

---

# **한국산업은행 PE 투자 관리 실태 특정감사 결과**

---

**2019. 6.**

**금 융 위 원 회  
감사담당관실**

# 1. 감사실시 개요

---

## 가 | 감사 배경

- 한국산업은행(이하 '산업은행')은 국가 전략산업 육성, 해외 인프라 시장 진출 지원, 선제적 재무구조개선 지원 및 중소·중견기업의 성장 등을 위해 사모집합투자기구(PEF; Private Equity Fund, 이하 'PEF')를 2005년부터 운용
  - 산업은행의 PE 투자 관리 실태 전반에 대한 감사를 통해 일부 PE 투자 실패의 원인 규명 및 재발방지 대책을 마련할 필요

## 나 | 감사 개요

- ① 법적근거 : 한국산업은행법 제34조\* 및 공공감사에 관한 법률 제21조\*\*

\* 금융위원회는 한국산업은행에 대하여 이 법에서 정하는 바에 따라 감독하고 이에 필요한 명령을 할 수 있다.

\*\* 감사기구의 장은 자체감사 대상기관에 감사담당자를 보내 실지감사를 할 수 있다.

- ② 감사기간 : '19.3.25. ~ 4.5.(10일간 실지감사 실시)

- ③ 감사대상 : 산업은행 PE 투자 관리 실태

- ④ 감 사 반 : 감사담당관 외 7명

- ⑤ 감사중점

- 산업은행 PE 투자 조직 및 인력 운영
- 산업은행 PE 투자 결정의 적정성
- 산업은행 PE 투자 내부통제 구축 및 운영
- 산업은행 PE 투자 사후관리의 적정성
- □□PEF 투자 실패 사례에 대한 원인규명

## 2. 감사결과 지적사항 및 조치내용

### 가 업무개선 등 통보

#### ① PEF 투자의사결정 관련

운 영  
실 태

##### ◇ PEF 투자의사결정시 투자대상자산의 가치평가 미흡

- ▶ 산업은행이 '15.12.22. □□PEF의 공동업무집행사원으로 200억원을 출자한 (주)△△은 '15년말까지 소매기준이 아닌 도매기준으로 수익을 인식하여 순자산이 과다 계상되는 회계처리 오류 발생
- ▶ 산업은행은 (주)△△에 대한 투자의사결정에서 가장 중요한 기초 정보인 매출과 영업이익 등에 대하여 충분한 검증없이, 회계법인의 실사 및 기업가치평가 보고서에 의존하여 투자의사결정을 함

##### ◇ PEF 투자의사결정시 투자대상자산의 위험요소 평가 미흡

- ▶ 산업은행이 '15.12.14. 부문신용위원회에 보고한 여신승인신청서를 보면 산업은행은 (주)△△의 재무실사 및 법률실사시 인지하였을 것으로 기대되는 위험요소에 대한 충분한 검토가 없었음

##### ◇ 경영권을 취득한 경영참여형 PEF 투자시 전문경영인 확보 필요

- ▶ 바이아웃 프로젝트 펀드의 경우 전문경영인 확보 여부가 중요한데, 산업은행의 □□PEF는 '15.12.22. (주)△△ 인수 후 기존 경영진을 교체하지 않고 4개월이 경과한 '16.4월 공모 방식에 의해 대표 이사를 선임

##### ◇ 공동업무집행사원간 협약서 개선 필요

- ▶ □□PEF의 업무집행사원간 협약서는 일방 업무집행사원 운용 인력의 변동으로 인해 발생하는 금전적 손실에 대한 업무집행사원간 책임 분배에 관한 조항이 부재

개  
선  
방  
향

- ◇ PEF 투자의사결정시 투자대상자산 가치평가가 소홀히 이루어지지 않도록 관련 업무를 철저히 할 필요
- ◇ PEF 투자의사결정시 투자대상자산의 위험요소 평가를 철저히 할 필요
- ◇ 경영참여형 PEF 투자를 진행하고자 할 경우, 전문경영인 확보 여부 또는 실질적 확보 가능성을 부문신용위원회 핵심 심사 기준 중 하나로 고려할 필요
- ◇ 공동업무집행사원으로서 PEF 투자를 할 경우, 귀책사유가 있는 공동업무집행사원이 금전적 손실 한도 내의 일정비율에 해당하는 관리보수를 타 공동업무집행사원에게 지급하는 규정을 공동업무집행사원간 협약서에 포함하는 것을 검토할 필요

## ② PEF 투자 후 사후관리 관련

운  
영  
실  
태

- ◇ PEF 투자기업의 수익인식 회계처리 오류에 대한 산업은행의 사후관리 미흡
  - ▶ 산업은행은 업무집행사원으로서 투자회사인 (주)△△의 회계처리 오류에 대해 적극적으로 원인을 규명하고, 재무제표 재작성, 정정 공시 등을 하여야 했음에도 해당 조치를 취하지 않음
- ◇ 내부통제 구축 및 운영 미흡
  - ▶ 산업은행은 동일부서에서 PEF 운용인력(Front)이 리스크관리(Middle)와 지급결제(Back) 업무를 동시에 수행함에 따라 (주)△△과 관련하여 ①투자자산에 대한 자체 공정가치 평가 미흡, ②투자자산에 대한 손상처리 소홀, ③계약의 중요사항에 대한 관리 소홀 등 리스크 관리에 소홀함이 발생
- ◇ 투자자산의 공정가액 평가 소홀
  - ▶ 산업은행이 '15.12.22. (주)△△에 투자한 이후 (주)△△의 순자산 가치가 지속 감소하여 손상징후가 발생하는 상황에서, PEF의

투자자산에 대한 평가를 소홀히 하여 (주)△△의 자본이 완전 잠식된 '18.4분기에야 손상처리를 하는 등, PEF 투자자산을 과대평가하여 왔음

◇ 연결재무제표 작성시 지분법 투자주식 관리 소홀

- ▶ 산업은행 ▽▽실은 K-IFRS 기준으로 전환하여 작성된 PEF의 재무제표를 ◇◇부에 제출해야 함에도 일부 PEF의 경우 원가법으로 작성된 재무제표를 제출하여 산업은행 연결재무제표상 지분법 투자자산을 과다 계상

◇ PEF 업무집행사원간 협약서 조항 관리 철저 필요

- ▶ □□PEF의 업무집행사원간 협약서상 트리거 조항에 대하여 진행상황 및 현황을 경영진에 보고하는 프로세스가 부재

개  
선  
방  
향

◇ 산업은행은 □□PEF의 업무집행사원으로서 투자 기업인 (주)△△의 회계처리 오류에 대해서 원인을 규명하고, (주)△△의 재무제표를 재작성하여 외부 공시토록 할 필요

◇ PEF 리스크관리 및 지급결제업무는 PEF 운용부서와 분리된 별도의 조직에서 수행하도록 체계를 정비할 필요

◇ 투자자산의 공정가치 평가를 산업은행의 내규 등에 따라 철저히 할 필요

◇ ▽▽실은 산업은행 결산지침에 따라 PEF의 재무제표를 K-IFRS 기준으로 전환하여 관리함으로써 지분법 투자자산을 과다 또는 과소 계상하지 않도록 하고, ◇◇부는 연결재무제표 작성시 지분법 대상 PEF에 대한 적절한 재무제표 반영을 위하여 연결재무제표 작성 시스템 및 프로세스를 정비할 필요

◇ PEF 업무집행사원간 협약서의 중요 조항에 대한 정의를 명확히 하고, 유의 수준을 설정하며, 보고 절차를 명확히 하는 등 PEF 업무집행사원간 협약서 조항 관리를 철저히 할 필요

### ③ PEF 운용 인력 및 성과평가 관련

운 영 실 태	<p>◇ PEF 운영 인력의 전문성 강화 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 산업은행이 현재 운용 중인 15개 펀드 중 산업은행의 핵심운용인력이 변경된 PEF의 평균 교체 주기는 19.83개월이고, 핵심운용인력의 과반수가 이탈된 펀드도 존재하는 등 운용인력 관리 부실</li> <li>▶ '14.1.1.~'19.3.27. ▽▽실 근무인력 92명 중 5년 이상 근무자는 6명(6.5%), 3년 이상 근무자는 24명(26.1%)에 불과</li> </ul> <p>◇ □□PEF 대표펀드매니저 및 핵심운용인력 운용 부적정</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ '15.12.22. 펀드 설정 당시 산업은행 측 대표펀드매니저와 핵심운용인력은 각각 '16.1월과 '18.1월 담당업무가 변경되었음에도 현재까지 대표펀드매니저 및 핵심운용인력으로 등재되어 있고, 다른 공동업무집행사원 측 대표펀드매니저는 '17.7월 이후 공석</li> </ul> <p>◇ 리스크기반 성과평가 체제 강화 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 산업은행 ▽▽실 부서평가 항목 5개(수익성, 건전성, 성장성, 내부통제, 경영관리) 중 성장성 부문 배점은 지속 증가하고 있으나, 건전성의 경우 PEF의 리스크량을 정확하게 반영하지 못하고 있어 건전성 지표를 정비하고 비중을 확대할 필요</li> </ul>
개 선 방 향	<p>◇ PEF 운영 인력의 전문성을 강화하기 위한 인사제도를 운영할 필요</p> <p>◇ 실효성 있는 PEF 투자관리업무를 위하여 대표펀드매니저 및 핵심운용인력을 현행화하고, 대표펀드매니저 및 핵심운용인력의 공석이 발생하지 않도록 PEF를 운영할 필요</p> <p>◇ ▽▽실 성과평가지 PEF의 리스크량을 정확하게 반영하도록 건전성 지표를 정비하고 건전성 지표 비중을 확대할 필요</p> <p>◇ 산업은행의 PE 투자 및 관리에 대한 전반적인 제도 개선방안 마련 필요</p>

## 나 조치 사항

### ① PEF 투자의사결정 관련

지 적 사 항(4개)	기관명	대상	조 치
• PEF 투자의사결정시 투자대상자산의 가치평가 미흡	산업은행	기 관	주 의
		개 인	주 의
• PEF 투자의사결정시 투자대상자산의 위험요소 평가 미흡	산업은행	기 관	주 의
• 경영권을 취득한 경영참여형 PEF 투자시 전문경영인 확보 필요	산업은행	기 관	통 보
• 공동업무집행사원 간 협약서 개선 필요	산업은행	기 관	통 보

### ② PEF 투자 후 사후관리 관련

지 적 사 항(5개)	기관명	대상	조 치
• PEF 투자기업의 수익인식 회계처리 오류에 대한 산업은행의 사후관리 미흡	산업은행	기 관	시 정
• 내부통제 구축 및 운영 미흡	산업은행	기 관	개선요구
• 투자자산의 공정가액 평가 소홀	산업은행	기 관	주 의
		개 인	문책요구
		개 인	통보(인사자료)
		개 인	주 의
• 연결재무제표 작성시 지분법 투자주식 관리 소홀	산업은행	기 관	개선요구
• PEF 업무집행사원간 협약서 조항 관리 철저 필요	산업은행	기 관	개선요구

### ③ PEF 운영 인력 및 성과평가 관련

지 적 사 항(3개)	기관명	대상	조 치
• PEF 운용 인력의 전문성 강화 필요	산업은행	기 관	개선요구
• □□PEF 대표펀드매니저 및 핵심운용인력 운용 부적정	산업은행	기 관	주 의
• 리스크기반 성과평가 체제 강화 필요	산업은행	기 관	개선요구