

# [창업실무 제1과제] 사업기획능력

비번호	감독관 확인
	(인)



## I. 사업의 개요 [8점]

I-1 다음 제시 자료 및 조건에 의해 회사의 기본 정보를 작성하시오. [2점]

### [제시 자료]

- 친환경 정책 및 언택트 이동에 대한 관심이 높아진 상황에서 퍼스널 모빌리티\* (1인용 이동 수단)에 대한 관심이 높아지고 있다. 이에 따라 ‘근거리 이동을 위한 무인 자전거 대여’ 사업을 시작하고자 한다. 회사명은 ‘에코하이사이클(EcoHiCycle)’로 설정하였다.
- 친환경 창업·경영 자금을 지원받아 ‘무인 자전거 대여 시스템’을 통해 자전거 대여 서비스를 운영하는 업으로 한다.
- 소비층의 설문조사 결과와 마케팅 분석 자료를 사업계획에 반영하고자 한다.
- 일정 지역 내 편의점과 연계를 통해 출발지 편의점에서 자전거를 대여하여 도착지 편의점에 반납하는 사업의 사업계획서를 작성하고자 한다.

\* 퍼스널 모빌리티: 기존의 내연기관 방식을 탈피한 구동 방식을 사용하고 1~2인이 타고 다닐 수 있는 이동 수단을 총칭함.

### [제시 조건]

- 제시 자료의 회사명을 기재하시오.
- 업태와 종목은 제시 자료에 나타난 내용을 바탕으로 작성하시오.

회사명					1점
업태		0.5점	종목		0.5점

## I-2 다음 제시 자료 및 조건에 의해 사업의 동기를 작성하시오. [6점]

### [제시 자료]

① 다음은 월간 퍼스널 모빌리티 (1인 이동 수단) 이용자 규모 추이다. 이를 바탕으로 사업의 동기를 작성한다.

월간 퍼스널 모빌리티 이용자 규모 추이

연도	월	퍼스널모빌리티(전체)	자전거
2019.5	5	4.0	4.0
8	8	4.0	4.0
11	11	8.0	7.0
2022.2	2	6.0	4.0
5	5	10.0	6.0
8	8	12.0	8.0
11	11	14.0	9.0

② 다음은 우리나라 공유자전거 이용 현황 보고서의 일부이다. 이를 바탕으로 해당 시장 전망을 사업의 동기로 작성한다.

**[공유자전거 이용 급증]**

2020년 1월 ~ 12월 공유자전거 이용 건수는 총 2,570만 건으로, 하루 평균 6만 4,946명이 이용한 것으로 나타났으며, 2019년(5만 2,260명) 대비 24% 증가한 수치이다. 이는 감염병 국면에서 거리두기가 가능한 비대면 교통수단인 공유자전거가 생활 교통수단으로 자리 잡게 되면서 나타나게 된 현상으로 보여진다.

-○○지역, 2020년 공유자전거 이용 현황 보고서-

③ 다음은 공유자전거의 연도별 대여 건수 및 회원 수이다. 제시된 표를 바탕으로 해당 시장 전망을 사업의 동기로 작성한다.

<공유자전거의 연도별 대여 건수 및 회원 수>

(단위: 천 건, 천 명)

구분	2018년	2019년	2020년
총 대여 건수	5,031	10,062	14,177
대여 앱 회원 수	597	1,093	1,664

### [제시 조건]

- 제시 자료를 분석하여 제시 자료별로 사업의 동기를 한 가지씩 작성하시오.  
(단, 여러 답안 작성 시 처음 제시한 사업 동기만을 채점함.)

사업 동기		
①	○	2점
②	○	2점
③	○	2점

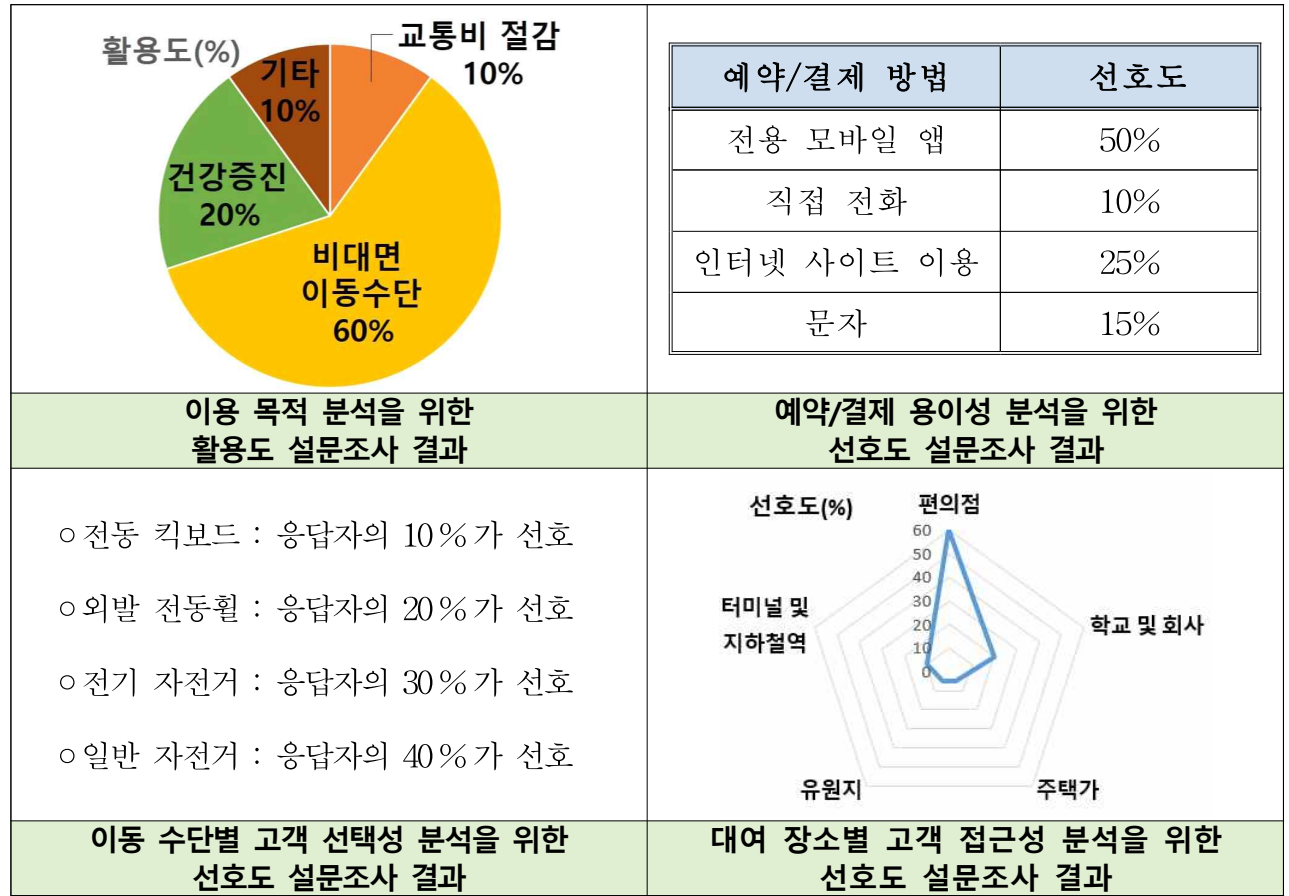


## Ⅱ. 사업의 핵심적 특성 [4점]

다음 제시 자료 및 조건에 의한 사업의 핵심적 특성을 작성하시오. [4점]

### [제시 자료]

사업의 핵심적 특성을 정하기 위한 주 소비층의 활용도 및 선호도 설문조사 결과이다.



### [제시 조건]

- 위 소비자 선호도 조사 결과를 반영해서 이용 목적에 따른 활용성, 예약/결제 용이성, 이동 수단별 고객 선택성, 대여 장소별 고객 접근성의 4가지 핵심적 특성을 각 한 가지씩 작성하시오.
- 다음 각 설문조사에서 가장 높게 나타나는 한 가지 활용도 및 선호도를 활용하여 사업의 핵심적 특성을 작성하시오.

사업의 핵심적 특성		
이용 목적에 따른 활용성	○	1점
예약/결제 용이성	○	1점
이동 수단별 고객 선택성	○	1점
대여 장소별 고객 접근성	○	1점



### Ⅲ. 마케팅 전략 [20점]

Ⅲ-1. 다음 제시 자료 및 조건에 의해 SWOT 분석을 통한 대응 전략을 각 영역별로 2가지를 작성하시오. [6점]

#### [제시 자료]

당사의 SWOT분석 결과는 다음과 같다.

강 점(Strength)	약 점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 편의점과 전략적 제휴를 통한 대여 및 반납 장소 확보</li> <li>- 스마트폰과의 연동을 통한 안전 경로 및 최단 거리 안내 서비스 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지속적인 자전거 유지비 및 관리비 증가</li> <li>- 제한적인 초기자금으로 인한 대여용 자전거 부족</li> </ul>
기 회(Opportunity)	위 험(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부의 친환경 정책으로 인한 자전거 이용 장려 분위기 확산</li> <li>- 1인 이동 수단 관련 법 개정에 따라 자전거의 안전성에 대한 긍정적 인식 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자전거 전용도로의 부족</li> <li>- 타 퍼스널 모빌리티 업체와의 경쟁 심화</li> </ul>

#### [제시 조건]

- 제시 자료를 분석하여 다음의 S·T 전략, W·O 전략, W·T 전략을 각 2가지씩 작성하시오. (단, 여러 답안 작성 시 처음 제시한 2가지 전략만을 채점함.)

SWOT분석을 통한 대응 전략		
S·O 전략 (예시)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 정부의 친환경 정책으로 인한 자전거 이용 장려 분위기에 동조하여 편의점과의 전략적 제휴를 통한 대여 및 반납장소를 확보하는 전략</li> <li>○ 1인 이동 수단 관련 법 개정에 따라 자전거의 안전성에 대한 긍정적 인식 확대에 맞춰 스마트폰과의 연동을 통한 안전 경로 및 최단 경로 안내 서비스를 제공하여 안전한 이동 수단에 대한 욕구의 증대를 적극적으로 활용하는 전략</li> </ul>	
S·T 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> <li>○</li> </ul>	전략별 1점

W·O 전략	<div>○</div> <div>○</div>	전략별 1점
W·T 전략	<div>○</div> <div>○</div>	전략별 1점

**Ⅲ-2. 다음 제시 자료 및 조건에 의해 목표 시장을 선정하시오. [4점]**

[제시 자료]

다음은 시장세분화 분석을 위한 설문조사의 통계 분석 자료이다.

- 자전거 이용 연령대별 선호도 분석

구분	10세 ~ 20세	20세 ~ 30세	30세 ~ 40세	40세 이상
비중	3%	15%	60%	22%

- 자전거 이용 시간대 분석

구분	06시 ~ 09시	09시 ~ 12시	12시 ~ 15시	15시 ~ 18시	18시 ~ 21시	21시 ~ 24시
선호도	30%	5%	15%	5%	30%	15%

- 자전거 대여 장소 선호도

구분	편의점	학교 및 회사	주택가	유원지	터미널 및 지하철역
비중	60%	20%	5%	5%	10%

- 자전거 대여 예약 수단 선호도

구분	전용 모바일 앱	직접 전화	인터넷 사이트 이용	문자
비중	50%	10%	25%	15%

[제시 조건]

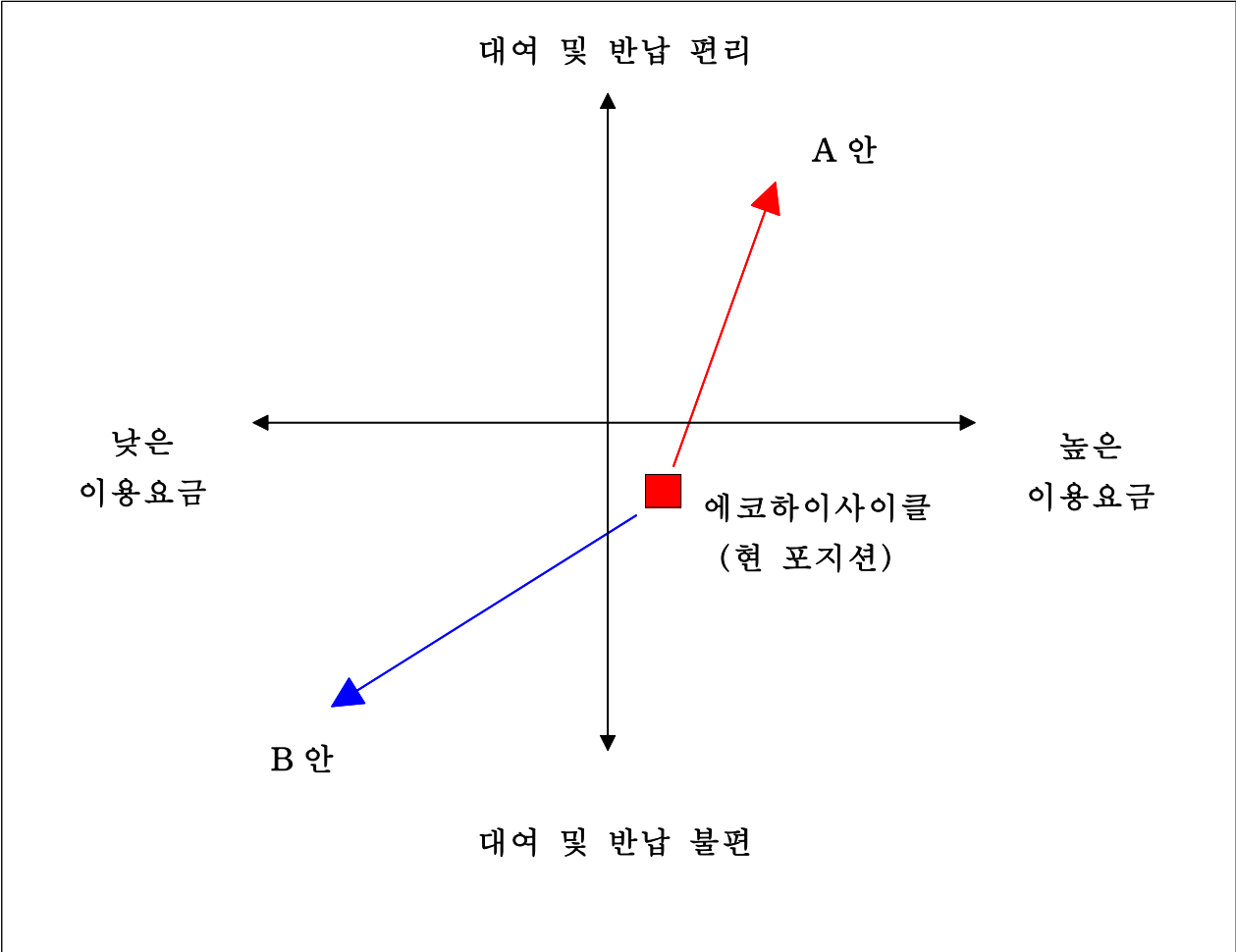
- 제시 자료의 내용을 분석하여 목표 시장을 선정하시오.
- 목표 시장 선정 조건은 「I. 사업의 개요」에 따른다.

목표 시장(Targeting)		
연령대		1점
이용 시간대		1점
대여 장소		1점
대여 예약 수단		1점

Ⅲ-3. 다음 제시 자료 및 조건에 의해 변경 안에 맞게 전략적 내용을 작성하시오. [2점]

[제시 자료]

다음은 ‘에코하이사이클’의 현 포지션과 포지션 변경 선택 안을 나타낸 것이다.



[제시 조건]

- A 안과 B 안 중 원가우위 전략, 차별화 전략에 해당하는 변경 안을 쓰고, 그에 해당하는 전략을 서술하시오. (단, 전략 내용은 한가지씩 작성하시오.)

문 항	전략	변경 안		전략 내용	
1	원가우위 전략		0.5점		0.5점
2	차별화 전략		0.5점		0.5점

**Ⅲ-4. 다음 제시 자료 및 조건에 의해 마케팅 믹스 전략을 작성 하시오. [8점]**

**[제시 자료]**

다음은 ‘에코하이사이클(EcoHiCycle)’에 대한 가상의 기사이다.

코로나19 이후 비대면 이동 수단의 필요성이 대두되며 퍼스널 모빌리티 시장이 점차 커지고 있다. 기존 정부 차원의 공유자전거 서비스와는 별도로 편의점과의 제휴를 통한 공유자전거 서비스를 제공하는 에코하이사이클(EcoHiCycle)이 새로운 비대면 이동 수단의 지평을 열어가고 있다. 에코하이사이클(EcoHiCycle)은 기존의 퍼스널 모빌리티 서비스와는 다르게 안전을 최우선으로 하는 자전거 대여 서비스를 제공한다. 자전거와 개인 스마트폰 연동을 통해 안전 경로와 최단 경로 안내 서비스를 제공하여 고객이 원하는 곳까지 안전하고 빠르게 이동할 수 있도록 하고 있다. 회원으로 가입할 경우 비회원에 비해 차별화된 저렴한 이용요금으로 이용할 수 있다. 에코하이사이클(EcoHiCycle) 설문조사를 통해 고객이 대여하는 장소로 선호하는 편의점과 전략적 제휴를 맺어 대여 및 반납의 편의성을 확보할 수 있게 하였다.

마지막으로 ‘자전거로 건강을 적립하자!’라는 캠페인을 통해 건강과 자전거를 연결시켜 잠재고객을 확보하고 있다. 앞으로 친환경 시대에 맞는 친환경, 편의, 건강 세 마리 토끼 모두를 잡는 에코하이사이클(EcoHiCycle)의 성장이 기대된다.

-○○신문, 2021년 5월 8일 자-

**[제시 조건]**

- 제시된 기사 내용에서 알 수 있는 마케팅 믹스 요소별 전략을 1개씩 작성하시오.

마케팅 믹스 요소	마케팅 믹스 전략	
제품/서비스 (Product)	○	2점
가격 (Price)	○	2점
유통 (Place)	○	2점
촉진 (Promotion)	○	2점





## IV. 재무 계획 [13점]

### IV-1. 다음 제시 자료 및 조건에 의해 타인자본에 대한 상환계획을 계산하시오. [6점]

#### [제시 자료]

다음은 사업 자본 조달 계획이다.

가. 창업자금: 총액 200,000,000원(자기자본 60%, 타인자본 40%)

나. 지원 자금(타인자본) 조달 조건 및 상환 방법

1) 지원처: ○○은행(친환경 창업·경영 지원 자금)

2) 상환 금리: 연리 2.25%(고정금리)

3) 상환 기한: 5년(거치기간 2년 포함)

4) 상환 방법: 2년 거치 후 3년간 지원 금액의 80%는 매월 균등 분할 상환하고, 잔액 20%는 상환기간 만료 시 일시 상환함.

다. 창업 일자 및 회계기간: 2021년 1월 1일(사업개시일, 대출일), 회계기간 1년

※ 지원 자금은 전액 타인자본으로 하며, 제시된 자료 외에는 고려하지 않음.

#### [제시 조건]

- 제시 조건에 따라 타인자본(지원 자금)에 대한 상환계획을 계산하시오.

1) 거치기간 후 3년간 상환해야 할 원금 상환 총액 (원 이하 반올림, 일시상환금 제외)		
계산식		1점
답		1점
2) 거치기간 중 납부해야 할 이자총액 (원 이하 반올림)		
계산식		1점
답		1점
3) 만기일에 납부해야 할 일시 상환 원금(원 이하 반올림)		
계산식		1점
답		1점

#### IV-2. 다음 제시 자료 및 조건에 의해 시설자금과 운전자금으로 구분하시오. [7점]

##### [제시 자료]

다음은 창업에 필요한 소요자금 항목과 금액이다.

(단위: 원)

[소요자금 내역]					
이자비용	× × ×	시스템 관리비	950,000	차량운반구	20,000,000
비품	20,000,000	임차료	2,000,000	모바일 앱 개발비	30,000,000
보험료	1,400,000	수도광열비	800,000	수선유지비	2,400,000
통신비	800,000	급여	12,000,000	예비비	× × ×
광고선전비	1,200,000	임대용 자전거	× × ×		

※ 운전자금은 월 평균임.

※ 이자비용은 IV-1의 제시 자료에 따라 거치 기간 중 발생한 이자를 기준으로 한다.

※ 임대용 자전거 구매 비중은 총 창업 자금의 48%로 한다.

##### [제시 조건]

- 제시 자료에 따라 소요자금을 시설자금과 운전자금으로 구분하여 작성하시오.  
(제시된 금액을 제외한 여유 자금은 현금보유액으로 운전자금에 '예비비' 항목으로 들어갈 것)
- 시설자금과 운전자금의 총계는 200,000,000원이다.

① 시설자금		② 운전자금(월 평균)	
계정과목	금액(원)	계정과목	금액(원)
계	원	계	원

※ 항목을 구분하여 정확히 기입한 계정과목 당 0.5점(계정과목 14개 × 0.5 = 7점)



## V. 손익분기점 분석 [5점]

다음 제시 자료 및 조건에 의해 손익분기점 분석을 위한 각 항목을 계산하시오 [5점]

[제시 자료]

다음은 1년 예상 매출액 및 지출 비용 항목별 구분이다.

1년 예상 매출액		240,000,000원		
구분	지출비용 항목			
고정비	급여	임차료	보험료	광고선전비
	이자비용	시스템 관리비		
변동비	수선유지비	수도광열비	통신비	

[제시 조건]

- 제시 자료에 따라 월평균 매출액, 월평균 변동비 및 고정비를 구하시오.
- 제시 자료에 따라 월 변동비율과 월 손익분기점 매출액을 구하시오.
- 단, 계정과목에 대한 구분은 제시 자료를 따른다.

구 분	산출 근거(월 기준)		금액 및 비율	
매출액		0.5점	원	0.5점
변동비		0.5점	원	0.5점
고정비		0.5점	원	0.5점
변동비율 (%)		0.5점	%	0.5점
손익분기점 매출액		0.5점	원	0.5점



## VI 문제해결능력 서술형 평가 [10점]

VI-1. 다음은 에코하이사이클(EcoHicycle)의 대표와 신문기자와의 인터뷰 내용이다.  
인터뷰 내용을 참고하여 제시 조건에 맞게 알맞은 내용을 작성하시오. [4점]

### [제시 자료]

기자: 안녕하세요. 대표님. ‘에코하이사이클’이 사회적 책임 우수 기업으로 선정된 것을 축하드립니다. ‘에코하이사이클’이 사회적 책임 우수 기업으로 선정된 이유를 듣고 싶습니다.

대표: ‘에코하이사이클’은 계속 증가하고 있는 순이익으로 자전거 유지 보수 인력 채용에 힘쓰고 있습니다. 자전거 대여료가 우리 기업의 주요 수익원이지만 자전거가 제대로 유지 및 보수가 되지 않는다면 저희가 얻는 수익도 계속 감소 될 것이라는 생각입니다. 안전한 자전거 사용을 위해 유지 관리 인력 채용 폭을 넓혀 사회적 책임(A)을 앞으로도 수행해나갈 생각입니다.

기자: 그리고 성실 납세 기업으로도 선정된 것으로 알고 있습니다.

대표: 저희는 매년 투명한 회계처리를 통해 재무구조를 적정하게 유지한 결과, 성실 납세 기업으로 선정되는 결과를 얻게 되었습니다. 이익의 증가도 중요하지만 투명한 회계 처리를 통해 이익의 투명성을 높여 사회적 책임(B)을 수행해나가는 것도 중요하다고 생각합니다.

기자: 최근 있었던 자선 활동에 대해서도 듣고 싶습니다.

대표: 네. 자전거를 안전하게 이용할 수 있도록 안전교육을 무료로 실시하고 있으며, 학생과 취약계층에게 자전거 기부 및 무료 대여 서비스를 제공하며 사회적 책임(C)을 성실히 수행하고자 합니다.

기자: 뿐만 아니라 환경 문제 해결에도 적극적으로 활동 중이신 것으로 알고 있습니다.

대표: 네. 저희의 영업활동은 환경 문제 해결과 직접적으로 연결되어 있다고 생각합니다. 따라서 지속적인 에코 경영을 통해 환경 문제를 해결하며 사회적 책임(D)에 앞장서고 있습니다.

기자: 좋은 답변 감사드립니다. 앞으로 ‘에코하이사이클’이 사회적 책임을 다하는 기업으로 지속되었으면 좋겠습니다.

### [제시 조건]

- 경영 활동 A, B, C, D에 해당하는 사회적 책임 영역이 무엇인지 작성하시오.
- 단, 사회적 책임 영역은 경제적 책임, 법률적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임이 있다.

구분	답안	
A 단계		1점
B 단계		1점
C 단계		1점
D 단계		1점

VI-2. 에코하이사이클은 창업 컨설턴트의 안내에 따라 다음과 같은 절차에 의해 주식회사 형태로 법인 설립을 진행하였다. 제시 자료를 참고하여 제시 조건에 맞게 알맞은 내용을 작성하시오. [6점]

[제시 자료]

창업 컨설턴트: A 단계는 회사의 조직과 운영에 필요한 기본 규칙을 문서로 작성하는 단계입니다. 이에는 절대적 기재사항과 상대적 기재사항 등이 있습니다.



[제시 조건]

- A에 해당하는 단계를 쓰시오.
- B, C에 해당하는 설립 형태를 쓰시오.

문항	답안	
A 단계		2점
설립 형태 B		2점
설립 형태 C		2점