

양면게임 이론으로 분석한 한국GM 경영정상화 협상연구*

이지석

세명대학교 글로벌경영학부 부교수

A Study on the Negotiation on Management Normalization of GM Korea through the Two-Level Games

Ji-Seok Lee^a

^aSchool of Business Administration and Trade, Semyung University, South Korea

Received 09 January 2019, Revised 19 February 2019, Accepted 22 February 2019

Abstract

This study examines the normalization of Korean GM management between the Korean government and GM in terms of external negotiation game and internal negotiation game using Putnam's Two-Level Games. In addition, GM's Win-set change and negotiation strategy were analyzed. This analysis suggested implications for the optimal negotiation strategy for mutual cooperation between multinational corporations and local governments in the global business environment. First, the negotiation strategy for Korea's normalization of GM management in Korea can be shifted to both the concession theory and the opposition theory depending on the situation change and the government policy centered on the cautious theory. Second, GM will maximize its bargaining power through 'brink-end tactics' by utilizing the fact that the labor market is stabilized, which is the biggest weakness of the Korean government, while maintaining a typical Win-set reduction strategy. GM will be able to restructure at any time in terms of global management strategy, and if the financial support of the Korean government is provided, it will maintain the local factory but withdraw the local plant at the moment of stopping the support. In negotiations on the normalization of GM management in Korea, it is necessary to prepare a problem and countermeasures for various scenarios and to maintain a balance so that the policy does not deviate to any one side.

Keywords: Free Trade Agreement, Management Normalization of GM Korea, Two-Level Games, Win-set

JEL Classifications: F14, F18

* 이 논문은 2018학년도 세명대학교 교내학술연구비 지원에 의해 수행된 연구임.

^a E-mail: jiseok@semyung.ac.kr

© 2019 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

한국GM의 경영정상화 방안을 놓고 GM과 한국정부 간의 협상이 2018년 2월부터 본격적으로 시작되었다. 정부 지원이나 노조의 양보 없이는 철수가 불가피하다는 GM과 이전가격을 비롯한 경영정보부터 공개하라는 정부 입장이 첨예하게 대립하고 있다. 협상 전문가들은 한국GM의 대규모 부실이 높은 인건비에 따른 고비용 구조문제 보다는 GM본사의 글로벌 전략 때문이라고 분석하고 있다. 한국GM은 현대·기아차와는 달리 완성차 수출중심이 아니라 반조립제품(CKD)을 글로벌 계열사에 수출하는 독특한 사업구조를 가지고 있다. 실제로 9,262억 원의 영업이익을 올린 2013년 한국GM의 CKD 수출은 118만 5천대로 완성차(62만 9천대)의 두 배 정도이다. 2017년 한국GM의 완성차 수출은 39만 2천대로 2013년 대비 37.7% 줄었지만, CKD 수출은 54만 3천대로 54.2%로 감소하였다(서울경제, 2018.2.11). 한국GM의 CKD 중심 경영모델은 ‘이전가격’ 논란을 불러일으켰다. 이전가격이란 글로벌기업이 본사와 해외법인 간 거래에서 적용하는 가격을 말한다.

다국적기업의 국제경영 사례를 살펴보면, 다국적기업은 수출지향 경영에서 현지지향 경영으로 넘어가는 단계에서는 관세행정법상의 덤핑관련 제소에 노출될 가능성이 높고, 현지지향경영에서 세계지향경영으로 넘어가는 단계에서는 국제이전가격 과세분쟁에 노출될 위험이 매우 크다고 한다. 다국적기업은 국가 간 조세환경이 다른 점을 이용하여 시장을 거치지 않고 내부화거래를 통해 경영자원의 국가 간 이전이나 조세회피가 가능하다. 과세당국에서는 이러한 다국적기업의 이전거래를 통한 조세회피를 방지하기 위해 국제이전가격관련 세제를 도입하였다.

미국의 경우는 1994년 7월 대폭적인 이전가격 BCP제를 보완하여 외국계기업의 미국 내 활동에 대한 과세를 강화하였으며, 일본, 중국, 호주 등도 대폭 강화된 이전가격 체제를 도입하였다. 한국의 경우에는 조세협약, 조약, 외국인투자 및 외지도입법 등에서 국제조세문제를 다루다가, 1995년 12월 ‘국제조세조정에 관한 법

률’이 제정되어 국가 간 이중과세 및 조세회피를 방지하고 조세협약을 추진하기 시작했다. 2000년 들어 한국정부의 적극적인 해외직접투자 및 외국인투자유치에 따른 결과 우리기업들의 글로벌화가 진행되었고, 외국의 다국적기업들도 현지법인설립이나 해외직접투자를 통해 한국시장에 진출하여 영업활동을 추진하면서 국제조세관련 문제는 중요한 문제로 등장하게 되었다(오준석, 2007).

퍼트남(Putnam)의 양면게임이론은 국제협상과 국내협상의 상호작용을 바탕으로 국제통상 및 외교협상 등을 분석하는데 큰 기여를 하였다(Howard and McCoy, 1992; Knopf, 1993; Mo Jong-Ryn, 199; Moravcsik, 1993; Patterson, 1997 등). 통상협상에 대해 퍼트남의 양면게임이론을 활용한 연구들로는 “투-페이스 모델로 분석한 한·인도 CEPA의 개선협상 연구”, “양면게임으로 본 그리스의 유로존 탈퇴(Grexit) 논란”, “양면게임으로 분석한 브렉시트 협상”, “글로벌 생산의 위계적 통합과 한국지엠의 구조조정”, “양면게임으로 분석한 TPP 가입협상 연구”, “삼차원게임이론의 관점에서 바라 본 유럽연합의 FTA 협상전략 및 정치(이지석·김학조, 2015; 강유덕, 2016; 안병익, 2017; 황현일, 2017; 이지석, 2018; 김현정, 2018) 등이 있다.

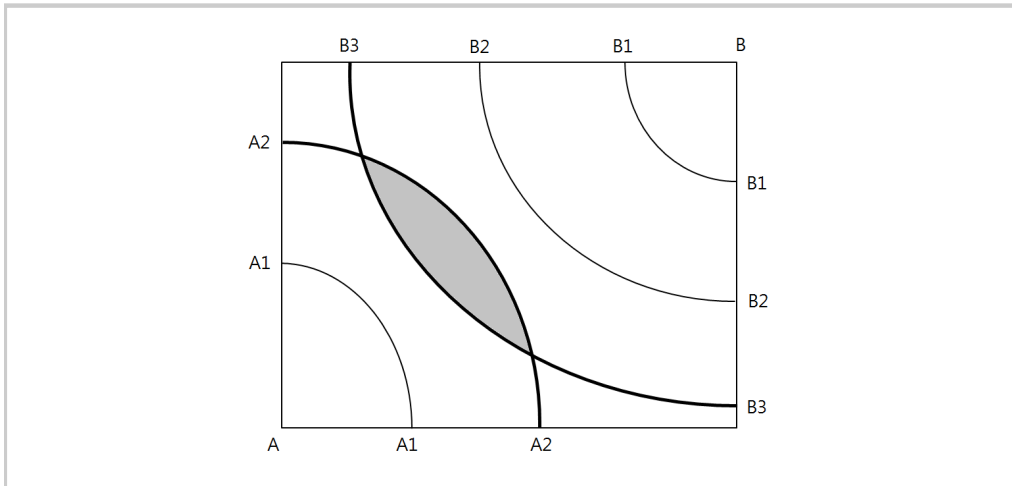
본 연구에서는 퍼트남의 양면게임 이론을 활용하여 한국정부와 GM 간에 한국GM 경영정상화 협상을 외부협상 게임과 내부협상 게임 측면에서 분석하고, 한국GM 경영정상화 협상에서 한국의 윈셋 변화와 협상 전략과 함께 한국GM의 윈셋 변화 및 협상전략을 분석한다. 이러한 분석을 통해 글로벌경영환경에서 다국적기업과 현지국 정부 간에 상생협력을 할 수 있는 최적의 협상전략에 대한 시사점을 제시한다.

II. 이론적 배경

1. 양면게임 이론과 윈셋의 개념

양면게임 이론(Two-Level Games)은 퍼트남(Robert, D. Putnam)이 발표한 “Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level

Fig. 1. The Size of Win-set on Both Sides in the Indifference Curve



Source: Putnam (1988).

Games, 1988”에서 국제협상과 국내협상을 연계한 이론이다. 퍼트남은 국제협상이 단순히 외교적인 문제만이 아니라 국내정치와도 밀접하게 관련이 있다고 했다. 예를 들면 자유무역협정(FTA)의 경우에도 협정을 통해 이익을 보는 분야와 손해를 보는 분야로 나누어지기 때문에 내부협상의 중요성이 무엇보다 중요해지고 있다. 대표적으로 한·미 자유무역협정에서도 양국의 협상전문가들이 14개월의 협상과정을 거쳐 타결되었지만, 국회비준 과정에서 이익을 보는 산업계와 손해를 감수해야 하는 농민단체들이 대립함으로써 내부협상이 마무리될 때까지 오랜 시간이 소요되었다. 국제협상을 우선시 했던 기존의 국제협상 이론으로는 국제협상과 내부협상이 상존해 있는 국제외교 및 통상협상을 제대로 분석할 수 없다는 문제점이 등장하게 되었다. 이러한 국제협상의 한계점을 극복하기 위해 많은 학자들이 국제정치와 국내정치 간의 연관성을 고려한 이론을 제시하였다. 예를 들면, 왈츠(Waltz)의 제2이미지, 거비치(Gourevitch)의 전도된 제2이미지, 코헤인(Keohane)의 초국가론(초정부론)과 나이(Ny ne)의 상호의존론 등이 있다(정기웅, 2002). 그러한 이들 이론들은 국제협상과 국내협상이 어떻게 상호 작용하는지에 대한 설명이 부족하여

그 한계점을 드러냈다. 이때 등장한 퍼트남의 양면게임 이론은 국제협상(레벨 1)과 국내협상(레벨 2) 간에 상호작용을 설명할 수 있어, 현재의 국제외교 및 통상협상 등을 분석하는 이론적 틀로 널리 활용되고 있다.

퍼트남은 양면게임 이론에서 핵심 개념은 윈셋(win-set)으로, 주어진 상황에서 국내적 기준을 얻을 수 있는 모든 합의의 집합을 말한다(Putnam, 1988). 국제협상에서 합의가 이루어지더라도 국회에서 기준을 받을 수 없으면 협상 자체가 효력을 상실하기 때문에, 양국의 협상 전문가들은 자국의 합의가 이루어질 수 있는 윈셋을 고려하여 국제협상을 진행하게 된다. 윈셋의 크기에 영향을 미치는 요인들은 기준을 담당하는 국회, 관료, 이해관계자, 사회계층, 여론 등이 있다. <Fig. 1>에서 양국의 무차별곡선이 교차하는 부분인 B3과 A2 사이를 합의가능영역(set of feasible agreement)이라고 한다. 일반적으로 윈셋의 상대적 크기가 합의에 의한 각국의 이익분배를 결정하게 된다. 무차별곡선에서 한국정부와 GM 간에 한국GM의 경영정상화 협상이라고 하면, A1, A2는 한국GM의 윈셋이고 B1, B2, B3은 한국정부의 윈셋이다. 그림에서 한국GM의 최대한 윈셋은 A2이고, 한국정부의 경우에는 협상에서 양보론(B3),

신중론(B2), 반대론(B1)으로 나누어지는데 양보론이 우세할 경우에는 그림에서와 같이 A2와 B3 간에 합의가능영역이 생기게 된다.

한국GM의 경영정상화라는 상황에서 한국정부가 가장 원하는 협상결과는 양국이 큰 윈셋을 가지는 것으로, 협상과정은 가장 협력적이며 결과는 양국이 균형적인 이익을 분배하게 된다. 어느 한 국가의 윈셋이 크거나 작을 경우에는 합의가능영역이 발생할 수는 있으나, 상대적으로 작은 윈셋을 가지고 있는 국가에게 더 유리한 협상결과를 가지게 된다. 한국GM 경영정상화 협상과정에서 한국GM도 성실하게 협상에 임하지 않고, 한국GM 노조도 양보하기 보다는 투쟁 쪽으로 진행할 경우에는 협상과정은 가장 분쟁적이며 협상실패라는 최악의 상황이 될 수도 있다.

한국GM의 경영정상화 협상사례에서 양국이 활용하고 있는 양면게임 이론의 협상전략을 살펴보면, 한국의 협상자들은 자국의 윈셋은 작게 하고 GM의 윈셋은 크게 하는 전략을 구사하게 된다. 예를 들면 한국정부는 양면게임의 협상전략 중에서 대표자간 담합, 메아리, 표적사안 연계, 고삐 늦추기 등의 전략을 활용하고, 반면에 한국GM의 협상전략으로는 대표자간 담합과 표적사안 연계 등을 사용할 것이다. 양국이 사용하는 대표자간 담합은 정치적 자산을 상호교환하고 각자의 윈셋의 확대를 통해 합의를 용이하게 하기 위한 전략이다.

2. 양면게임 이론의 한계점과 대안

베트남의 양면게임 이론은 국제협상과 국내협상의 상호작용을 바탕으로 국제외교 및 통상협상 등을 분석하는데 유용한 분석도구로 활용되었다. 그러나 국제통상 환경이 양자간 FTA에서 메가-FTA(예, TPP, RCEP 등) 시대로 접어들면서 기존의 국제협상과 국내협상이라는 도식으로는 설명하기 어려운 상황이 발생하게 되었다. 특히 양면게임에서는 레벨 1을 국제협상으로 레벨 2를 국내협상으로 도식화하였기 때문에, 일국이 경제협력체(예, EU, TPP 등)와 자유무역협정을 체결할 경우에 국제협상인 레벨 1은 그대로 적용할 수 있으나, 레벨 2에 해당하

는 경제협력체 회원국 간에 협상에서는 국내협상인지 국제협상인지 구분하기 힘든 상황이 발생하게 되었다. 이러한 한계점에 대한 대안으로 등장한 이론이 투-페이스 모델과 삼차원게임 이론인 것이다.

첫째, 투-페이스 모델은 국제협상(레벨 1)을 외부평면게임(external face game)으로, 국내협상(레벨 2)을 내부평면게임(internal face game)으로 구분할 것을 주장하고 있다. 투-페이스 모델은 쓰리-레벨, 파이브-레벨, 혹은 1.5레벨 등으로 표현되는 다수 행위자들이 참여하는 국제협상 분석에 있어 통합된 분석의 틀을 제공한다(정기웅, 2002).

둘째, 삼차원게임 이론은 지역공동체(예, EU, NAFTA, TPP 등)가 형성되어 회원국-공동체-국제관계에서 대외적 협상이 진행될 때 적용할 수 있는 이론이다(김현정, 2018). 일국이 경제공동체와 통상협상을 진행할 경우에는 국제협상을 이끌 대표단이 필요하며, 지역공동체와의 통상협상 과정에서 지역공동체 내부에서는 외부협상(국제차원)과 내부협상(역내협상)으로 분류한다.

투-페이스 모델과 삼차원게임 이론은 베트남 양면게임이론의 한계점을 정확히 제시하고 있으며, 이를 해결하기 위해 새로운 모델을 제안한다는 점은 의의가 있다. 그러나 두 이론의 해결방안을 살펴보면 베트남의 레벨 1을 국제협상으로 레벨 2를 국내협상이라는 도식으로 고정했을 때 발생할 수 있는 한계점이라는 것이다. 베트남은 양면게임이론에서 국제협상(레벨 1)과 국내협상(레벨 2)을 상호작용을 분석하기 위한 '은유(metaphor)'로 인식해야 한다고 했다. 따라서 베트남의 양면게임이론에서 활동되고 있는 베트남의 레벨 1(국제협상)과 레벨 2(국내협상)이라는 도식을 레벨 1(국제 및 외부협상)과 레벨 2(국내 및 내부협상)로 확대 해석하면 자연스럽게 문제점을 해결할 수 있다. 이러한 확장된 도식 하에서 지역공동체와 협상 등으로 다양하게 활용하면 될 것이다(이지석, 2018).

Ⅲ. 한국GM의 경영정상화 협상에 대한 양면게임 분석

1. 한국GM의 경영정상화 추진현황

1908년 설립된 General Motors(이하 GM)는 세계 최초로 자동변속기, 와이퍼 등 오늘날 자동차에 기본으로 적용된 많은 메커니즘을 선보였다. GM은 전세계에 약 20만 명의 직원이 근무하고 있으며, 34개국에서 차량을 생산하여 140여 개국에서 비즈니스를 진행하고 있다. 또한 GM의 자회사인 'On-star'는 자동차의 안전, 보안 및 정보 서비스의 선두주자이다. 한국GM은 2002년 10월에 설립되어 GM의 11개 글로벌 디자인센터 중 세 번째의 규모의 인력과 설비를 보유하고 있다. 한국GM의 디자인센터는 크루즈, 스파크 등 혁신적인 제품디자인을 선보임으로써 세계 자동차 디자인 흐름에 앞서 나가고 있다. 또한 전기자동차 '볼트', 쉐보레 '카마로' 등 GM의 혁신적인 제품 디자인에 많은 한국인 디자이너들이 활약하고 있다.

GM 아시아 태평양지역의 최대 생산 거점인 한국GM은 3개 완성차 공장에서 매년 90만 대를 생산하여 세계 각국으로 수출하고 있다. 또한 한국GM은 매년 수십만 대의 차량을 반조립(KD) 상태로 수출하는 세계 최대의 KD 수출기업으로써, 완성차와 반조립 수출 댓수를 합치면 GM그룹 전체 판매차량의 다섯 대 중 한 대에 해당한다. 한편 전세계 자동차 시장은 약 7천만 대로 국내 자동차 시장의 약 60배에 해당되며, 한국GM은 완성차 기준으로 생산량의 약 90%를 해외로 수출하고 있다(한국GM 홈페이지).

2000년대 제너럴모터스(GM)의 한국GM에 대한 통합 작업은 지속적 개선의 관리 원칙도입이라는 측면에서 진행되었다. 반면 생산정책 측면에서의 플랫폼 통합은 지체되었는데, 이는 GM이 한국GM을 인수한 직후 대우자동차에서 개발되었던 플랫폼에 기반하여 생산을 했기 때문이었다. 플랫폼 통합지연에 따라 한국GM의 글로벌 통합과정은 지체되었고, 이로 인해 한국GM은 자회사간 경쟁구조에 형식적으로만 노출되었다. 형식적인 경쟁구조는 위협으로만 작용하여 노조의 변화된 대응을 이끌어내기에

는 큰 효과가 없었다. 그 결과 작업장체제는 기존의 '기업수준 갈등의 제도화' 체제가 지속되었던 것이다.

2000년대 GM의 글로벌 통합과정은 지회사간 경쟁의 범위를 전세계적으로 확대되었다. GM 유럽의 노조들과 한국GM 노조의 상이한 대응은 이러한 새로운 자회사 간 경쟁구조에 대한 두가지 반응이었던 것이다. GM 유럽의 노조들이 고용협약을 통해 경쟁적 원칙을 어느 정도 인정하면서 노동조건을 양보하고 고용을 보호하고자 했다. 그러나 한국GM 노조는 기존의 기업별 단체교섭을 통해 경쟁적 원칙을 반대하면서 노동조건과 고용 모두를 보호하고자 했다(황현일, 2017).

GM 사업보고서와 한국GM이 제출한 자료를 분석해 보면, 한국GM은 최근 3년간(2014~2016년) 1조 9,717억원의 당기순손실을 기록했지만, 북미GM의 매출원가율을 적용하면 1조 1,438원의 당기순이익으로 전환된다는 것이다. 또한 GM 전체 매출원가율(91.4%, 87.9%, 86.9%)을 적용할 경우에도 1,248억원의 당기순손실이 발생해 손실규모가 크게 줄어드는 것으로 조사되었다. 한국GM은 매출원가율이 86.7%였던 2013년에는 1,010억원의 당기순이익을 냈지만, 이후 매출원가율이 지속적으로 상승하면서 이익이 손실로 바뀌게 되었다. 따라서 한국GM의 매출 중에서 GM 본사의 관계사에 대한 매출이 65%를 차지하기 때문에 한국GM의 높은 매출원가율의 원인은 '이전가격' 문제라고 할 수 있다(전북일보, 2018.2.27.).

한국GM의 경영정상화 협상 과정을 살펴보면 다음과 같다. 2016년 4월 한국정부(산업은행)가 한국GM에 경영권설정을 제안했으나 무산되었으며, 2017년 3월 산업은행의 한국GM 자산매각 거부권 시효가 만료되었다. 2018년 2월 9일 한국GM은 이사회를 열어 군산공장 폐쇄 결정안을 의결하고 2월 13일에 GM 본사가 한국GM 군산공장 폐쇄를 결정하면서 법정관리에 들어가기 전에 한국정부(산업은행)과 GM 간에 한국GM 경영정상화를 위한 협상이 본격적으로 진행되었다. 2018년 3월 9일 이동걸 산업은행 회장과 배리 앵글 사장이 한국GM 실사에 합의함으로써 산업은행은 3월 12일부터 한

Table 1. Management Normalization of GM Korea Status

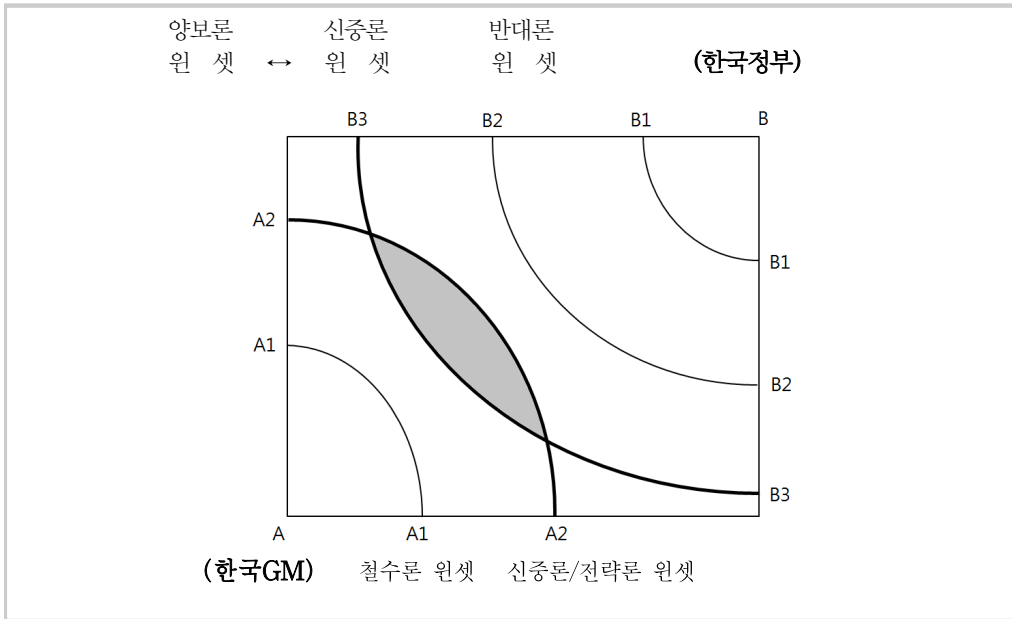
일 시	주요 내용	한국의 추진동향
2016년 4월	• 한국GM에 경영컨설팅 제안, 무산됨	
2017년 3월	• 산업은행 : 한국GM 자산매각 거부권 시효 만료	
2018년 2월	• 2. 9 : 한국GM, 이사회 열어 군산공장 폐쇄 결정안 의결	• 한국GM 경영정상화 협상 준비
	• 2. 13 : GM, 한국GM 군산공장 폐쇄결정	• 김동연 부총리: 한국GM 대주주책임 등 3원칙 제시
	• 2. 22 : 한국GM, 임금동결·성과급지급 불가 임단협 교섭안 마련	• 공정거래위원장 : 한국GM의 이전가격문제 세부조사 필요 (국세청과 협의)
2018년 3월	• 2. 23 : 한국GM, 이사회 열어 7000억원 채권 회수 보류 결정	
	• 2. 27 : 공정거래위원회, 한국GM의 이전가격 문제제기	
2018년 3월	• 3. 9 : 이동걸 회장, 배리 앵글 사장과 한국GM 실사 합의	• 삼일회계법인, 한국GM실사 (한국GM의 이전가격 등)
	• 3. 12 : 산업은행, 한국GM 실사 착수	
2018년 4월	• 4. 23 : 한국GM 노사, 극적으로 자구책 합의, 법정관리 위기 넘겨	
	• 4. 26 : 산업은행-GM, 조건부 금융제공 합의	
2018년 5월	• 5. 10 : 정부, 한국GM 정상화 위해 8,100억원 지원	• 한국GM 경영정상화 협약 체결 (향후 10년간 한국 잔류조건)
	• 5. 18 : 산업은행-GM, 한국GM 정상화 방안 협약	
2018년 7월	• 7. 20 : GM본사와 한국GM, 연구와 디자인 전달할 신규법인 설립 계획 발표	
2018년 9월	• 9. 11 : 산업은행, GM이 일방적으로 추진할 경우 기본협약 정신에 위배	• 주총 개최 금지가처분신청 제출
2018년 10월	• 10. 10 : 산업은행, 주총에 참여해 비토권 행사 예정	
	• 10. 17 : 법원, 산업은행의 주총 금지가처분 신청기각	• 노조 총파업 투쟁선언 (10. 19)
	• 10. 19 : 한국GM, 주주총회에서 법인분리 안건 가결	• 산업은행 : 소송제기 의사
	• 10. 29 : 커허 카셈 산자위 국정감사 참석	
2018년 11월	• 11. 1 : 한국GM, 연말 프로모션 앞당겨 개시	• 산업은행 : 공적자금(4,050억원) 집행보류 검토
	• 11.13 : 3자 협의 무산	• 정부-산은 : 구조조정 컨트롤타워 논쟁
	• 11.28 : 서울고법, 가처분신청 인용	
	• 11.30 : 한국GM, 법인분할 기일(가처분 후 정지)	
2018년 12월	• 12. 3 : 한국GM, 법인분할 등기(가처분 후 정지)	
	• 12.18 : 한국GM, 이사회와 주주총회 (연구개발 법인분리 안건 통과)	• 산업은행 : 공적자금 모두 집행
2019년 1월	• 1. 2 : 한국GM 법인분리, GM테크니컬센터코리아 출범	• 한국GM 노조, 법인분리 수용

자료: 각종 보도자료 종합.

국GM의 경영정상화를 위한 실사에 착수했다. 2018년 4월 23일 한국GM 노사는 극적으로 자구책에 합의하여 법정관리 위기를 넘겼으며, 4월 26일 산업은행과 GM 간에 조건부 금융제공에 합의하였다. 동년 5월 10일 한국정부는 한

국GM 정상화를 위해 8,100억원의 자금을 지원하였으며, 5월 18일 산업은행과 GM, 한국GM은 '한국GM의 중장기 경쟁력 강화를 위한 상호 협력에 관한 양해각서(이하 MOU)'를 체결했다. 그러나 MOU 체결 5개월 만에 한국GM은

Fig. 2. Win-set on Both Sides in the Indifference Curve



10월 19일 주주총회에서 법인분리 안건을 가결함에 따라 산업은행과 한국GM 노조 간에 갈등이 더욱 심화되었다. 10월 29일 카허 카젠 한국GM 사장이 국회 산자위 국정감사에 참석하여 “R&D 법인을 설립하면 경영집중도와 운영효율이 향상되고 GM으로부터 보다 많은 R&D 업무를 유치할 가능성이 커진다”고 강조하면서 한국GM 철수설을 부인하였다. 그리고 2018년 12월 18일 산업은행과 한국GM이 GM테크니컬센터코리아 신설법인 설립 추진을 위한 협의를 마무리함에 따라, 한국GM은 2018년 12월 21일 공시를 통해 R&D 법인의 분할기일을 12월 31일로 정했다(연합뉴스, 2018.12.21.).

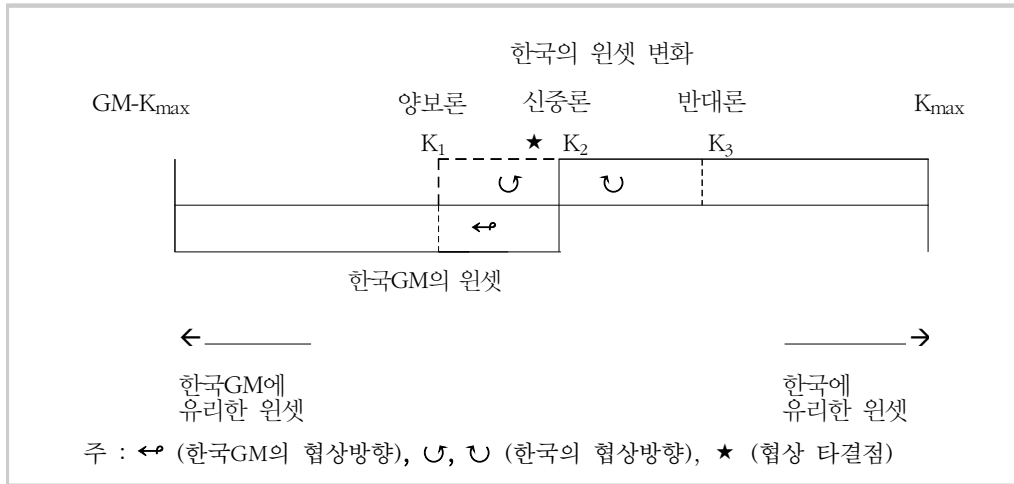
2. 한국정부와 한국GM의 협상모델

다국적기업의 국제경영 사례를 살펴보면, 다국적기업은 수출지향 경영에서 현지지향 경영으로 넘어가는 단계에서는 관세행정법상의 덤핑관련 제소에 노출될 가능성이 높고, 현지지향경영에서 세계지향경영으로 넘어가는 단계에서는 국제이전가격 과세분쟁에 노출될 위험

이 매우 크다. 2018년 2월부터 한국정부와 GM은 한국GM의 경영정상화를 위한 협상을 본격적으로 시작하였다. GM은 정부 지원이나 노조의 양보 없이는 철수가 불가피하다고 주장하고, 한국정부는 GM이 이전가격을 비롯한 경영정보부터 공개하라고 요구하고 있다. 일부 협상 전문가들은 한국GM의 대규모 부실이 높은 인건비에 따른 고비용 구조문제 보다는 GM본사의 글로벌 전략 때문이라고 분석하고 있다.

한국GM은 현대·기아차와는 달리 완성차 수출중심이 아니라 반조립제품(CKD)을 글로벌 계열사에 수출하는 독특한 사업구조를 가지고 있다. 실제로 9,262억원의 영업이익을 올린 2013년 한국GM의 CKD 수출은 118만5천대로 완성차(62만9천대)의 두 배 정도이다. 현대·기아차의 CKD 물량은 완성차의 10%에 불과하다. 실제로 GM본사가 쉐보레 브랜드의 유럽 철수 등 글로벌 전략을 재편하면서 한국GM의 매출이 큰 타격을 받았으며, 2017년 한국GM의 완성차 수출은 39만 2천대로 2013년 대비 37.7% 줄었지만, CKD 수출은 54만 3천대로 54.2%로 감소하였던 것이다(서울경제, 2018.2.11.).

Fig. 3. Win-set Model of Korean Government



무차별곡선에서 한국정부와 한국GM 간의 윈셋 변화를 비교해 보면 다음과 같다. 한국정부의 윈셋은 양보론(B3), 신중론(B2), 반대론(B1)으로 구분되는데, 한국GM의 한국경제에서 차지하는 부분이 매우 크기 때문에 양보론(B3)과 신중론(B2) 사이에서 경영정상화 협상을 진행하게 될 것이다. 반면에 한국GM의 윈셋 변화를 살펴보면, 철수론(A1)과 신중론/전략론(A2) 사이에서 GM 본사의 글로벌 경영전략에 따라 전략적인 결정을 할 것으로 보인다.

3. 한국정부의 윈셋 변화와 협상 전략

1) 한국정부의 윈셋 변화

한국정부의 한국GM 경영정상화를 위한 협상은 <Fig. 3>와 같이 한국GM의 경영정상화 협상에 대한 양보론, 신중론(★), 반대론 등의 관점에서 한국정부의 윈셋 변화를 분석할 필요가 있다. 한국GM의 경영정상화 협상에 대하여 양보론(K₁), 신중론(K₂), 반대론(K₃)의 윈셋 변화는 다음과 같다.

한국GM 경영정상화 협상의 양보론(K₁)은 신중론(K₂)의 윈셋이 한국GM으로 유리한 윈셋 방향으로 이동한 것이다. 이러한 양보론은 한국정부와 한국GM 노조가 한국GM의 경영정상화에

대한 협상력 한계점을 인식하고, 다른 모든 협상 요인들 중에서 고용안정과 일자리 유지라는 관점에서 한국GM이 요구하는 연구개발 법인시설 요구를 전격적으로 수용하는 윈셋 범위이다. 그러나 현실적으로 한국정부의 양보론은 한국GM이 2018년 5월 18에 체결한 '한국GM 경영정상화 방안 협약'을 이행하지 않고 새로운 요구사항(예, GM 테크니컬센터 코리아 법인 설립 등)으로 인한 노사 갈등이 고조되고 있는 상황에서 그 가능성이 매우 낮다고 할 것이다.

신중론(K₂)의 윈셋은 한국정부(산업은행)와 GM 간에 체결한 '한국GM 경영정상화 방안을 위한 협약'에 대한 것으로, 신중론을 중심으로 상황변화와 정부정책에 따라 양보론 또는 반대론으로 이동가능하다. GM과 산업은행 간 투자계약의 주요내용으로는 첫째, 기존 투자는 GM 측에서는 과거 GM본사가 한국GM에 대출한 것을 지분으로 전환하고, 신규투자는 출자전환 8억달러와 28억달러를 대출했으며, 산업은행은 신규투자로 7.5억달러를 출자전환했다. 둘째, 한국GM 경영관련 사항으로 산업은행의 거부권(비토권) 확보(제3자에게 총자산의 20% 이상 매각 때 반대가능, 주주총회 특별 결의사항에 대해 반대 가능), GM 지분관련(GM 보유 지분에 대한 10년간 처분 제한) 그리고 감사권 강화(연 1회 한국GM 장부 등에 대한 자료 산업은행에 제공)

등이 있다(조선일보, 2018.10.20).

산업은행은 2018년 3월에 한국GM 실사에서 이전가격 등 한국GM에서 생산하는 자동차의 원가를 구성하는 요인을 집중하여 조사하겠다고 했다. 그러나 한국GM의 이전가격 문제는 한국GM뿐만 아니라 한국의 국세청, 미국의 IRS(국세청), GM 본사와도 연계되어 있어 국제적인 이슈로 비화될 수 있다. 이전가격 문제는 조세와도 밀접되어 있어 기업에 대한 세금 차원에서 국제 조세마찰로까지 확대될 경우에는 한미간 국제협력에도 영향을 줄 수 있어 양국에 부담을 줄 수도 있다. 그러나 한국정부의 이전가격 문제에 대한 제기는 GM본사 경영진에게 상당한 압박 요인으로 작용할 수 있기 때문에, 한국GM 경영정상화 협상에서 협상력 제고를 위한 지렛대로 활용할 수는 있다. 따라서 정부는 한국GM의 경영상의 투명성과 형평성, 진정성 등을 확인하고 미래를 위한 투자전략을 확인한 후에 지원방안을 제시해야 한다.

이번 협상의 특징은 한국정부와 GM 간에 동일한 협상력을 가지고 진행했다기 보다는 당시 한국GM이 철수할 때 발생하게 될 대량실업 문제가 한국정부의 협상력을 약화시켜 협상의 주도권을 GM에게 넘겨주게 된 것이다. 결국 GM은 강력한 협상력(한국의 대량실업 가능성)을 바탕으로 일방적으로 경영권 행사를 주도하고 한국(산업은행) 측으로부터 약 8,500억원의 투자를 받아냈다. 이러한 신중론에 따른 협상의 균형점은 2018년 10월 19일에 한국GM이 신규 법인 설립을 위한 주주총회 강행과 같은 돌발 변수에 의해 양보론 또는 반대론으로 급격하게 흔들리게 되었다. 결국 한국GM은 법인을 두 개로 분리하였으며, 한국정부는 2대 주주인 산업은행을 통해 거부권을 검토하였으나 인적자원 분리형태의 법인은 해당되지 않았다. 그리고 한국GM 법인분리 거부에 대한 한국정부의 대응은 산업은행이 2018년 4월에 법인분리 내용을 이미 인지한 상태이고, 한국GM 노조의 총파업도 중앙노동위원회에서 거부되면서 그 명분이 약해졌다(데일리카, 2018.11.5.일자).

반대론(K3)의 원색은 한국GM이 경영실적이 부진하면 언제든 철수할 수 있다는 상황을 인식하고 한국GM 철수에 따른 '출구전략'을 수립

해야 한다는 것이다. GM은 그들의 글로벌 사업재편 전략에 의거 실적이 부진했던 호주(2013년), 러시아(2014년), 유럽(2017년), 남아프리카공화국(2017년) 등지에서 잇따라 철수했고, 한국에서는 2018년 5월에 군산공장을 폐쇄하였다(한국일보, 2018.10.20.일자). 글로벌 GM이 자동차 산업을 재편하면서 철수하는데 한국정부가 할 수 있는 것은 많지 않다. 한국정부는 한국GM이 철수했을 때 한국경제에 미치는 영향을 시나리오별로 분석하고 그 피해를 최소화 할 수 있는 방안을 마련해야 한다. 또한 GM이 공장을 철수한 사례(예, 호주, 러시아, 유럽, 남아프리카공화국 등)를 연구하고 해당 국가의 대응전략을 비교분석하여 우리의 실정에 맞는 출구전략을 수립할 필요가 있다. 따라서 정부는 정부의 컨트롤타워를 정립하여 국가 경제에 큰 영향을 미치는 현안에 대해 관련부서와 협의를 통해 구체적인 역할분담 및 체계적인 시스템을 구축해야 한다.

2) 한국정부의 협상 전략

양면게임이론에 따라 한국의 행위자들은 한국GM의 경영정상화 협상을 전개할 때에 한국의 원색과 한국GM의 원색을 변경시킴으로써 상생의 협상결과를 이끌어내려고 할 것이다. 한국의 한국GM 정상화 협상에서는 협상과정에서 각 행위자들이 다양한 전략적 행위를 하게 된다. 양면게임의 협상전략으로는 대표자간 담합, 메아리, 표적사안 연계, 고삐 늦추기 등의 전략을 수립할 수 있다.

첫째, 대표자간 담합으로는 2018년 5월 체결한 '한국GM의 중장기 경쟁력 강화를 위한 양해각서(MOU)'에 따라 GM이 한국GM의 R&D 역량 강화를 위해 산업부와 공동작업반을 구성하고, GM은 한국GM의 중장기 경쟁력 강화 및 자동차 핵심부분개발 역량확대, 자동차부품사의 경쟁력 강화를 이행할 것을 요청한다. 대표자간 담합의 목적은 정치적 자산을 상호교환하고 각자의 원색의 확대를 통해 합의도출에 용이하게 하는 것이다.

둘째, 메아리 전략으로 한국GM의 경쟁력 강화는 GM의 글로벌 경영전략의 핵심사항으로

진정성 있는 한국정부와 GM노조를 협력 파트너로 인정해야 한다. 한국GM 경영정상화에 대한 GM의 이미지 강화는 대외적으로 다국적기업에 대한 이미지를 높이고 투자유치국의 지지를 얻게 될 것이다. 메아리 전략은 사안의 일반적인 이미지를 통하여 상대측의 원색을 확대하고 상대적 협상력을 높일 수 있는 전략이다.

셋째, 표적사안 연계 전략으로 한국GM의 경영정상화 협상에서 나타나고 있는 다국적기업의 이전가격 문제에 대해 국제적으로 공동으로 처리하는 방안을 모색하고, 또한 제2대 주주인 산업은행이 한국GM 경영권 행사에 대해 비토권을 행사할 수 있음을 적극적으로 표현함으로써 한국정부의 협상력을 강화할 수 있다. 표적사안 연계 전략은 사안을 연계시켜서 상대방 내부평면의 비활성화 집단을 활성화하여 상대방 내부세력 간의 균형을 변경시킴으로써 상대측의 원색을 확대시키는 것이다.

넷째, 고삐 늦추기 전략으로 아축 내부 행위자(혜택부문, 손해부문)들에게 사안의 성격을 새로이 정의하여 원색을 확대하고 정책 자율성을 높이기 위한 것이다. 따라서 한국GM 노조에 대해 회사 경쟁력을 강화하기 위해서는 노사간 대립구도를 만드는 것은 결코 한국GM 경영정상화에 도움이 되지 않으므로 상생협력을 위한 노력이 필요하다는 것을 설득해야 한다. 한국정부는 한국GM의 노사관계를 재정립하고 GM 본사에서 신차배정을 받을 수 있는 경영환경을 조성해야 할 것이다.

그리고 한국GM 경영정상화에 대한 협상대표자와 내부평면 행위자들에게 간접적인 방법으로 한국GM의 바람직한 협상결과는 상생협력을 위한 방안임을 강조할 필요가 있다. 결국 한국GM 경영정상화 협상의 과정에서 한국의 행위자들은 협상 상대인 GM의 원색을 확대시키려는 노력을 해야 할 것이다.

4. 한국GM의 원색 변화와 협상 전략

1) 한국GM의 원색 변화

한국GM은 한국GM의 경영정상화 협상에서 전형적인 원색 축소 전략(GM-K의 협상방향:

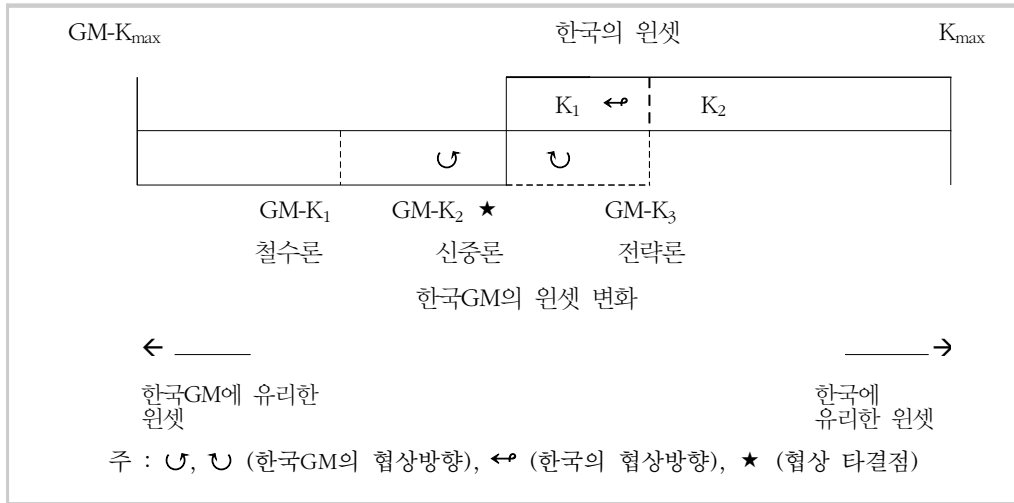
ㄱ)을 구사하고 있다. 예를 들면 한국GM의 협상전략은 한국정부의 가장 큰 약점은 고용시장 안정과 일자리 창출이라는 점을 활용하여, 언제든지 철수할 수 있음을 상대방에게 인지시키는 '벼랑 끝 전술'을 통해 자신의 협상력을 극대화하고 있다.

GM-K₁(철수론)의 원색은 한국GM의 철수론으로 GM은 본사 차원에서 '구조조정' 가능성을 언급하면서 한국GM 노조와 한국정부를 압박하는 것이다. GM의 글로벌 사업재편 전략에 따라 '선택과 집중'으로 선회하면서, 호주(2013년), 러시아(2014년), 유럽(2017년), 남아프리카공화국(2017년) 등으로 비슷한 유형의 해외 현지공장을 철수하였다. 2018년 11월 26일, GM 본사는 북미 5곳, 해외 2곳 등 7곳의 공장을 내년까지 폐쇄하는 구조조정 계획을 발표했다. 따라서 글로벌 GM은 2대 주주인 산업은행의 증자를 포함한 한국정부의 재정지원을 요청하면서 한국GM 노조의 양보 없이는 철수가 불가피 하다고 주장하고 있다.

GM-K₂(신중론)의 원색은 한국GM의 한국정부와 경영정상화 타결점, 산업통상자원부-GM-한국GM 간 '한국지엠의 중장기 경쟁력 강화를 위한 상호협력을 위한 양해각서(MOU)'에 따라 GM이 한국GM의 R&D 역량 강화의무를 이행하는 것이다. 따라서 한국GM의 R&D 법인은 연구인력 100명을 추가 고용하여 3,000명 이상의 R&D 법인을 운영하여 GM의 해외사업에서 가장 중요한 차세대 중형 SUV를 한국에서 담당하게 될 것이라고 주장했다(이데일리, 2018.10.12.).

GM-K₃(전략론)의 원색으로는 아시아 태평양 지역의 최대 생산 거점으로 활용하기 위해 글로벌 경영전략 차원에서 구조조정을 추진한다는 것이다. 하지만 글로벌 GM 입장에서는 글로벌 경영전략의 역할 배분에 따라 한국을 생산기지로 활용하기 보다는 R&D, 물류거점, 마케팅 관점에서 구조조정을 단행(예, 노조 영향력을 감소시키고, 향후 한국시장 철수할 때 부담을 감소)할 수도 있다. GM은 현재 한국과 중국을 제외한 대부분의 해외사업 자산을 매각하였으며, GM 입장에서 중국은 현지 내수시장을 공략하는데 집중하는 곳이며, 한국의 생산 및 연구개발은 세계를 향한 전략 차종을 생산하는

Fig. 4. Win-set Model of GM Korea



전초기지 역할을 담당하도록 한다는 전략이다 (이데일리, 2018.10.12).

2) 한국GM의 협상 전략

한국GM은 경영정상화 협상에서 한국의 협상대표와 내부 행위자들을 향한 적절한 전략행위를 시도함으로써, 상대방의 윈셋을 변경시켜 자신들에게 유리한 결과를 얻어내고자 할 것이다. 한국GM의 협상전략으로는 대표자간 담합, 표적사안 연계 등의 전략을 수립할 수 있다.

첫째, 대표자간 담합 전략으로 한국GM의 경영정상화를 위해서는 한국정부의 지원책과 함께 구조조정을 통한 한국GM 노조의 양보와 협조를 요구할 것이다. GM의 구조조정의 원칙은 수익성이며, 수익성 측면에서 철수가 낮다고 판단되면 구조조정 비용을 감안해 2~3년간 출구전략(exit strategy)을 세우고 철수하게 된다. 현재 한국의 상황은 GM이 2017년 단계적 철수를 완료한 호주법인과 높은 인건비, 경쟁 심화 속에서 판매량 감소 측면에서 유사하기 때문에, GM이 한국에 호주식 구조조정 방식을 적용할 수도 있다(머니투데이, 2018.2.13). GM 본사는 2018년 11월 26일에 북미 5곳과 해외 2곳 등 7곳의 공장을 내년까지 폐쇄하는 내용의 구조조정 계획을 발표하였다. 따라서 GM은 자신

들은 언제든지 철수할 수 있다는 점을 강조함으로써 한국정부의 윈셋을 확대시킬려고 할 것이다.

둘째, 표적사안 연계 전략으로는 제2대 주주인 산업은행이 한국GM 경영권 행사에 대해 비토권 행사에 대해 한국GM은 법인 분할 문제는 17개 특별 결의사항에 포함되어 있지 않기 때문에 비토권 행사를 할 수 없다고 주장하고 있다 (THE FACT, 2018.10.20). 또한 한국정부와 산업은행이 무리하게 한국GM 경영정상화를 위한 노사간 문제에 대해 무리하게 개입할 경우에는 ISD(Investor-state dispute: 투자자-국가 간 소송) 제기할 수 있음을 드러내고 있다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구에서는 퍼트남의 양면게임 이론을 활용하여 한국정부와 GM 간에 한국GM 경영정상화 협상을 외부협상 게임과 내부협상 게임 측면에서 분석하고, 한국GM 경영정상화 협상에서 한국의 윈셋 변화와 협상 전략과 함께 한국GM의 윈셋 변화 및 협상전략을 분석하였다. 이러한 분석을 통해 글로벌경영환경에서 다국적기업과 현지국 정부 간에 상생협력을 이룰

수 있는 최적의 협상전략에 대한 시사점을 제시하였다.

첫째, 한국의 한국GM 경영정상화를 위한 협상전략은 신증론을 중심으로 상황변화와 정부 정책에 따라 양보론과 반대론 양쪽으로 이동이 가능하다는 것이다. 이번 협상과정을 살펴보면 GM이 2018년 2월 13일 한국GM 군산공장을 폐쇄한다는 결정을 내리고 법정관리라는 데드라인으로 한국정부와 GM 노조를 몰아붙일 때, 이미 GM 본사는 글로벌 사업재편 전략에 따라 '선택과 집중' 관점에서 한국GM 경영정상화 협상을 진행했다는 점이다. 결국 한국정부는 GM의 '벼랑 끝 전술'에 말려들어 체계적인 협상전략을 수립할 시간적 여유도 없이 한국GM의 경영정상화를 위한 지원책과 한국GM 노조의 자구책 합의안을 제시하게 된 것이다. 한국정부는 2018년 5월 18일 산업통상자원부-GM-한국GM 간에 체결한 '한국지엠의 중장기 경쟁력 강화를 위한 상호협력을 위한 양해각서(MOU)'에 따라 GM이 한국GM의 R&D 역량 강화의무를 이행할 것이라고 믿고 있었다. 그러나 한국GM은 양해각서(MOU)에 따라 경영정상화를 위한 상호협력을 이행하기 보다는 제2대 주주인 산업은행과 협의도 않고 2018년 10월 19일 신규 법인 설립을 위한 주주총회를 강행함으로써 한국GM 경영정상화를 위한 협상은 고착상태에 빠지게 되었다. 협상과정에서 한국정부의 협상력을 높이고 한국GM의 윈셋 확대를 위해 제시한 다국적기업의 '이전가격' 문제도 2019년 3월 한국GM 실사과정에서 GM 본사의 민감한 자료 제출 거부 방침에 따라 큰 효과를 얻지는 못했다. 그러나 한국정부의 이전가격 문제 제기는 GM본사 경영진에게도 상당한 압박 요인으로 작용하기 때문에 향후 협상에서 협상력 제고를 위한 지렛대로 활용할 수는 있을 것이다.

그리고 양면게임 관점에서 한국정부의 윈셋과 한국GM의 윈셋을 변경시키기 위하여, GM이 한국GM의 중장기 경쟁력 강화 및 자동차 핵심부분의 역량확대 등을 요청하거나(대표자간 담합), 한국GM 경영정상화에 대한 GM의 이미지 강화는 대외적으로 다국적기업에 대한 이미지를 높িয়ে 될 것이며(메아리 전략), 다국적기업의 이전가격 문제에 대해 국제적으로 공동으

로 대처하고 2대 주주인 산업은행이 한국GM 경영권 행사에 대해 비토권을 행사하고(표적사안 연계), 아츨 내부 행위자들에게 사안의 성격을 재정립하여 협상의 자율성을 높이고 GM 본사에서 신차배정을 받을 수 있는 경영환경을 조성(고삐 늦추기 전략) 등의 전략을 수립해야 할 것이다.

둘째, GM은 전형적인 윈셋 축소 전략을 유지하면서 한국정부의 가장 큰 약점인 고용시장 안정이라는 점을 활용하여 '벼랑 끝 전술'을 통해 자신의 협상력을 극대화할 것이다. GM은 글로벌 경영전략 차원에서 언제든지 구조조정을 할 수 있으며 한국정부의 재정지원이 있으면 현지공장을 유지하겠지만 지원이 중단되는 순간 현지공장을 철수할 것이다. 2018년 11월 26일에는 GM 본사가 북미 공장 5곳, 해외 2곳을 폐쇄하고 사무직 및 생산직 1만4천명을 감원하는 구조조정 계획을 발표했다. 현재 노사간 갈등을 겪고 있는 한국GM의 R&D 법인은 GM의 해외사업에서 가장 중요한 차세대 중형 SUV를 한국에서 담당한다고 주장하고 있다. GM은 글로벌 경영전략의 역할 배분에 따라 한국을 생산기지로 활용하기 보다는 R&D, 물류 거점, 마케팅 관점에서 구조조정을 단행할 가능성이 높다. 아울러 GM 경영전략에 따라 중국은 현지 내수시장을 공략하기 위한 전략이고 한국은 R&D 법인을 통해 GM의 전략 차종을 담당하는 전초기지 역할을 담당하도록 한다는 전략이다.

그리고 한국GM의 협상전략으로는 상대방의 윈셋을 변경시켜 자신들에게 유리한 결과를 얻어내기 위하여 한국GM의 경영정상화를 위해서는 한국정부의 지원책과 함께 구조조정을 통한 한국GM 노조의 양보와 협조를 요구할 것이며(대표자간 담합), 한국정부와 산업은행이 무리하게 한국GM 경영정상화를 위한 노사간 문제에 대해 무리하게 개입한다면 ISD(투자자-국가 간 소송) 제기(표적사안 연계) 등의 전략을 수립할 것이다. 결국에 GM의 글로벌 경영전략의 원칙은 수익성이며, 수익성 측면에서 현지공장을 유지하거나 2~3년간 출구전략에 따라 현지공장을 철수할 수도 있는 것이다.

이러한 연구결과는 한국정부가 컨트롤타위

를 정립하고 국가경제에 큰 영향을 미치는 현안(예, FTA 협상, 투자유치 협상, 통상외교 협상 등)에 대해 관계 부처와 협의를 통해 구체적인 역할분담과 함께 체계적인 협의시스템을 구축해야 할 것이다. 한국GM 경영정상화에 대한 협상에서는 다양한 시나리오별로 문제점과 대응방안을 마련하여 정책이 어느 한쪽으로 치우치지 않게 균형을 유지할 필요가 있다. 실제로 한국GM 협상에서도 우리의 전략은 양보론, 신중론, 반대론으로 얼마든지 유기적으로 이동이

가능한 것이다. 우리 전략이 양보론으로 일방적으로 기운다고 상대방이 알게 되면 당연히 협상력은 약화되고, 상대방의 '벼랑 끝 전술'에 속수무책으로 당할 수 밖에 없게 된다. 본 연구는 양면게임 모델로 현재 진행 중인 한국GM 경영정상화 협상을 국제협상(레벨 1)과 국내협상(레벨 2) 관점에서 분석하고 한국정부와 한국GM 측면에서 협상전략을 수립하고 시사점을 제시했다는 점에서 의의가 있다.

References

- An, Pyeong-Eok (2017), "Brexit Negotiations from the Perspectives of Two-level Game", *Korean Journal of European Integration*, 8(1), 1-31.
- Hankook Ilbo* (2018, October 20), "[Editorial] GM Korea's Labor and Management Repeat the Conflict, Keep in Mind that Conflict is a Way of Ending". Available from www.hankookilbo.com/News/Read/201810191612327523
- Hwang Hyun-Il (2017), "Hierarchical Integration into Global Production and the Restructuring in GM Korea", *Economy and society*, 113, 173-204.
- Hwang, Si-Yeong (2018, February 13), "GM Korea's future as seen in the restructuring of GM", *Moneytoday*. Available from news.mt.co.kr/mtview.php?no=2018021314345774374
- ICC (2012), *The ICC Policy Statement on the Interaction between Transfer Pricing and Customs Valuation*, Paris: Author.
- ICC (2015), *The ICC Policy Statement Transfer Pricing and Customs Valuation*, Paris: Author.
- Jovanovich, J. M. (2002), *Customs Valuation and Transfer Pricing: Is it Possible to Harmonize Customs and Tax Rules?*, Alphen aan den Rijn, The Netherlands: Kluwer International.
- Jung, Gi-Woong (2002), "Two-Face Game: An Alternantive to Robert D. Putnam's Two-level Game Theory", *Korean Journal of International Relations*, 42(4), 49-72.
- Kang, Yoo-Duk (2006), "Debate on the Exit of Greece from the Eurozone and analysis through Two-Level Game Theory", *The journal of contemporary European studies*, 34(2), 23-58.
- Keisuke, I. (1993), "When and How Domestic Constraints Matter? Two-level Games With Uncertainty", *Journal of Conflict Resolution*, 37(September), 403-426.
- Kim, Hyun-Jung (2018), "FTA Negotiation Strategy and Politics in the Viewpoint of the Three-Dimensional Game Theory: Korea-EU FTA and EU-Japan EPA in Comparison", *Journal of International Area Studies*, 22(2), 81-109.
- Kim, Pil-Soo (2018, November 5), "GM Korea to be Separated... Hyundai Watching", *DailyCar*. Available from <http://m.dailycar.co.kr/content/news.html?type=view&autoId=29595>
- Lee, Ji-Seok (2018), "A Study on Accession Negotiation of TPP through the Two-level Model", *The Journal of Korea Research Society for Customs*, 19(2), 145-164.
- Lee, Ji-Seok and Hak-Cho Kim (2015), "A Study on the Upgrade Negotiation of Korea-India CEPA through

- the Two-face Model”, *The Journal of Korea Research Society for Customs*, 16(3), 147-167.
- Michael, D. M. and J. T. Williams (1993), “Policy Uncertainty in Two-Level Games: Examples of Correlated Equilibria”, *International Studies Quarterly*, 37(1), 29-54.
- Neubauer, E. N. (2005), *The North American Free Trade Agreement as a Two-Level Game and Implications for the Free Trade Area of the Americas*, Honors Theses (Bachelor’s Thesis), Boca Raton, FL: Florida Atlantic University.
- Oh, Joon-Seok (2007), “A Study on MNC’s International Transfer Pricing Tax Negotiation”, *International Business Review*, 11(3), 1-26.
- Park, Yeong-Min (2018, February 27), “[GM Headquarters Has a Money Banquet ... GM Korea is in Debt] “Unreasonable Transfer Pricing Survey””, *Jeonbuk Ilbo*. Available from <http://www.jjan.kr/news/articleView.html?idxno=2000584>
- Patterson, L. A. (1997), “Agricultural Policy Reform in the European Community: A Three-Level Game Analysis”, *International Organization*, 51(1), 135-165.
- Putnam, R. D. (1988), “Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-level Games”, *International Organization*, 42(3), 427-460.
- Roh, Jae-Woong (2018, October 12), “R&D Corporate Separation, Helping to Normalize Management” ... Denial of Withdrawal of GM Korea”, *Edaily*. Available from www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01256246619434912&mediaCodeNo=257
- Sedaily* (2018, February 11), “[Four Controversial Issues Surrounding GM Korea] High Transfer Rates and High Interest Loans at GM Headquarters ... Re-ignoring Accounting Controversy”.
- The Chosun Ilbo* (2018, October 20), “GM Korea ‘R&D’ Shareholders’ Meeting, 2 Major Shareholders Industry Bank Did Not Attend”.
- The FACT (2018, October 20), “Industry Bank, Can Not Attend the GM Korea’s Shareholders’ Meeting ... Review Legal Response to Corporate Separation Resolution”.
- WCO (2015), *WCO Guide to Customs Valuation and Transfer Pricing*, Brussel: Author.
- Yonhapnews (2018, December 21), “GM Korea ‘R&D Newly Incorporated Corporation’ Launched in Early Next Year... 3,000 Employees Moved”.