

Deloitte Insights

July 2026

시니어 호스피탈리티

초고령사회 진입에 따른
호스피탈리티 산업의 새로운 사업모델

Deloitte Insights

Deloitte.

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차



리더 메시지	03
들어가며	04
01. 호스피탈리티 산업의 확장과 구조적 과제	05
1.1 호스피탈리티 산업의 개념과 범위	06
1.2 숙박 중심 사업 모델의 구조적 과제	07
1.3 숙박 중심 모델에서 생활 서비스 모델로의 확장	07
02. 시니어 호스피탈리티 시장 및 비즈니스 모델 분석	08
2.1 초고령사회 진입과 시니어 시장의 확대	08
2.2 시니어 주거 시장의 변화와 서비스형 모델의 부상	09
2.3 시니어 호스피탈리티 비즈니스 모델	10
03. 글로벌 시장 동향 및 비즈니스 운영 사례	11
3.1 글로벌 시니어 주거·서비스형 모델의 확산	11
3.2 글로벌 비즈니스 운영 사례와 국내 기업에 대한 시사점	12
04. 국내 시니어 호스피탈리티 시장 기회	13
4.1 고객군 세분화와 중산층 서비스형 주거 공백	13
4.2 중산층 서비스형 주거 모델의 제도화와 민간 참여	14
4.3 도심 생활권 기반 융합 서비스 수요와 시장 기회	15
05. 호스피탈리티 기업의 전략 과제	16
5.1 중산층 자립 시니어 중심의 단계적 시장 진입	17
5.2 중산층 시니어를 위한 합리적 서비스 모델 제시	18
5.3 전문 서비스 연계와 운영 신뢰 확보	19
결론	20
주석	21

리더 메시지



강동남 파트너

교통, 호텔, 레저 및
서비스 산업 리더 | 경영자문 부문

국내 호스피탈리티 산업은 관광 수요 회복 속에서도 숙박·관광 중심의 사업 모델을 확장해야 하는 과제를 마주하고 있습니다. 높아진 고객 기대, 인건비와 투자 부담, 플랫폼 의존도 확대는 기존 객실 판매 중심 모델의 지속 가능성을 시험하고 있습니다.

이러한 변화 속에서 시니어 호스피탈리티는 고령화 시대의 중요한 성장 영역으로 부상하고 있습니다. 이 시장의 핵심은 단순한 시설 공급이 아니라, 안정적인 거주 환경 위에 생활 지원, 건강 관리 연계, 커뮤니티 운영 등 일상생활을 지원하는 서비스를 어떻게 결합하고 운영할 것인지에 있습니다.

호텔과 리조트 기업이 축적해 온 고객 응대, 공간 운영, 서비스 품질 관리 역량은 시니어 주거·서비스 시장과 연결될 수 있는 중요한 기반입니다. 특히 국내 시장에는 중산층 시니어를 위한 서비스형 모델의 공백이 여전히 존재합니다. 이는 고령화 시대의 생활 서비스 수요와 맞물려 호스피탈리티 산업이 주목해야 할 새로운 성장 기회입니다.



들어가며

국내 호스피탈리티 산업은 수요 회복 속에서도 새로운 성장 방향을 모색해야 하는 시점에 놓여 있다. 외국인 관광객 증가와 관광 수요 회복은 국내 숙박·관광 시장의 회복을 이끌고 있지만¹, 인건비 상승과 인력 확보의 어려움, 투자 부담, 플랫폼 의존도 확대, 고객 기대 수준 변화는 기존 객실 판매 중심 모델의 한계를 드러내고 있다.

이러한 변화 속에서 호스피탈리티 기업은 단순한 객실 공급을 넘어, 객실 판매 중심의 수익 구조를 보완하고 새로운 고객군과 반복 이용 기반의 서비스 모델을 발굴해야 하는 과제에 직면하고 있다.

이 가운데 시니어 호스피탈리티(Senior Hospitality)는 가장 주목할 만한 성장 영역 중 하나다. 한국은 65세 이상 고령인구 비중이 2025년 기준 21%를 넘어서며 초고령사회에 진입했다.² 고령인구 증가와 은퇴 이후 생활 기간의 장기화는 노년층의 주거, 돌봄, 여가, 웰니스 서비스에 대한 수요 기반을 확대하고 있다. 정부 역시 초고령사회 진입에 대응해 고용·소득, 돌봄·주거, 기술·산업 분야의 대응 과제를 마련하고 순차적으로 발표하겠다고 밝힌 바 있다.³

과거의 시니어 주거가 돌봄과 요양 중심이었다면, 최근에는 독립적인 생활, 웰니스, 커뮤니티, 호텔 수준의 서비스를 결합한 새로운 라이프스타일에 대한 관심이 높아지고 있다. 시니어 호스피탈리티는 호텔의 운영 역량과 주거, 헬스케어, 웰니스 기능을 결합해 고객의 일상생활을 지원하고, 기업에는 장기 이용 기반의 안정적인 수익 구조를 모색할 수 있는 기회를 제공한다. 이에 따라 호텔, 부동산, 헬스케어 등 다양한 기업군이 검토할 수 있는 새로운 시장으로 부상하고 있다.

본 보고서는 Deloitte의 The Future of Hospitality (2026)를 기반으로 국내 시장 관점에서 재구성하였으며, 시니어 호스피탈리티 시장의 부상 배경과 글로벌 주요 사례, 국내 시장 기회, 그리고 국내 호스피탈리티 기업의 전략 과제를 살펴본다.



01 호스피탈리티 산업의 확장과 구조적 과제

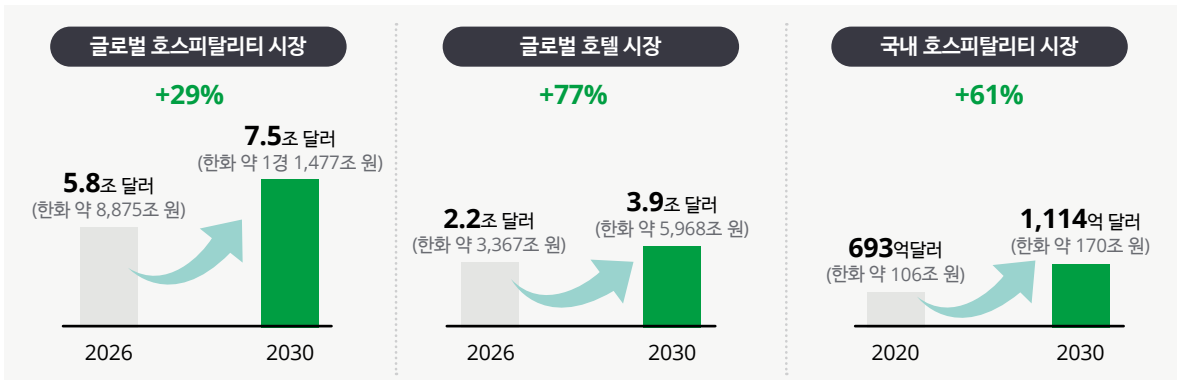
호스피탈리티 산업의 경쟁 기준은 객실 공급과 단기 숙박 수요 대응에서 고객 경험과 서비스 운영 역량 중심으로 이동하고 있다. 과거 호텔·리조트 기업의 경쟁력이 입지, 객실 규모, 브랜드 인지도, 표준화된 서비스 품질에 집중되었다면, 최근에는 고객이 머무는 동안 어떤 경험을 하고, 어떤 서비스를 반복적으로 이용하며, 브랜드와 어떤 관계를 형성하는지가 더욱 중요한 기준이 되고 있다. 즉, 호스피탈리티 산업의 경쟁력은 객실을 판매하는 능력에서 고객 경험을 설계하고 운영하는 능력으로 확장되고 있다.⁴

시장 성장 전망도 이러한 확장 흐름을 뒷받침한다. 숙박시설 및 관련 서비스를 포함하는 글로벌 호스피탈리티 시장은 2026년 약 5.8조 달러(한화 약 8,875조 원) 규모에서 2030년 약 7.5조 달러(한화 약 1경 1,477조 원) 규모로 성장할 것으로 전망되며⁵, 글로벌 호텔 시장 역시 2026년 약 2.2조 달러(한화 약 3,367조 원) 규모에서 2034년 약 3.9조 달러(한화 약 5,968조 원) 규모로 확대될 것으로 예상된다.⁶

국내 시장에서도 호스피탈리티 산업의 성장 가능성이 확인된다. 국내 호스피탈리티 시장은 2024년 약 693억 달러(한화 약 106조 원) 규모에서 2033년 약 1,114억 달러(한화 약 170조 원) 규모로 확대될 것으로 전망된다.⁷ 국내 호텔 산업 역시 견조한 관광 수요, 제한적인 신규 공급, 운영 실적 개선, 해외 투자 증가를 바탕으로 중단기 성장 기반을 유지할 것으로 전망된다(그림 1).⁸

그림 1. 글로벌 및 국내 호스피탈리티 시장 성장 전망

주: 원화 환산액은 1달러=약 1,530원 기준



출처: Research and Markets, "Hospitality Market Size, Competitors & Forecast to 2030", 2026 ; Fortune Business Insights, "Hotel Market Size, Share & Industry Analysis 2026-2034", 2026 ; Colliers Korea "시니어 하우스링 시장 현황", 2024

이러한 시장 전망은 호스피탈리티 산업의 성장이 단순한 숙박 수요 회복에만 의존하지 않는다는 점을 시사한다. 향후 경쟁력은 호텔 객실이나 숙박시설을 얼마나 늘리느냐보다, 고객과의 관계를 단기 투숙에서 반복 이용과 장기 관계로 전환하고 객실 판매 외의 서비스 수익을 얼마나 결합하느냐에 달려 있다. 이 장에서는 호스피탈리티 산업이 숙박 중심 모델에서 생활 서비스 모델로 확장되는 배경과 구조적 과제를 살펴본다.

1.1 호스피탈리티 산업의 개념과 범위

호스피탈리티 산업은 전통적으로 숙박시설 운영을 중심으로 고객의 체류 경험을 구성하는 다양한 서비스 영역을 포괄해 왔다.⁹ 호텔과 리조트는 이 가운데 가장 대표적인 사업 모델로, 고객에게 숙박 공간과 부대 서비스를 제공하고 일정 기간의 체류 경험을 관리하는 역할을 수행해 왔다.

그러나 최근 호스피탈리티 산업의 범위는 객실 판매 중심의 숙박업에 한정되지 않는다. 고객의 체류 목적이 세분화되고 체류 기간과 이용 방식이 다양해지면서, 호스피탈리티 기업은 단기 숙박 수요에 대응하는 것을 넘어 고객과의 접점을 장기적으로 확장하는 방향으로 사업 모델을 넓히고 있다.¹⁰

이러한 변화는 숙박과 주거, 여행과 일상, 시설 운영과 브랜드 경험의 경계를 낮추고 있다. 서비스드 레지던스*와 장기 체류형 숙박은 호텔 운영 서비스와 주거 편의 기능이 결합된 사례이며, 브랜드 레지던스와 멤버십 기반 서비스는 호텔 브랜드가 단기 투숙 이후에도 고객 관계를 이어가는 방식으로 확장되고 있음을 보여준다(그림 2).^{11, 12}

* 서비스드 레지던스: 주거 공간에 호텔식 운영 서비스와 생활 편의 서비스를 결합한 장기 체류형 숙박·주거 시설

그림 2. 호스피탈리티 산업의 확장 구조



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

1.2 숙박 중심 사업 모델의 구조적 과제

호스피탈리티 기업은 수요 회복 국면에서도 기존 숙박 중심 사업 모델의 한계를 함께 마주하고 있다. 방한 관광객 증가는 호텔·리조트의 객실 수요와 부대시설 이용을 확대할 수 있으나, 수요 증가만으로 수익성과 운영 효율이 자동으로 개선되는 것은 아니다.^{13, 14}

객실 판매 중심의 수익 구조는 외부 환경 변화에 취약하다. 호텔·리조트의 주요 수익이 단기 투숙 수요에 집중될수록 관광 경기, 환율, 항공 공급, 국제 정세, 플랫폼 정책 변화에 따른 실적 변동성이 커질 수 있다. 이는 호스피탈리티 기업이 객실 가동률과 평균 객실 단가 중심의 수익 관리만으로는 안정적인 성장 기반을 확보하기 어렵다는 점을 보여준다.^{15, 16}

인력 운영 부담도 구조적 과제로 작용하고 있다. 호스피탈리티 산업은 고객 접점이 많고 서비스 인력이 중요한 산업이다. 고객 기대 수준은 높아지고 있지만, 이를 충족하기 위한 인력 확보와 교육, 서비스 품질 관리 비용도 함께 증가하고 있다. 특히 서비스 품질을 유지하면서 운영 효율을 높이는 역할은 향후 호스피탈리티 기업의 핵심 과제가 될 가능성이 높다.¹⁷

디지털 플랫폼과 온라인 여행사의 영향력이 커지면서 고객 접점과 가격 결정력에 대한 부담도 확대되고 있다. 고객 유입 채널이 플랫폼 중심으로 재편될수록 호텔·리조트 기업은 자체 브랜드 경쟁력과 직접 고객 관계를 강화할 필요가 있다. 단순 예약 채널 관리가 아니라 고객 데이터를 기반으로 재방문과 반복 이용을 유도하는 관계 관리 역량이 중요해지고 있다.¹⁸

이러한 과제는 호스피탈리티 기업이 기존 숙박 중심 모델을 보완할 새로운 성장 방식을 검토해야 하는 이유가 된다. 핵심은 더 많은 객실을 공급하는 것만이 아니라, 기존 운영 역량을 활용해 새로운 고객군과 반복 이용 기반의 서비스 모델을 발굴하는 데 있다.

1.3 숙박 중심 모델에서 생활 서비스 모델로의 확장

호스피탈리티 기업의 사업 모델은 점차 단기 숙박 중심에서 생활 서비스 중심으로 확장되고 있다. 장기 체류형 숙박, 서비스드 레지던스, 웰니스 리조트, 멤버십 기반 프로그램, 브랜드 레지던스는 모두 이러한 변화의 사례다.^{19, 20}

이들 모델의 공통점은 고객과의 관계가 단기 투숙에 그치지 않는다는 점이다. 고객은 일정 기간 머무르며 식음, 운동, 건강관리, 여가, 업무, 커뮤니티 서비스를 함께 이용한다. 기업 입장에서는 객실 판매 외에도 식음료, 웰니스 프로그램, 멤버십, 생활 편의 서비스 등 다양한 수익원을 결합할 수 있다.²¹

생활 서비스형 모델은 호스피탈리티 기업이 보유한 운영 역량을 더 넓은 시장으로 확장할 수 있는 기반이 된다. 호텔과 리조트가 축적해 온 하우스키핑, 식음, 컨시어지, 공간 운영, 고객 응대, 멤버십 관리, 서비스 품질 관리 역량은 단기 투숙 고객뿐 아니라 장기 체류 고객과 생활 서비스 이용 고객에게도 적용될 수 있다.²²

결국 호스피탈리티 산업의 확장은 단순한 사업 영역 확대가 아니라 수익 구조와 고객 관계의 전환을 의미한다. 단기 투숙 중심의 변동성 높은 수익 구조를 보완하고, 고객의 생활 방식과 연결된 반복 서비스 모델을 구축하는 것이 향후 호스피탈리티 기업의 중요한 성장 과제가 되고 있다. 이러한 산업 변화는 다음 장에서 살펴볼 시니어 호스피탈리티 시장의 부상 배경을 이해하는 기반이 된다.

02 시니어 호스피탈리티 시장 및 비즈니스 모델 분석

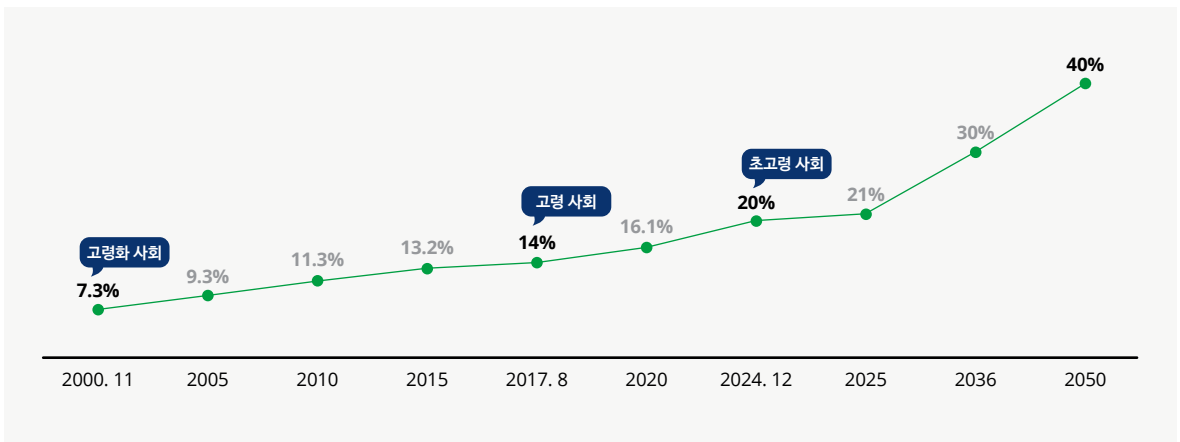
시니어 호스피탈리티 시장은 한국의 초고령사회 진입과 호스피탈리티 산업의 사업 모델 확장 흐름이 맞물리며 주목받고 있다. 고령인구 증가로 주거와 건강, 여가, 사회적 교류를 포함한 생활 서비스 수요가 확대되는 한편, 호스피탈리티 산업은 단기 숙박 수요와 객실 판매 중심의 수익 구조를 보완할 새로운 사업 영역을 검토하고 있다.²³

시니어 호스피탈리티는 단순히 고령층을 대상으로 한 숙박시설이나 고급 주거시설을 의미하지 않는다. 시니어의 생활 방식과 건강 상태 변화에 맞춰 거주 공간과 생활 서비스를 결합하고, 이를 장기간 운영·관리하는 서비스형 비즈니스 모델로 이해할 수 있다.²⁴ 이 장에서는 초고령사회 진입에 따른 시니어 시장 확대, 시니어 주거 시장의 변화, 주요 비즈니스 모델 유형을 중심으로 시니어 호스피탈리티 시장의 구조를 살펴본다.

2.1 초고령사회 진입과 시니어 시장의 확대

인구 고령화는 전체 인구에서 65세 이상 고령층의 비중이 증가하는 현상을 의미하며, 일반적으로 65세 이상 인구 비중이 20% 이상이면 초고령사회로 구분된다. 한국은 2017년 고령사회에 진입한 이후 빠른 속도로 고령화가 진행되었고, 2025년 기준 65세 이상 고령인구 비중이 21%를 넘어서며 초고령사회에 진입했다.^{25, 26} 고령사회에서 초고령사회로 전환되는 데 일본은 약 12년, 독일과 프랑스는 각각 37년, 39년이 걸린 것과 비교하면, 한국의 고령화 속도는 매우 빠른 수준이다.²⁷ 통계청은 65세 이상 고령인구 비중이 2036년 30%, 2050년 40%를 넘어설 것으로 전망하고 있으며(그림 3), 이러한 인구 구조 변화는 주거, 건강관리, 여가, 커뮤니티 등 시니어 생활 서비스 수요가 중장기적으로 확대될 수 있는 구조적 기반이 되고 있다.²⁸

그림 3. 65세 이상 인구 비중 추이



출처: 행정안전부 “65세 이상 인구 비중 20% 기록”, 2024.12.24, 통계청 “2000년 인구주택총조사 전수집계 결과”, 통계청 “2025 고령자 통계” 자료 기반 재구성

초고령사회 진입은 단순히 고령인구가 증가한다는 의미에 그치지 않는다. 베이비부머 세대의 고령층 편입, 기대수명 연장, 저출산에 따른 인구 구조 변화가 함께 작용하면서 고령층의 규모와 비중이 동시에 확대되고 있다. 특히 은퇴 이후에도 자립적인 생활을 유지하는 기간이 길어지면서, 고령층은 돌봄과 요양의 대상으로만 보기보다 장기간에 걸쳐 일상 전반의 서비스를 이용하는 고객층으로 이해할 필요가 있다.²⁹

이러한 변화는 노년층의 소비와 서비스 수요가 확대되는 장수 경제의 성장과도 연결된다.³⁰ 장수 경제는 기대수명 연장과 고령인구 증가를 배경으로 형성되는 소비·서비스 시장을 의미한다. 의료와 요양에 국한되지 않고, 일상 전반으로 시니어 소비 영역이 확장되면서 시니어 시장은 복지과 돌봄 중심의 영역을 넘어 생활 경험과 서비스 소비가 결합된 시장으로 변화하고 있다.³¹

2.2 시니어 주거 시장의 변화와 서비스형 모델의 부상

시니어 주거 시장에서는 주거 공간의 공급뿐 아니라 거주 이후의 생활을 어떻게 지원하고 운영할 것인가가 중요한 기준으로 부상하고 있다. 기존 시니어 주거가 시설, 입지, 돌봄 기능 중심으로 논의되었다면, 최근에는 안정적인 거주 환경 위에 생활 지원, 안전 관리, 커뮤니티 운영, 건강 연계 서비스 등을 결합한 서비스형 모델에 대한 관심이 커지고 있다.³²

이러한 변화는 시니어 주거를 단순한 부동산 개발이나 시설 공급의 문제가 아니라, 장기간에 걸쳐 거주자의 생활 경험을 관리하는 운영 모델의 문제로 확장시키고 있다. 거주자가 같은 공간에서 안정적으로 생활을 이어가기 위해서는 공간의 물리적 품질뿐 아니라 서비스의 지속성, 운영 신뢰도, 건강·돌봄 관련 외부 서비스와의 연계 역량이 함께 요구된다.³³

정부 역시 시니어 주거 수요 확대에 대응하기 위해 민간 참여 확대와 제도 개선을 추진하고 있다. 2024년 발표된 관계부처 합동 「시니어 레지던스 활성화 방안」은 토지·건물 사용권을 통한 실버타운 설립 허용, 인구감소지역 내 분양형 실버타운 도입, 합리적 이용료 기반의 실버스테이 추진 등을 포함하고 있다.³⁴ 이는 시니어 주거 시장을 공공 복지나 일부 고가 시설 중심에서 벗어나, 다양한 사업자와 서비스 모델이 참여할 수 있는 구조로 확장하려는 움직임으로 해석할 수 있다.

결국 시니어 주거 시장의 변화는 시설 중심의 공급 확대를 넘어, 생활 서비스를 안정적으로 결합하고 운영하는 역량의 중요성을 높이고 있다. 이 점에서 시니어 호스피탈리티는 단순한 주거 상품이 아니라, 거주자의 생활 경험을 지속적으로 지원하고 관리하는 서비스형 모델로 이해할 수 있다.



2.3 시니어 호스피탈리티 비즈니스 모델

시니어 호스피탈리티는 대상 고객의 건강 상태, 자산 수준, 서비스 개입 정도에 따라 다양한 모델로 구분될 수 있다. 핵심은 주거 공간 자체보다, 고객의 자립적인 생활을 지원하고 필요 수준에 따라 생활 지원, 건강관리, 커뮤니티 기능을 단계적으로 결합하는 운영 구조에 있다(표 1).

표 1. 시니어 호스피탈리티 비즈니스 모델 및 주요 특징

비즈니스 모델	대상 고객	서비스 개입 수준	주요 특징 및 서비스 구성
독립형 시니어 리빙 (Independent Living)	건강하고 자립적인 시니어	낮음~중간	주거, 식음료, 문화 생활, 여가, 커뮤니티 서비스를 중심으로 생활 편의와 사회적 교류를 제공하는 모델. 의료·돌봄 개입은 상대적으로 낮은 편이다. ³⁵
어시스티드 리빙 (Assisted Living)	일상생활 지원이 필요한 시니어	중간~높음	가사, 이동, 복약 관리, 건강 모니터링 등 일상생활 지원과 기초 건강관리를 결합해 독립성과 돌봄 사이의 균형을 제공하는 모델. ³⁶
연속돌봄 은퇴자 커뮤니티 (CCRC, Continuing Care Retirement Community)	건강 상태 변화에 따라 단계적 서비스가 필요한 시니어	단계적 확대	독립 생활 단계부터 어시스티드 리빙, 전문 간호, 영양 등으로 생애 단계별 서비스를 한 단지 또는 네트워크 내에서 연속적으로 제공하는 모델. ³⁷
럭셔리 시니어 레지던스 (Luxury Senior Residence)	고자산 시니어	중간~높음	프리미엄 주거 환경, 파인 다이닝, 1:1 컨시어지, 메디컬 웰니스, 문화 프로그램 등을 결합한 모델. 일반적인 시니어 리빙 모델에 고급 호스피탈리티 서비스를 강화한 형태로 볼 수 있다.

출처: National Investment Center for Seniors Housing & Care(NIC), 「Senior Housing Investment Glossary」 및 「Senior Housing」, 2026 자료 기반 재구성

이들 모델은 고객의 건강 상태와 서비스 필요 수준에 따라 구분되지만, 공통적으로 공간과 운영 서비스가 결합된다는 특징을 갖는다. 독립형 시니어 리빙은 자립적인 생활을 유지하려는 고객을 대상으로 하며, 어시스티드 리빙과 CCRC는 건강 상태 변화에 따라 서비스 개입 수준이 높아지는 구조를 갖는다. 럭셔리 시니어 레지던스는 고자산 고객을 대상으로 생활 서비스와 고급 주거 환경을 결합한 모델로 볼 수 있다.³⁸

시니어 호스피탈리티 모델에서는 공간 설계와 운영 체계도 중요한 구성 요소가 된다. 이동 편의성, 안전 대응, 공용공간 구성, 프라이버시 확보 등은 시니어 고객의 장기 거주와 서비스 이용 경험에 영향을 미친다. 식음, 건강관리, 여가, 가족 방문, 생활 지원 등 부가 서비스가 결합될수록 운영 복잡성도 높아지기 때문에, 서비스 범위와 운영 책임을 명확히 설정하는 것이 중요하다.³⁹

호스피탈리티 기업 관점에서 시니어 호스피탈리티는 객실 판매 중심 모델을 보완할 수 있는 인접 사업 영역으로 검토될 수 있다. 장기 거주 또는 장기 이용 기반 모델은 단기 숙박 수요의 변동성을 일부 완화할 수 있으며, 생활 서비스와 부가 서비스를 결합할 경우 객실 판매 외 수익원을 확대할 수 있다. 다만 시니어 호스피탈리티는 고객의 건강, 안전, 생활 지원이 함께 고려되는 시장이므로 일반 숙박 서비스보다 운영 책임과 전문 서비스 연계의 중요성이 크다.

03 글로벌 시장 동향 및 비즈니스 운영 사례

글로벌 시니어 주거 시장은 국가별 제도, 의료·돌봄 체계, 주거 문화에 따라 다양한 형태로 발전해 왔다. 공통적인 변화는 시니어 주거가 단순한 거주 공간 제공을 넘어, 생활 지원, 건강관리, 커뮤니티, 운영 서비스가 결합된 서비스형 모델로 확장되고 있다는 점이다.

시니어 호스피탈리티 관점에서 글로벌 사례를 살펴볼 때 중요한 것은 특정 시설의 고급화 여부보다 고객의 건강 상태와 생활 방식 변화에 따라 주거와 서비스가 어떻게 결합되고 운영되는가다. 미국의 연속돌봄형 커뮤니티, 일본의 서비스형 고령자주택, 유럽의 지역사회 기반 주거·케어 모델은 각기 다른 제도와 시장 환경 속에서 발전했지만, 안정적인 거주와 생활 지원을 결합한다는 공통점을 갖는다.

3.1 글로벌 시니어 주거·서비스형 모델의 확산

해외 시니어 주거 시장은 단일한 형태로 발전해 온 것이 아니라, 국가별 제도와 주거 문화, 의료·돌봄 체계에 따라 다양한 서비스형 모델로 확장되어 왔다.

미국은 민간 주도형 시니어 리빙과 연속돌봄형 커뮤니티(CCRC)가 발달한 대표적 시장이다. 한국의 일반적인 실버타운이 건강한 고령층의 주거와 생활 편의 제공에 초점을 맞춰왔다⁴⁰, 미국 CCRC는 입주자의 건강 상태 변화에 따라 독립 생활, 생활 지원, 전문 간호 등으로 서비스 수준을 조정하는 모델이다.⁴¹ 고객이 건강 상태 변화에 따라 거주지를 반복적으로 옮기지 않고, 하나의 커뮤니티 또는 네트워크 안에서 필요한 서비스를 단계적으로 이용할 수 있다는 점이 특징이다.⁴²

일본은 서비스형 고령자주택, 이른바 사코주 제도를 통해 고령자의 독립 생활과 기본 생활 서비스를 결합한 주거 모델을 확대해 왔다.⁴³ 사코주는 고령자가 자립적인 생활을 유지하면서도 안부 확인, 생활 상담 등 기본 서비스를 받을 수 있도록 설계된 모델로, 시설 중심의 돌봄 모델과 달리 주거 안정성과 일상생활 지원을 함께 고려한 방식으로 볼 수 있다.⁴⁴






유럽에서는 지역사회 기반의 주거와 돌봄, 공동체 생활을 결합한 모델이 발전해 왔다. 독일은 자립 가능 여부와 케어 필요도에 따라 시니어 주거 유형을 세분화해 왔으며, 북유럽은 가능한 한 오래 익숙한 지역사회에서 생활할 수 있도록 주거와 돌봄, 보건 서비스를 연결하는 공동체 기반 모델을 발전시켜 왔다.^{45, 46}

국가별 모델은 서로 다른 제도와 시장 여건 속에서 발전했지만, 공통적으로 고령자의 거주 안정성과 생활 지원을 결합하는 방향으로 확장되어 왔다. 이는 글로벌 시니어 주거 시장이 시설 공급 중심에서 운영 서비스 중심으로 이동하고 있음을 시사한다.

3.2 글로벌 비즈니스 운영 사례와 국내 기업에 대한 시사점

국가별 제도와 주거 모델의 차이와 별개로, 글로벌 시장에서는 기업 차원의 운영 모델도 다양하게 발전하고 있다. 시니어 리빙 운영사는 건강 상태와 서비스 필요도에 따라 주거·돌봄 서비스를 세분화하고 있으며, 헬스케어 리츠(REITs·부동산투자신탁)는 시니어 하우스와 의료 인프라를 결합한 자산형 모델을 확대하고 있다. 일본의 보험·요양 사업자는 주거와 케어 서비스를 통합 운영하는 방식으로 시장에 참여하고 있으며, 일부 호텔 그룹은 장기 체류, 웰니스, 브랜드 레지던스 등을 통해 호스피탈리티 운영 역량을 생활 서비스 영역으로 확장하고 있다(표 2).

표 2. 글로벌 시니어 호스피탈리티 비즈니스 운영 사례와 국내 적용 시사점

구분	주요 사례	핵심 특징	국내 적용 시사점
 미국·캐나다 시니어 리빙 운영사	Brookdale Senior Living ⁴⁷ , Discovery Senior Living ⁴⁸ , Life Care Services(LCS) Living ⁴⁹ Chartwell Retirement Residences ⁵⁰	독립형 시니어 리빙, 어시스티드 리빙, 메모리 케어, 장기요양 등 건강 상태와 서비스 필요도에 따라 주거·돌봄 서비스를 세분화	건강 상태와 서비스 필요도에 따른 다층적 포트폴리오 설계 필요
 미국 헬스케어 리츠	Welltower ⁵¹	시니어 하우스, 웰니스 하우스, 의료 오피스 등 헬스케어 부동산 포트폴리오를 기반으로 자산형 모델 확장	운영사·의료기관·투자자가 결합된 파트너십 구조 중요
 일본 보험·요양 연계 모델	SOMPO Care ⁵²	유료노인홈, 서비스형 고령자주택, 재가 서비스 등 주거와 케어 서비스를 통합 운영	보험·요양·생활지원 서비스를 결합한 통합형 운영 모델 가능
 유럽 장기요양· 은퇴 주거 모델	Clariane ⁵³ , Audley Villages ⁵⁴	장기요양 시설, 케어홈, 공유주거 솔루션, 럭셔리 은퇴 빌리지 등 다양한 고령층 주거·케어 모델 운영	지역사회 기반 케어, 프리미엄 주거, 선택형 생활지원 서비스를 결합한 모델 설계 필요
 호텔·웰니스· 장기 체류 모델	글로벌 호텔 그룹 (Marriott Residences ⁵⁵ 등)	웰니스, 멤버십, 장기 체류, 브랜드 레지던스 등으로 고객 접점을 확장	호텔 운영 역량을 시니어 고객의 장기 생활 서비스와 브랜드 경험으로 확장 가능

출처: 각 사례별 공개자료 기반 재구성(주석 47-55 참조)

글로벌 사례에서 공통적으로 확인되는 점은 시니어 주거·서비스 시장이 특정 업종의 단독 사업보다, 주거 운영, 생활 지원, 건강관리, 자산 운영 등 여러 기능이 결합되는 구조로 발전하고 있다는 점이다. 국내 적용 가능성을 검토할 때에도 개별 시설이나 브랜드를 그대로 참고하기보다, 고객군별 서비스 구성, 운영 주체 간 역할 분담, 전문 서비스 연계 방식에 주목할 필요가 있다.

04 국내 시니어 호스피탈리티 시장 기회

국내 시니어 호스피탈리티 시장은 아직 초기 형성 단계에 있지만, 빠른 고령화와 시니어 고객의 라이프스타일 변화, 제도 개선, 민간 기업의 진입이 맞물리며 새로운 시장 기회를 만들고 있다. 기존 시니어 주거 시장이 취약계층을 위한 공공 복지·요양 시설과 일부 고자산층을 위한 프리미엄 실버타운을 중심으로 형성되어 왔다면, 앞으로는 건강하고 독립적인 생활을 유지하면서도 합리적인 비용으로 생활 서비스를 이용하고자 하는 시니어층의 수요가 확대될 가능성이 높다.

국내 시장에서 중요한 변화는 거주 공간 자체보다 익숙한 생활권 안에서 제공되는 서비스의 중요성이 커지고 있다는 점이다. 의료 접근성, 가족 방문 편의성, 도심 생활권 선호, 비용 수용도는 국내 시니어 호스피탈리티 모델을 검토할 때 특히 중요한 변수다. 제도적 진입 장벽이 완화되고 민간 사업자의 참여가 확대되는 흐름은, 국내 시장에서 새로운 시니어 생활 서비스 모델이 형성될 수 있는 기반이 되고 있다.

4.1 고객군 세분화와 중산층 서비스형 주거 공백

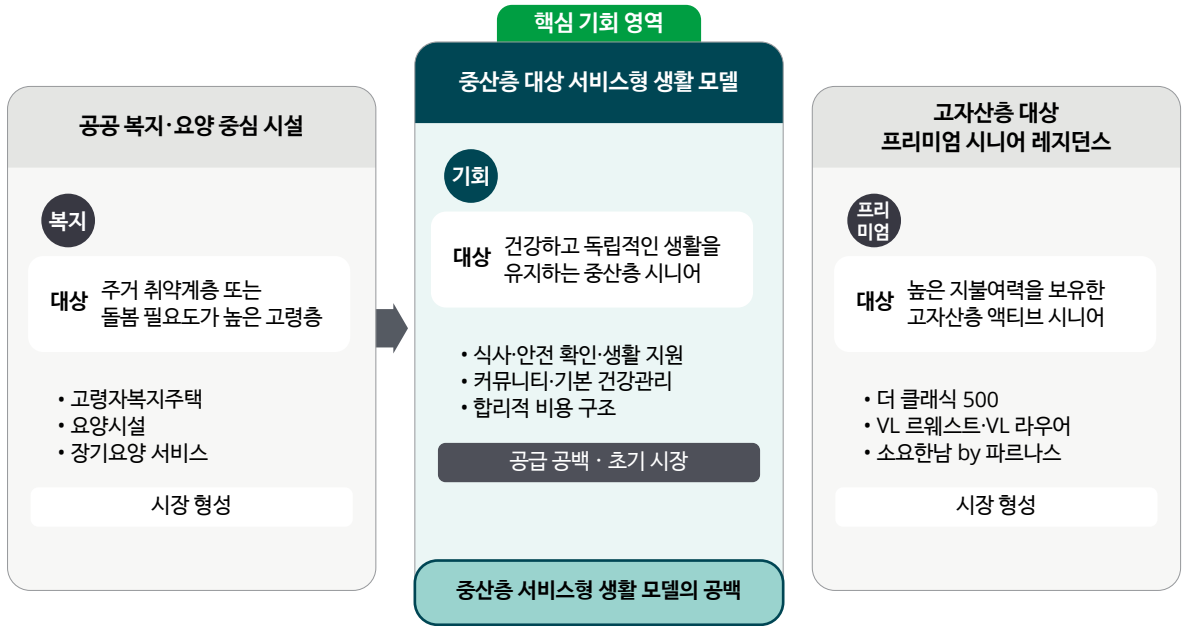
국내 시니어 호스피탈리티 시장의 핵심 기회는 아직 충분히 대응되지 못한 중산층 시니어 수요에 있다. 고자산층을 위한 프리미엄 실버타운과 공공 복지·요양 중심 시설은 일정 부분 시장을 형성하고 있으나, 건강하고 독립적인 생활을 유지하면서도 합리적인 비용으로 생활 서비스를 이용하고자 하는 고객군을 위한 대안은 제한적이다.⁵⁶ 이들은 반드시 고급 시설만을 원하는 고객도, 요양 중심의 보호가 필요한 고객도 아니다. 익숙한 생활권 안에서 자율성을 유지하면서도 식사, 안전 확인, 건강관리, 여가 활동, 사회적 교류를 자연스럽게 이어갈 수 있는 생활 환경을 필요로 하는 고객군으로 볼 수 있다.

국내 시니어 주거 시장을 자산 수준과 돌봄 필요도에 따라 구분해 보면, 한쪽에는 고자산층 액티브 시니어를 대상으로 한 프리미엄 시니어 레지던스가 형성되고 있다. 대표적으로 서울 광진구의 더 클래식 500, 서울 강서구 마곡의 VL 르웨스트, 서울 용산구 한남동의 소요한남 by 파르나스, 부산 기장군 오시리아의 VL 라우어 등이 프리미엄 시니어 주거 사례로 제시된다.⁵⁷ 다른 한쪽에는 돌봄·요양 필요도가 높은 고령층을 대상으로 한 공공 복지주택, 요양시설, 장기요양 서비스 중심의 공급 체계가 존재한다.⁵⁸

반면 이 두 영역 사이에 위치한 중산층 자립 시니어 시장은 아직 초기 단계에 머물러 있다. 이 고객군은 고가 실버타운에 진입하기에는 비용 부담이 크지만, 요양 중심 시설을 필요로 하는 단계는 아니다. 따라서 프리미엄 시니어 레지던스와 공공 복지·요양 시설 사이에서 합리적인 비용의 서비스형 생활 모델에 대한 공급 공백이 존재한다고 볼 수 있다.

이러한 시장 구조는 공공 복지·요양 중심 시설과 프리미엄 실버타운 사이에 중산층 시니어를 위한 서비스형 생활 모델의 공백이 존재하며, 이 영역이 국내 시니어 호스피탈리티의 핵심 기회 구간으로 부상하고 있음을 보여준다(그림 4).

그림 4. 국내 시니어 호스피탈리티 시장의 핵심 기회 영역



출처: 관계부처 합동 시니어 레지던스 활성화 방안, 2024; 보건복지부 2025 노인복지시설 현황

4.2 중산층 서비스형 주거 모델의 제도화와 민간 참여

중산층 시니어 수요와 연결되는 제도 변화도 나타나고 있다. 정부는 2024년 「시니어 레지던스 활성화 방안」을 통해 고령 친화적 주거공간 공급 확대와 민간 참여 촉진 방안을 제시했으며, 이 가운데 실버스테이는 중산층 시니어 시장과 직접적으로 연결되는 새로운 주거 유형으로 볼 수 있다.⁵⁹

특히 실버스테이는 60세 이상 고령자가 20년 이상 거주할 수 있는 공공지원 민간임대주택으로, 응급안전, 식사, 생활지원 등 고령자 특화 서비스를 결합한 모델이다.⁶⁰ 이는 고가 실버타운과 공공 복지주택 사이에서 장기 거주 안정성과 기본 생활 서비스를 함께 제공하는 중간 유형의 주거 모델로 볼 수 있다.⁶¹

이러한 제도 변화는 실제 민간 사업자의 진입으로도 이어지고 있다. LH는 경기 구리갈매역세권 실버스테이 시범사업의 우선협상대상자로 우미건설 컨소시엄을 선정했으며, 해당 사업은 중산층 고령자를 위한 맞춤형 장기임대주택으로 추진되고 있다. 전체 725가구 중 346가구가 실버스테이로 공급될 예정이라는 점에서, 중산층 시니어를 대상으로 한 서비스형 주거 모델이 정책 구상 단계를 넘어 실제 사업화 단계로 진입하고 있음을 보여준다.⁶²

다만 현재까지 중산층 대상 서비스형 주거 모델은 공급 사계가 제한적이며, 프리미엄 시니어 레지던스 시장에 비해 운영 모델도 초기 단계에 있다. 이 영역은 향후 제도적 지원, 민간 사업자 참여, 생활 서비스 운영 역량이 결합되면서 국내 시니어 호스피탈리티 시장에서 중요한 성장 구간으로 부상할 가능성이 있다.

4.3 도심 생활권 기반 융합 서비스 수요와 시장 기회

국내 시니어 호스피탈리티 시장에서 또 하나의 기회는 도심 생활권을 기반으로 한 융합 서비스 수요에 있다. 고령층 주거 수요가 의료 접근성, 교통, 가족 방문, 생활 편의 인프라와 밀접하게 연결되는 만큼, 단순히 주거 공간을 공급하는 것만으로는 충분하지 않다. 정부 역시 수요가 높은 도심지의 부지 공급이 어렵다는 점을 고려해 도심 내 유희시설과 유희 국유지를 시니어 레지던스로 조성할 수 있도록 지원을 강화하겠다고 밝힌 바 있다.⁶³

현재 국내 시장에서는 프리미엄 시니어 레지던스를 중심으로 호텔식 서비스, 컨시어지, 식음, 커뮤니티, 건강관리 기능을 결합한 사례가 나타나고 있다. 더 클래식 500, VL 르웨스트, 소요한남 by 파르나스 등은 프리미엄 주거 환경에 헬스케어, 커뮤니티, 식음, 생활지원 서비스를 결합한 사례로 볼 수 있다.⁶⁴ 고급 실버주택인 더시그넘하우스강남은 삼성물산과 협력하여 AI 시니어 리빙 솔루션을 구축해 맞춤형 돌봄을 제공하고자 했다. 다만 이러한 융합 서비스 모델은 현재까지 주로 고자산층 대상 프리미엄 시장에서 먼저 구현되고 있으며, 중산층 시니어를 대상으로 합리적인 비용 구조 안에서 제공되는 모델은 아직 초기 단계에 머물러 있다.

국내 시장의 기회는 중산층 자립 시니어가 선호하는 도심 생활권 안에서 주거, 생활 서비스, 건강관리, 커뮤니티 기능을 결합하는 영역과 연결된다. 다만 이는 개별 기업군의 역할을 단순히 나열하는 문제가 아니라, 중산층 시니어가 실제로 필요로 하는 서비스가 현재 시장에서 충분히 제공되고 있는지를 함께 살펴볼 필요가 있다 (표 4).⁶⁵

표 4. 국내 시니어 호스피탈리티 수요 특성과 시장 기회

구분	수요 특성	공급 현황 및 한계	기회 영역
 주거·공간	안정적인 거주, 도심 생활권, 가족 방문 편의성	프리미엄 시설 또는 공공 주거 중심으로 공급 양극화	중산층 대상 도심형 서비스형 주거 모델
 생활 서비스	식사, 하우스키핑, 컨시어지, 여가 프로그램	일부 고급 시설 또는 복지·요양 시설 중심으로 제공	합리적 비용의 기본 생활 서비스 구성
 건강·케어	예방 건강관리, 검진, 응급 대응, 재활, 돌봄 연계	의료·요양 서비스와 생활 서비스 간 연계 부족	주거 기반 건강관리·웰니스 연계 모델
 금융·보험	장기 거주 비용, 자산관리, 간병·보험 연계	주거 서비스와 금융·보험 서비스의 결합 사례 제한적	장기 이용 안정성을 높이는 금융·보험 연계 서비스

출처: 관계부처 합동, “시니어 레지던스 활성화 방안” 자료 기반 재구성

이러한 시장 구조는 국내 시니어 호스피탈리티의 기회가 단순한 시설 공급 확대에만 있지 않음을 보여준다. 특히 중산층 시니어 시장에서는 도심 생활권을 유지하면서도 생활 지원, 건강관리, 커뮤니티, 금융·보험 서비스를 선택적으로 결합할 수 있는 모델이 아직 충분히 형성되지 않았다. 따라서 도심 생활권 기반의 융합 서비스 수요와 현재 공급 간의 간극은 국내 시니어 호스피탈리티 시장에서 중요한 기회 영역으로 검토될 수 있다.⁶⁶

05 호스피탈리티 기업의 전략 과제

국내 시니어 호스피탈리티 시장의 기회는 단순한 시설 개발보다, 중산층 자립 시니어의 생활 수요를 지속 가능한 운영 모델로 전환하는 데 있다. 이 시장은 고객의 일상생활을 장기간 지원하는 서비스에 가깝기 때문에, 공간 공급 이후의 운영 방식, 서비스 범위, 비용 구조, 전문 서비스 연계가 함께 고려되어야 한다.⁶⁷

특히 호스피탈리티 기업은 모든 기능을 직접 보유하기보다, 보유한 생활 서비스 운영 역량을 중심으로 시장에 진입할 필요가 있다. 초기에는 기존 자산과 비입주형 서비스를 활용해 수요를 검증하고, 이후 기본 서비스와 선택형 서비스를 구분한 합리적 서비스 설계를 바탕으로 의료·돌봄·금융 등 전문 파트너와 협력하는 방식으로 확장하는 접근이 현실적이다. 이는 민간 참여 확대와 서비스 전문 사업자 육성을 통해 시니어 레지던스 시장을 활성화하려는 정책 흐름과도 연결된다.⁶⁸

이러한 관점에서 호스피탈리티 기업의 전략 과제는 중산층 자립 시니어를 중심으로 한 단계적 시장 진입, 중산층 시니어를 위한 합리적 서비스 설계, 전문 서비스 연계와 운영 신뢰 확보로 정리할 수 있다(그림 5).

그림 5. 국내 시장 기회와 호스피탈리티 기업의 전략 과제



출처: 기획재정부 관계부처 합동, 「시니어 레지던스 활성화 방안」, 2024.7.23.; 국토교통부, 「2025년 주거종합계획」, 2025.12.24.; 보고서 4장 기반 재구성

5.1 중산층 자립 시니어 중심의 단계적 시장 진입

국내 시니어 호스피탈리티 시장에서 우선적으로 검토할 수 있는 영역은 중산층 자립 시니어 시장이다. 이 고객군은 고가 프리미엄 시니어 레지던스에 진입하기에는 비용 부담이 크지만, 요양 중심 시설을 필요로 하는 단계는 아니다. 장기 거주 안정성과 기본 생활 서비스를 결합한 실버스테이 도입도 이러한 중간 시장의 형성 가능성을 보여준다.⁶⁹ 따라서 대규모 개발을 전제로 한 단일 모델보다, 실제 수요와 운영 가능성을 단계적으로 확인하는 방식이 적합할 수 있다.

시니어 호스피탈리티는 부지 확보와 시설 개발부터 서비스 운영, 안전관리, 의료·돌봄 연계에 이르기까지 여러 역량이 결합되어야 하는 사업이다. 초기부터 대규모 시설 개발 방식으로 접근할 경우 투자 부담과 운영 리스크가 커질 수 있다. 이에 따라 기존 호텔·리조트 자산이나 도심 생활권 내 유휴 공간을 활용해 시니어 대상 웰니스 프로그램, 장기 체류형 생활 서비스, 비입주형 커뮤니티 프로그램 등을 먼저 검토하는 방식이 현실적인 진입 경로가 될 수 있다. 정부 역시 도심 내 유휴시설과 유휴 국유지를 활용한 시니어 레지던스 조성 지원을 활성화 방안에도 포함하고 있다.⁷⁰

단계적 시장 진입은 고객 반응과 서비스 운영 가능성을 확인한 뒤 본격적인 주거 모델로 확장할 수 있다는 점에서 의미가 있다. 예를 들어 비입주형 프로그램이나 장기 체류형 서비스를 통해 고객의 이용 빈도, 선호 서비스, 가격 수용도, 운영 인력 부담, 외부 파트너 연계 필요성을 먼저 검증할 수 있다. 이후 수요가 확인된 서비스와 운영 구조를 기반으로 임대형 주거, 도심형 서비스 레지던스, 커뮤니티 기반 생활 서비스 등으로 확장하는 방식이 가능하다.

특히 중산층 자립 시니어 시장에서는 시설의 고급화보다 비용 수용도, 기본 서비스의 품질, 생활권 접근성, 운영 주체에 대한 신뢰가 중요하다. 따라서 초기 시장 진입 단계에서는 과도한 고급화보다 고객이 실제로 필요로 하는 서비스 범위와 가격 구조를 명확히 설정하는 것이 중요하다. 이러한 접근은 투자 부담을 낮추면서도 장기적인 생활 서비스 모델로 확장하기 위한 출발점이 될 수 있다.⁷¹

SENIOR
HOSPITALITY

CARE · COMFORT · COMMUNITY

5.2 중산층 시니어를 위한 합리적 서비스 모델 제시

국내 시니어 호스피탈리티 시장에서 확대되는 수요는 단순한 주거 공간이 아니라, 생활 지원, 건강관리, 커뮤니티, 가족과의 연결이 결합된 서비스에 가깝다.⁷² 특히 중산층 자립 시니어 시장에서는 고가 프리미엄 시설처럼 모든 서비스를 포괄적으로 제공하기보다, 일상생활에 필요한 기본 서비스를 안정적으로 제공하고 고객 필요에 따라 선택형 서비스를 결합할 수 있는 구조가 중요하다.

기본 서비스는 일상생활의 안정성과 편의성을 높이는 기능을 중심으로 구성할 수 있다. 식사, 안전 확인, 생활 상담, 공용공간 관리, 기본 건강 체크, 커뮤니티 운영 등은 시니어 고객이 독립적인 생활을 유지하는 데 필요한 기본 서비스에 해당한다.⁷³ 이러한 서비스는 시설의 고급화보다 운영의 안정성, 접근성, 지속성이 중요하며, 중산층 시니어가 비용 부담을 예측할 수 있도록 기본 이용 범위와 가격 구조를 명확히 제시할 필요가 있다.

선택형 서비스는 고객의 건강 상태, 생활 습관, 관심사, 지불 의사에 따라 추가할 수 있는 방식으로 설계할 수 있다. 모든 고객에게 동일하게 제공하기보다 필요에 따라 선택할 수 있는 서비스로 구성하면, 서비스 수준을 높이면서도 과도한 비용 부담을 줄일 수 있다. 이는 중산층 시니어의 비용 수용도를 고려하면서 고객군별 수요 차이에 대응할 수 있는 방식이다(표 5).

표 5. 중산층 시니어 대상 기본·선택형 서비스 구성 예시

구분	기본 서비스	선택형 서비스
목적	일상생활의 안정성과 편의성 확보	개인별 건강 상태와 생활 선호에 따른 서비스 확장
주요 서비스	식사, 안전 확인, 생활 상담, 공용공간 관리, 기본 건강 체크, 커뮤니티 운영	운동·영양 프로그램, 문화·여가 프로그램, 예방 건강관리, 의료기관 연계, 가족 방문 지원, 지역사회 활동
운영 방향	기본 이용 범위와 비용 구조를 명확히 제시	고객 필요와 지불 의사에 따라 선택적으로 결합

출처: 관계부처 합동, “시니어 레지던스 활성화 방안” 자료 기반 재구성

이러한 기본·선택형 구조는 국내 시니어 호스피탈리티 시장에서 중산층 시니어의 비용 수용도와 서비스 수요 차이를 함께 고려할 수 있는 방식이다. 기본 서비스와 선택형 서비스를 구분하면 고객과 가족이 이용 범위와 비용 구조를 사전에 이해하기 쉬워지고, 장기 이용 여부를 판단하는 데 필요한 정보도 보다 명확해진다. 이 점에서 서비스 구성 방식은 운영 신뢰도와도 연결된다.^{74, 75}





5.3 전문 서비스 연계와 운영 신뢰 확보

시니어 호스피탈리티는 서비스 설계 이후의 운영 구조가 중요한 시장이다. 고객의 생활을 장기간 지원하는 모델인 만큼, 서비스 범위뿐 아니라 운영 주체, 외부 전문 기능과의 연계, 이용 조건과 비용 구조가 함께 고려되어야 한다. 주거 운영과 생활 서비스는 호스피탈리티 기업의 역량과 연결될 수 있지만, 건강관리, 의료 연계, 금융·보험, 자산관리 등은 별도의 전문성과 규제 이해가 필요한 영역이다. 민간 참여 확대와 서비스 전문사업자 육성이 주요 방향으로 제시되고 있다는 점은, 시니어 주거·서비스 시장이 단일 사업자의 시설 공급보다 여러 주체가 결합되는 구조로 확장될 가능성을 보여준다.⁷⁶

이 구조에서 호스피탈리티 기업이 비교적 강점을 가질 수 있는 영역은 생활 서비스 운영이다. 기존 호텔·리조트 사업에서 축적된 고객 접점 관리, 공간 운영, 장기 체류 서비스 경험은 시니어 생활 서비스와 연결될 수 있다. 반면 건강관리, 의료 연계, 금융·보험, 자산관리와 같은 영역은 외부 전문 사업자와의 결합을 전제로 검토될 필요가 있다. 따라서 국내 시니어 호스피탈리티 시장에서는 호스피탈리티 기업이 생활 서비스 운영을 담당하고, 전문성이 필요한 기능은 외부 파트너와 연계하는 방식이 주요 운영 형태로 나타날 수 있다.⁷⁷

이러한 운영 구조는 장기 이용 고객을 대상으로 한다는 점에서 일반적인 숙박 서비스와 구분된다. 실버스테이는 60세 이상 고령자가 20년 이상 거주할 수 있는 장기 거주형 모델로, 응급안전, 식사, 생활지원 등 고령자 특화 서비스를 포함한다.⁷⁸ 이는 시니어 주거·서비스 모델이 단기 숙박 상품과 달리, 이용 기간 동안 서비스 범위와 비용 구조, 안전 대응, 생활 지원 체계가 지속적으로 관리되어야 하는 성격을 갖고 있음을 보여준다.

입주자 보호와 정보 제공 체계도 시장 형성 과정에서 중요한 요소로 부상하고 있다. 표준계약서와 품질인증제 도입, 시설 현황 및 이용료 정보공개 시스템 등이 함께 논의되면서, 계약 조건, 서비스 품질, 비용 정보의 투명성이 시니어 주거·서비스 시장의 주요 관리 기준으로 중요해지고 있다.⁷⁹

이에 따라 국내 시니어 호스피탈리티 시장에서는 생활 서비스 운영 역량을 중심으로 외부 전문 기능을 결합하는 서비스 연계 구조의 중요성이 커질 수 있다. 특히 중산층 자립 시니어 시장에서는 시설의 고급화 자체보다 서비스 범위, 비용 구조, 운영 주체, 정보 제공 방식이 명확한 모델이 장기 이용에 대한 신뢰를 형성하는 기준으로 작용할 가능성이 크다.



결론

앞서 살펴본 호스피탈리티 산업의 변화는 수요 회복 자체보다, 회복 이후의 성장 모델을 어떻게 설계할 것인가가 더 중요한 과제로 부상하고 있음을 보여준다. 관광 수요 회복은 단기적으로 숙박 시장의 회복을 이끌고 있지만, 인건비 상승, 투자 부담, 고객 기대 수준 변화는 기존의 객실 공급 중심 모델만으로는 지속적인 성장을 담보하기 어렵다는 점을 보여준다. 이에 따라 호스피탈리티 기업은 단기 체류 고객을 대상으로 한 숙박 서비스에서 나아가, 장기적인 고객 관계와 안정적인 수익 구조를 만들 수 있는 새로운 사업 영역을 검토할 필요가 있다.

시니어 호스피탈리티는 이러한 전환을 보여주는 대표적인 성장 영역이다. 한국은 초고령사회에 진입했으며, 시니어 고객은 보호와 케어의 대상에 머무르지 않고 자신의 생활 방식과 서비스 수준을 선택하는 소비자로 변화하고 있다. 따라서 이 시장의 핵심은 고령층을 위한 시설을 공급하는 데 있지 않다. 시니어의 일상생활을 안정적으로 지원하고, 건강 상태와 생활 방식 변화에 따라 필요한 서비스를 지속적으로 연결하는 운영 모델을 구축하는 데 있다.

국내 시장에는 여전히 중산층 시니어를 위한 서비스형 모델의 공백이 존재한다. 고가 프리미엄 실버타운과 공공 복지·요양 시설 사이에서, 건강하고 독립적인 생활을 유지하면서도 합리적인 비용으로 생활 서비스를 이용하려는 수요가 확대되고 있다. 정부의 시니어 레지던스 활성화 정책과 민간 기업의 진입 확대는 이러한 중간 시장이 형성될 수 있는 제도적·사업적 기반을 마련하고 있다. 다만 시니어 호스피탈리티 모델은 호텔식 서비스를 더한 고급 주거 상품만으로는 충분하지 않다. 고객의 자산 수준, 건강 상태, 생활 방식, 가족 의사결정 구조에 따라 필요한 서비스와 비용 수용도가 달라지기 때문이다.

결국 국내 시니어 호스피탈리티의 기회는 고령화라는 인구 구조 변화와 호스피탈리티 산업의 사업 모델 전환이 만나는 지점에서 형성되고 있다. 중요한 것은 해외 모델을 그대로 도입하는 것이 아니라, 국내 시니어의 생활 방식과 가족 중심 의사결정 구조, 의료·생활 인프라 이용 여건, 비용 부담 수준을 함께 고려한 모델을 구체화하는 일이다. 호스피탈리티 기업이 생활 서비스 운영 역량을 바탕으로 중산층 시니어 시장에 맞는 서비스 구조와 운영 신뢰를 확보한다면, 시니어 호스피탈리티는 국내 호스피탈리티 산업의 새로운 성장 영역으로 발전할 수 있다.

주석

1. 한국관광공사 한국관광 데이터랩, “방한 외래 관광객”, 2026년 5월,
<https://datalab.visitkorea.or.kr/datalab/portal/ts/getEntcnyFrngCust2Form.do?>
2. 연합뉴스, “65세 이상 고령인구 비중 21% 넘겼다...초고령사회 본격화”, 2026년 1월 4일,
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20260103027000530?>
3. 보건복지부, “저출산·고령사회위원회, 제8차 인구 비상대책회의 개최”, 2025년 1월 23일,
https://www.mohw.go.kr/board.es?act=view&bid=0027&list_no=1484443&mid=a10503010100&nPage=5&tag&
4. EHL Hospitality Business School, “What is hospitality? What is international hotel management?”, 2026,
<https://www.ehl.edu/en/what-is-hospitality>
5. Research and Markets, “Hospitality Market Size, Competitors & Forecast to 2030.” January 2026
6. Fortune Business Insights, “Hotel Market Size, Share & Industry Analysis, 2026–2034.” May 18, 2026
7. Deep Market Insights, “Korea Hospitality Market Size & Share Report by 2033,” 2025,
<https://deepmarketinsights.com/vista/insights/hospitality-market/korea>
8. JLL Korea Hotels & Hospitality Group, “한국 호텔 투자 시장 전망 보고서 2025–2026,” 2025년 2월 19일,
<https://www.jll.com/ko-kr/insights/market-outlook/south-korea-hotel-investment>
9. EHL Hospitality Business School, “What is hospitality? What is international hotel management?”, 2026,
<https://www.ehl.edu/en/what-is-hospitality>
10. 야놀자리서치, “2026년 대한민국 인·아웃바운드 관광 수요 예측”, 2026년 1월 14일,
<https://www.yanoljagroup.com/ko/library/view?id=226>
11. Residences by Marriott International, “Home”, 2026, <https://marriottresidences.com/>
12. Grand View Research, “South Korea Extended Stay Hotel Market Size & Outlook”, 2025,
<https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/extended-stay-hotel-market/south-korea>
13. 한국관광공사 한국관광 데이터랩, “방한 외래 관광객”, 2026년 5월,
<https://datalab.visitkorea.or.kr/datalab/portal/ts/getEntcnyFrngCust2Form.do?>
14. JLL Korea Hotels & Hospitality Group, “한국 호텔 투자 시장 전망 보고서 2025–2026,” 2025년 2월 19일,
<https://www.jll.com/ko-kr/insights/market-outlook/south-korea-hotel-investment>
15. Ibid.
16. 야놀자리서치, “2026년 대한민국 인·아웃바운드 관광 수요 예측”, 2026년 1월 14일,
<https://www.yanoljagroup.com/ko/library/view?id=226>
17. Mike Womack, “2025 top tech initiatives hoteliers should watch,” Nomadix, May 20, 2025,
<https://nomadix.com/2025-top-tech-initiatives-hoteliers-should-watch/>
18. Ibid.
19. Residences by Marriott International, “Home”, 2026, <https://marriottresidences.com/>

20. Grand View Research, "South Korea Extended Stay Hotel Market Size & Outlook", 2025, <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/extended-stay-hotel-market/south-korea>
21. Ibid.
22. EHL Hospitality Business School, "What is hospitality? What is international hotel management?", 2026, <https://www.ehl.edu/en/what-is-hospitality>
23. 통계청, "2025 고령자 통계", 2025년 9월 29일, https://www.kostat.go.kr/board.es?act=view&bid=10820&list_no=438832&mid=a10301010000&
24. Colliers Korea, 2024 시니어 하우스 시장 현황, 2024년 5월 30일, <https://www.colliers.com/ko-kr/research/2024-korea-senior-housing-market-v3>
25. 디지털타임스, "은행이 실버타운 짓는다... '초고령사회' 시니어 전쟁 '활활'", 2026년 4월 29일, <https://www.dt.co.kr/article/12060228?ref=naver>
26. 연합뉴스, "65세 이상 고령인구 비중 21% 넘겼다...초고령사회 본격화", 2026년 1월 4일, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20260103027000530>
27. 통계청, "2022 고령자 통계", 2022년 9월 29일, https://mods.go.kr/board.es?mid=a10301010000&bid=10820&act=view&list_no=420896
28. 통계청, "2025 고령자 통계", 2025년 9월 29일, https://www.kostat.go.kr/board.es?act=view&bid=10820&list_no=438832&mid=a10301010000&
29. 보험연구원, "연구보고서 2025-13", 2025년, https://www.kiri.or.kr/pdf/%EC%97%B0%EA%B5%AC%EC%9E%90%EB%A3%8C/%EC%97%B0%EA%B5%AC%EB%B3%B4%EA%B3%A0%EC%84%9C/nre2025-13_2.pdf
30. 통계청, "2025 고령자 통계", 2025년 9월 29일, https://www.kostat.go.kr/board.es?act=view&bid=10820&list_no=438832&mid=a10301010000&
31. 보건복지부, "저출산·고령사회위원회, 제8차 인구 비상대책회의 개최", 2025년 1월 23일, https://www.mohw.go.kr/board.es?act=view&bid=0027&list_no=1484443&mid=a10503010100&nPage=5&tag&
32. Colliers Korea, 2024 시니어 하우스 시장 현황, 2024년 5월 30일, <https://www.colliers.com/ko-kr/research/2024-korea-senior-housing-market-v3>
33. 기획재정부 관계부처 합동, "시니어 레지던스 활성화 방안", 2024년 7월 23일, https://mofe.go.kr/nw/nes/detailNesDtaView.do?searchNttId1=MOSF_00000000069863&menuNo=4010100
34. Ibid.
35. National Investment Center for Seniors Housing & Care, "Senior Housing Investment Glossary,", 2026, <https://www.nic.org/professional-education/senior-housing-investment-glossary/>
36. Ibid.
37. National Investment Center for Seniors Housing & Care, "Senior Housing,", 2026, <https://www.nic.org/senior-housing-care-research/senior-housing/>
38. National Investment Center for Seniors Housing & Care, "Senior Housing Investment Glossary," 2026, <https://www.nic.org/professional-education/senior-housing-investment-glossary/>
39. World Health Organization, "Age-friendly World - Housing" 2026, <https://extranet.who.int/agefriendlyworld/age-friendly-practices/housing/>

40. 국토교통부, “규제 풀어 민간사업자 진입 촉진, 시니어 레지던스 대폭 확대”, 2024년 7월 23일, https://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m_71/dtl.jsp?id=95090005&lcmspage=1&
41. California Department of Social Services (CDSS), “Continuing Care Retirement Community”, 2026, <https://www.cdss.ca.gov/continuing-care-communities>
42. National Investment Center for Seniors Housing & Care, “What are the seniors housing and care property types?” 2026, <https://www.nic.org/industry-faqs/property-market-size-property-types-seniors-housing-care/>
43. 보험연구원, “일본 고령자 주거시설 공급 확대 사례”, 2024, https://www.kiri.or.kr/pdf/연구자료/연구보고서/nre2024-19_4.pdf
44. 삼성증권, “베이비부머의 새로운 선택, 시니어하우징”, 2025년 7월 30일, https://www.samsungpop.com/common.do?cmd=down&contentType=application%2Fpdf&inlineYn=Y&saveKey=research.pdf&fileName=2020%2F2025073014271952K_02_02.pdf
45. OECD, The Economic Benefit of Promoting Healthy Ageing and Community Care, October 8, 2025, https://www.oecd.org/en/publications/the-economic-benefit-of-promoting-healthy-ageing-and-community-care_0f7bc62b-en.html
46. European Social Policy Analysis Network, Long-term care settings for older people in Europe: a comparative overview, March 17, 2026, https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/news/long-term-care-settings-older-people-europe-comparative-overview-2026-03-17_en
47. Brookdale Senior Living, “Communities and Services”, 2026, <https://www.brookdale.com/en/our-services.html>
48. Discovery Senior Living, “Choosing Senior Living Options”, 2026, <https://discoveryseniorliving.com/discovery-senior-living-community-options/choosing-senior-living-options/>
49. Argentum, “2025 Largest Providers Report”, August 14, 2025, https://www.argentum.org/wp-content/uploads/2025/07/2025-Largest-Providers.FINAL_.pdf?hsCtaTracking=16c87d81-d151-49c7-a6a6-96b26929820f%7C0380441f-c01a-4b82-846b-8a7776a58f68&
50. Chartwell, “Retirement living trusted by 25,000 Canadian seniors”, 2026, <https://chartwell.com/>
51. Welltower, “Home page”, 2026, <https://welltower.com/>
52. Sompo, “Nursing Care”, 2026, <https://www.sompo-hd.com/en/group/care/>
53. Clariane, “Long-term Care”, 2026, <https://www.clariane.com/en/activities/long-term-care>
54. Audley Villages, “Luxury retirement villages”, 2026, <https://www.audleyvillages.co.uk/>
55. Residences by Marriott International, “Home”, 2026, <https://marriottresidences.com/>
56. 삼성증권, “베이비부머의 새로운 선택, 시니어하우징”, 2025년 7월 30일, https://www.samsungpop.com/common.do?cmd=down&contentType=application%2Fpdf&inlineYn=Y&saveKey=research.pdf&fileName=2020%2F2025073014271952K_02_02.pdf
57. 조선비즈, “파크로쉬 서울원, 연령 제한 없는 웰니스 주거 서비스 선보인다”, 2026년 5월 27일, https://biz.chosun.com/industry/business_info/2026/05/27/LKKSZ77NRAXFH22EC54BD2QHI/?utm_source=naver&utm_medium=original&utm_campaign=biz
58. 보건복지부, “2025 노인복지시설 현황”, 2024년 12월 31일, https://www.mohw.go.kr/board.es?mid=a10411010100&bid=0019&act=view&list_no=1486600&tag=&nPage=1
59. 기획재정부 관계부처 합동, “시니어 레지던스 활성화 방안”, 2024년 7월 23일, https://mofe.go.kr/nw/nes/detailNesDtaView.do?searchNttId1=MOSF_000000000069863&menuNo=4010100

60. 국토교통부, 고령자 민간임대주택, '실버스테이' 연내 도입, 2024년 10월 29일, https://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m_71/dtl.jsp?lcmspage=64&id=95090315
61. Ibid.
62. 데일리안, “늙어가는 한국, 커지는 기회...건설업계, '시니어 하우징' 판 키운다”, 2026년 5월 26일, <https://www.dailian.co.kr/news/view/1647657>
63. 국토교통부, “규제 풀어 민간사업자 진입 촉진, 시니어 레지던스 대폭 확대”, 2024년 7월 23일, https://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m_71/dtl.jsp?id=95090005
64. 조선비즈, 파크로쉬 서울원, 연령 제한 없는 웰니스 주거 서비스 선보인다, 2026년 5월 27일, https://biz.chosun.com/industry/business_info/2026/05/27/LKKSBBZ77NRAXFH22EC54BD2QHI/?utm_source=naver&utm_medium=original&utm_campaign=biz
65. 기획재정부 관계부처 합동, “시니어 레지던스 활성화 방안”, 2024년 7월 23일, https://mofe.go.kr/nw/nes/detailNesDtaView.do?searchNttId1=MOSF_000000000069863&menuNo=4010100
66. 국토교통부, 고령자 민간임대주택, '실버스테이' 연내 도입, 2024년 10월 29일, https://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m_71/dtl.jsp?lcmspage=64&id=95090315
67. 기획재정부 관계부처 합동, “시니어 레지던스 활성화 방안”, 2024년 7월 23일, https://mofe.go.kr/nw/nes/detailNesDtaView.do?searchNttId1=MOSF_000000000069863&menuNo=4010100
68. Ibid.
69. Ibid.
70. Ibid.
71. 국토교통부, “2025년 주거종합계획”, 2025년 12월 24일
72. Ibid.
73. 국토교통부, 고령자 민간임대주택, '실버스테이' 연내 도입, 2024년 10월 29일, https://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m_71/dtl.jsp?lcmspage=64&id=95090315
74. 기획재정부 관계부처 합동, “시니어 레지던스 활성화 방안”, 2024년 7월 23일, https://mofe.go.kr/nw/nes/detailNesDtaView.do?searchNttId1=MOSF_000000000069863&menuNo=4010100
75. 국토교통부, 고령자 민간임대주택, '실버스테이' 연내 도입, 2024년 10월 29일, https://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m_71/dtl.jsp?lcmspage=64&id=95090315
76. Ibid.
77. Ibid.
78. Ibid.
79. Ibid.

한국 딜로이트 그룹 전문가

교통·호텔·레저 및 서비스 산업 전문팀

운송, 여행, 호텔, 외식, 레저, 게임 등 빠르게 진화하는 서비스 산업 전반에서, 개발계획 및 Master Plan 수립, 투자 유치 및 매각 자문, 중장기 성장전략, 사업 포트폴리오 재편 및 비즈니스 모델 재경립, 신사업 발굴 및 타당성 검토, M&A 전략 및 영업실사에 이르기까지 관광 및 호스피탈리티 산업의 End-to-End Lifecycle을 선도적으로 지원합니다.

한국 딜로이트 그룹은 고객 특성과 산업별 니즈를 반영해 차별화된 고객 경험과 지속가능한 성장 전략을 설계하며, 마케팅·세일즈·서비스 전반의 디지털 전환을 지원하고, 복잡한 환경 속에서도 실질적인 성과를 이끌어내는 실행 중심의 솔루션을 제시합니다.

강동남 파트너

교통, 호텔, 레저 및 서비스 산업 리더 | 경영자문 부문

☎ 02 6099 4831

✉ donkang@deloitte.com

이영빈 부장

교통, 호텔, 레저 및 서비스 산업 | 경영자문 부문

☎ 02 6676 2465

✉ youngbilee@deloitte.com

Deloitte Insights

세일즈&마케팅 대표

권지원 Partner

jekwon@deloitte.com

성장전략부문 부대표

서정욱 Partner

juseo@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director

kyungepark@deloitte.com

연구원

조예원 Manager

yewcho@deloitte.com

디자이너

박근령 Senior Consultant

keunrpark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com



앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!



Download on the
App Store



GET IT ON
Google Play

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.