoenix-natural-gas.co.uk

Rete Rinnovabile S.r.l.
4th Floor
Viale Regina Margherita, 279
Rome 00198
Italy
+39 06 6489 3200
www.rtreenergy.it

The Garden Centre Group
Syon Park, Brentford
Middlesex, TW8 8JF
United Kingdom
+44 20 8568 0134
www.thegardencentregroup.co.uk

