

한국의 고령화 진행 상황과 노인복지주택 및 연관 사업의 현황을 2개의 Part로 나누어 연재합니다.
Part 1(9월 9일 발행)에 이어, Part 2에서는 민간 주도의 노인복지주택(실버타운)을 중심으로 내용을 구성하였습니다.

MI Focus

초고령화 시대의 거주변화 및 관련 사업 소개

목 차

Part 1: 초고령사회와 노인복지주택

Part 2: 노인복지주택 연관 사업 현황 및 사례

- 노인들이 살고 싶어하는 실버타운
- 노인친화적 인테리어
- 돌봄/요양 서비스
- 급식 서비스

2024. 10. 7
LX MDI

노인들이 살고 싶어하는 실버타운

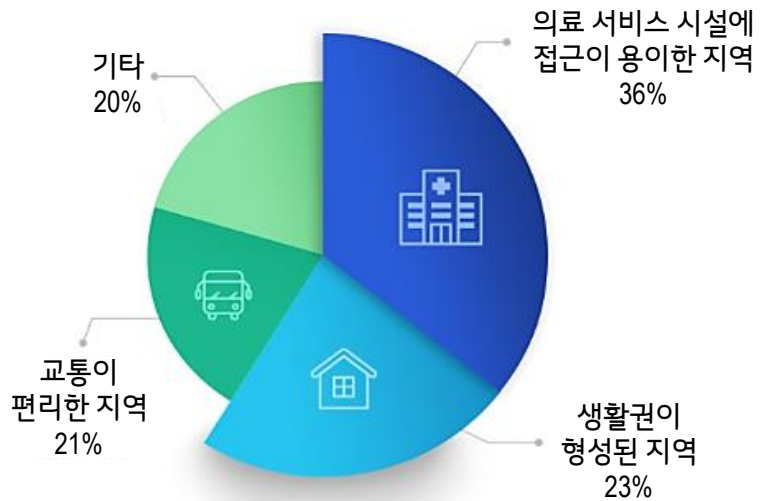
■ 노인들은 살아온 주거 환경과 비슷하고 의료·편의시설에 접근이 용이한 도심지에서 노후를 보내고 싶어함.

- 2022년 기준, 한국 노인 인구의 절반 이상이 서울/경기/인천/부산에 거주하고 있어(455만 명, 52%), 최근 건설되는 실버타운도 대부분 도심지에 몰리는 추세
- 도심지는 지가가 높고 부지 확보가 어렵지만, 그만큼 입주 수요가 많고 임대료가 높아 사업성 高 : 부동산 개발 업계에서는 최소 30세대 이상 규모*를 갖추어야 사업성이 있다는 의견

* 노인복지법 상 실버타운은 최소 30세대 이상이어야 함.

[노인이 선호하는 주거 지역]

※ LH한국토지주택공사에서 노인 1천명을 대상으로 실시한 2022년 설문 조사 결과



■ 기본적으로 제공되는 급식, 체력단련 시설 外, 의료, 돌봄, 가사 지원 등 프리미엄 서비스에 대한 수요 高

- 실버타운에는 식당/조리실*, 체력단련실, 활동실, 식료품점 등이 반드시 설치되어야 함.(법적필수요건)

* 급식 서비스는 필수 제공 항목

- 고급형 실버타운의 경우, 의료/돌봄*/가사지원 서비스와 골프연습장/프라이빗 라운지까지 제공 (최근에는 컨시어지 서비스, 지하 금고·수장고 시설 등 초고급 서비스까지 제공하기도 함.)

* 의료나 돌봄 서비스를 제공할 법적 의무는 없지만, 대형종합병원 등과 연계하여 서비스 제공 中

[서비스별 이용 희망 정도]

※ 보건복지부에서 노인 1만명을 대상으로

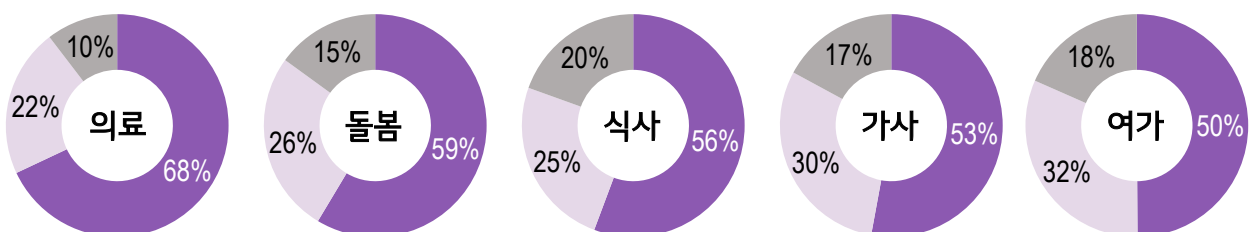
실시한 2022년 노인실태조사 결과

(질문: 돈을 지불하고 아래의 서비스를 이용할 의사가 있는가?)

긍정

중립

부정



최근 조성된 실버타운 사례

① 엠디엠플러스의 세대공존형 실버타운

MDM+ 엠디엠플러스

※ 엠디엠 그룹의 부동산 개발업체
(2005년 설립, 2023년 매출 4,371억원, 영업이익 921억원)

- 경기도 의왕시에 위치한 '백운호수 푸르지오 숲속의 아침'은 실버타운과 오피스텔이 함께 조성되어 노부모와 자녀, 손주까지 3세대가 함께 생활하는 국내 최초 세대공존형 실버타운
 - '노인들만 모여 사는 공간'이라는 이미지를 탈피하고 자녀 세대와 가깝게 거주할 수 있다는 이점
 - 실내외 수영장과 골프연습장, 피트니스, 사우나, 스파 등 다양한 액티비티 시설과 함께 24시간 양질의 의료 서비스를 제공할 계획이라 발표
 - 남은 여생을 모국에서 보내고자 국내로 역이민하는 재외동포의 수요를 포착하고, 미국 현지 부동산 중개업체(한바다 리얼티社)와 협업하여 해외에서 모집 활동 진행 중

백운호수 푸르지오 숲속의 아침



사업자	엠디엠플러스
입주시기	2025년 말(예정)
입주세대	536세대(오피스텔 842세대)
운영방식	임대형
입주비용	보증금 5~7억원 관리비 최소 200만원
연계병원	미정

■ 엠디엠플러스는 2029년까지 경기도 화성 동탄2신도시에 대규모 세대공존형 실버타운을 추가 건설 예정

- 사업 부지(18만m² 규모) 內 실버타운 2,550세대와 일반 오피스텔 874실을 함께 조성할 계획이며, 2026년 착공, 2029년 준공 및 입주를 목표로 함.

※ 노인복지법 개정(2024년 7월) 이후, 국내 첫 헬스케어 리츠* 사업자로 선정된 사례

: 엠디엠플러스는 실버타운의 사용 승인일로부터 최소 10년 이상 시설을 소유 및 운영해야 하며, 2031년 리츠 주식 공모(예정) 후에는 일반인도 투자할 수 있음. * 'Part 1: 초고령사회와 노인복지주택' 참조



해외의 세대공존형 실버타운 사례

- 세대공존형 실버타운은 노인 뿐만 아니라, 일반 성인이나 어린이를 위한 시설을 함께 조성하여 세대 간 교류를 활성화하고 지역 내 활기를 불어넣는 장점 有
- 해외에서도 최신 주거 트렌드로 떠오르고 있음.
 - 사례: 싱가포르(캄퐁 애드미럴티), 일본(시바우라 아일랜드, 도요시키다이), 독일(프레겐앤보넨) 등

싱가포르 '캄퐁 애드미럴티'



② 호텔롯데의 실버타운 브랜드 'VL'



▪ 호텔롯데는 2022년 4월 하이엔드 시니어 레지던스 브랜드 'VL(Vitality & Liberty)'를 론칭, 현재 건설중인 실버타운 2곳을 대상으로 호텔식 운영 서비스를 제공하겠다고 발표

- 호텔 경영 노하우를 기반으로, 컨시어지 서비스(업무 지원·대행 등), 하우스키핑 서비스(청소, 정리 등), 고급 식사 등 초호화 서비스를 제공할 예정
 - 부지 내 쇼핑, 운동, 오락시설 등 상업시설을 함께 조성한 것이 특징
 - 오시리아 VL라우어: 부산 기장군 '오시리아 관광단지' 내 위치하며, 의료 시설(한방병원, 메디컬센터)를 함께 조성할 예정이며, 인근에 롯데아울렛/롯데월드/골프리조트/이케아 등 입점 완
 - VL르웨스트: 강서구청과 코엑스, 롯데건설이 함께 개발중인 '마곡 마이스 클러스터*' 내 위치하며, 인근에 숙박/관광시설과 상업시설이 조성될 예정
- * 강남구 삼성동 일대의 코엑스 클러스터를 벤치마킹하여 개발 중

▪ 롯데는 그룹 차원에서 실버타운 사업을 적극적으로 추진 중

- 신동빈 회장, "실버케어는 롯데가 가장 잘 할 수 있다."며 전 계열사에 총동원령을 내린 바 있음.(2022년)
- 지주사를 중심으로, 건설, 호텔, 의료(롯데의료재단, 前 늘푸른의료재단), 쇼핑 등 각 사업군이 일관성 있는 행보를 보일 가능성이 큼.
 - 향후 롯데마트가 보유 중인 대형 건물을 실버타운으로 재개발하는 방안도 고려 중이라고 알려짐.

[VL 브랜드 실버타운 2개소(건설 중)]

① 오시리아 VL라우어(부산 기장군)



사업자	(주)호텔롯데
입주시기	2024년 12월(예정)
입주세대	574세대
운영방식	임대형
입주비용	보증금 4~6억원 관리비 200~500만원
연계병원	르메디센터

② VL르웨스트(서울 마곡)



사업자	(주)호텔롯데
입주시기	2025년 10월(예정)
입주세대	810세대
운영방식	임대형
입주비용	보증금 6~19억원 관리비 150~350만원
연계병원	이대서울병원

롯데건설(주)호텔롯데가 지분 43% 보유)이 시공 담당

※ 신세계그룹의 동향

- 그룹사의 핵심 계열사인 백화점/마트/대형쇼핑몰 등을 실버타운과 결합하는 형태의 복합단지 계획 중
- 신세계프라퍼티(스타필드 운영 계열사)는 실버타운 조성 사업에 진출할 계획이라 밝혔으며, 조선호텔앤리조트(호텔 운영 계열사)는 실버타운 운영의 사업성을 검토 중이라 밝힘.

노인친화적 인테리어

- 실버타운은 고령자의 특수성(반사신경이 느려지고 생활 환경이 좁아지는 등)을 고려하여 장애물 제거(Barrier Free) 및 유니버설 디자인(UD: Universal Design)*을 접목하고 있음.

* 나이/성별/장애 등으로 인한 제약 없이 제품/시설/서비스를 사용할 수 있도록 설계하는 디자인

- 많은 실버타운이 낙상 또는 미끄러짐을 방지하기 위해 복도·화장실·침대 등에 손잡이를 설치하고, 최근에는 주거 공간의 조명, 온·습도와 가전제품 등을 원격으로 제어할 수 있는 스마트홈 기능도 선호 (예시)



- 호텔식 구조(한 층에 여러 세대가 거주)를 가진 실버타운이 대부분이며, 건설 시 자재에 투입되는 비용은 일반 프리미엄 아파트보다 상대적으로 낮은 편

- 입주민의 안전을 위해 딱딱하고 미끄러운 (고가의) 대리석보다는 충격을 완화시키는 기능성 자재를 사용하고, 임대형으로 운영되기 때문에 리모델링이 잦아 교체가 용이한 자재를 적용
- 고급스러운 이미지를 구현하기 위해서는 주로 창호나 조명, 가구 등을 활용

서울 광진구 '더클래식500' 내부



(예시)

- 벽지** 따뜻하고 안정된 톤을 사용, 튀어나온 부분이나 코너는 육안으로 쉽게 구별할 수 있도록 조치
- 창호** 대형 통창으로 개방감을 제공하고, 대부분 전면 개폐식이 아닌 시스템창을 설치
- 바닥** 미끄럼 방지, 충격 흡수 등의 특수 기능 바닥재
- 가구** 애쉬탄화목, 무늬목 등 고풍스러운 무늬 선호

인테리어 업체 사례

① 에넥스



※ 1971년 설립, 1955년 상장(2023년 매출 2,306억원, 영업이익 △70억원)

■ 국내 최초*로 유니버설 디자인을 적용한 한국형 주방 인테리어 상품 'UD 에디션'을 출시(2010년)

* 국내 주방 인테리어 업체 중 유일하게
고령층만을 타겟으로 한 주방 상품 보유

- 오래 서있기 힘든 노인들을 위해 주방의 하부장을 제거하고, 앉아서 요리나 설거지를 할 수 있도록 설계
- 바퀴 달린 의자에 앉아 주방 내부를 등글게 돌면서 작업할 수 있는 컴퍼스(compass) 동선 구현
- 상부장은 버튼을 누르면 내려오도록(엘리베이션식) 설계하고, 수납장과 식기건조대 등을 상부에 배치

한국형 UD(UD에디션 中 하나)



② 릿실



※ 1875년 설립된 일본 최대 인테리어 업체(2023년 매출 14조원, 영업이익 1,800억원)

※ 일본은 정부 부처의 세제혜택, 보조금 제공 등 지원 정책 下 건설/인테리어/가전/생활용품 등 전방위 산업에서 노인친화적인 유니버설 디자인을 적극 도입하는 추세임.

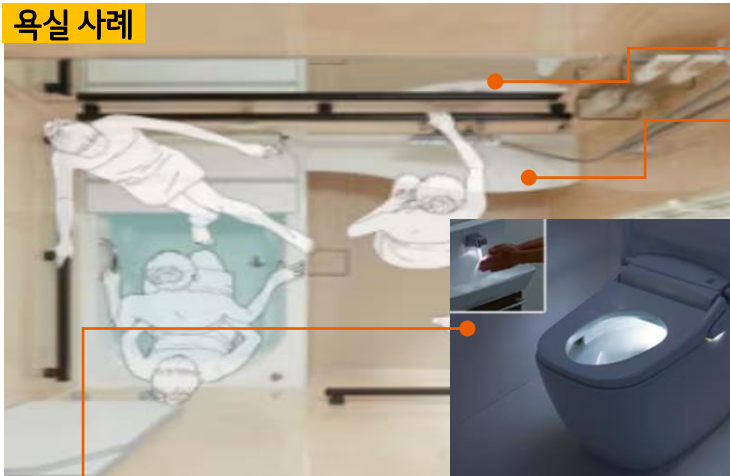
■ 릿실은 '다양성과 포용성(D&I: Diversity & Inclusion)'을 주요 사업 전략 中 하나로 선정(2018년)하고, 주방, 욕실 등 상품에 적극적으로 유니버설 디자인 적용 및 소비자 홍보 中

- 2020년 전사 차원의 D&I 대책 조직을 개설하고, 2021년에는 C레벨 임원으로 구성된 D&I 위원회 설립
- 유니버설 디자인을 접목한 제품 라인업을 **브랜드화** 하여 홍보 및 판매 中



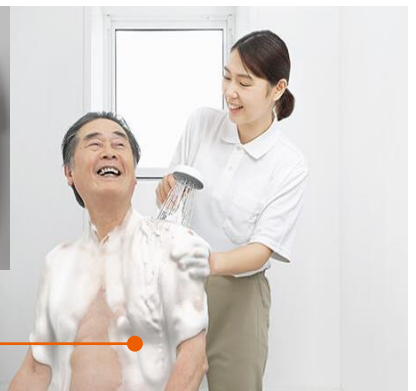
LIXIL 유니버설디자인
해석: LIXIL 유니버설디자인

욕실 사례



손잡이 기립·보행 지원, 미끄럼·낙상 방지

벤치 요양사가 앉아서 편하게 노인을 돌볼 수 있는 공간



변기 밤중의 변기 사용을 돕는 자동 개폐, 조명 기능

샤워 거품이 자동 분사되는 샤워기*(제품명 'Kinuami U')

* 릿실의 독자 개발 제품이며, 토요타통상이 2022년 1월부터 독점 판매권을 가지고 관련 시설向 제품 공급 中

돌봄/요양 서비스

■ 향후 돌봄/요양 서비스를 제공하는 실버타운이 더욱 늘어날 것으로 예상

- 2024년 법이 개정되면서 실버타운과 요양시설*을 함께 건립할 경우 인허가 기준 완화 등 인센티브 제공
- 노인성 질환이 발생하여 일상생활에 어려움이 생기는 입주민의 경우, 실버타운에서 계속 거주하거나, 단지 내 요양시설로 이동 가능 → 주거 안정성 보장

* 실버타운: 혼자서 일상생활 할 수 있는 건강한 노인의 주거시설

요양시설: 노인성 질환으로 인해 돌봄/요양이 필요한 노인의 주거시설

■ 현재 국내 돌봄/요양업체는 대부분 영세한 상황이며, 최근 대형 보험사의 시장 진출이 시작되고 있음.

- 삼성생명, KB라이프(前 KB생명보험), 신한라이프생명보험, NH농협생명 등 대형 보험사들은 2020년대 초반부터 적극적으로 산업에 진출 중

: 저출산으로 인해 보험 가입자 수는 감소하고, 수명이 길어지면서 보험 지급액은 증가함에 따라 새로운 성장 시장을 개척할 필요성 대두

※ 정부부처 금융위원회의 주도로 2021년 7월『보험사의 요양서비스사업 진출 활성화 방안 간담회』 개최, 논의된 내용을 기반으로 2023년 8월 보건복지부가 규제 개선 검토 방침 발표

[신문기사 사례]

파이낸셜투데이, 아주경제, 아시아타임즈 등

2023년 12월

요양사업 KB·신한·농협·삼성 '4파전'... 삼성생명도 TF 신설

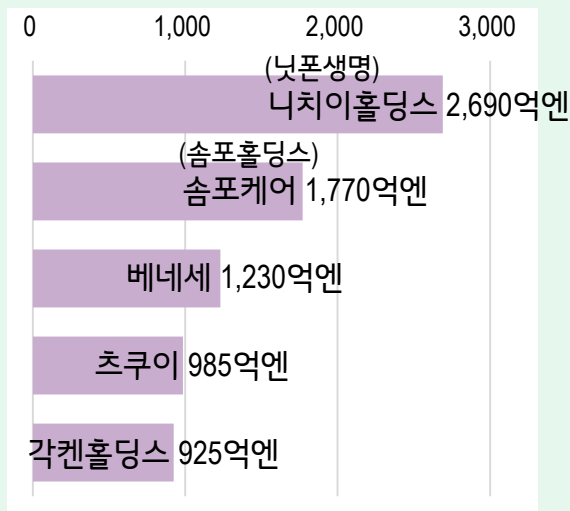
삼성생명이 내년 신사업으로 요양사업에 눈독을 들이는 가운데, 향후 보험사의 요양사업 KB·신한·농협·삼성 '4파전'이 예상된다...(이하 생략)

일본의 요양(일본식 표현: 개호) 산업

- 한국보다 20년 앞서 초고령사회에 진입한 일본은 2000년 부터 요양 산업이 본격 성장하였으며, 최근에는 여러 대기업들이 M&A를 통해 시장에 참여하면서 대규모 자본이 유입되고 있음.
- 특히, 보험업계 진출이 활발하여 대형 보험사가 요양 산업 업계의 1~2위를 차지하고 있음.
 - 손해보험사 '소포홀딩스'는 2015년부터 시장에 진출하여 현재 시설 수 기준 1위, 매출액 2위임.
 - 2023년 11월, 생명보험사 '닛폰생명'이 업계 내 매출액 1위 '니치이홀딩스'를 2,100억엔에 인수
- 그 외, 교육회사 '베네세', 건설회사 '초쿠이', 출판회사 '각켄' 등이 업계 3~5위를 차지하고 있음.

[일본 요양업체 상위 5개*]

* 2023년 매출액 기준



전문 운영업체 사례

① 솜포홀딩스



■ 솜포홀딩스는 일본 3대 손해보험사 중 하나로 1887년 설립되었으며, 5개 사업부문(손해보험, 생명보험, 해외사업, 요양사업, 디지털사업) 및 116개 계열사로 구성되어 있음.

- 2018년 설립된 솜포케어는 노인복지주택, 요양시설 운영 및 서비스 등의 사업을 수행하고 있음.
: 당시 시장점유율 2위인 (주)메시지와 6위인 (주)와타미를 각각 2015년, 2016년에 인수하였으며 이후 2021년 도쿄건물시니어라이프서포트, 2022년 넥서스케어 등을 인수하며 사업 확대 지속

[솜포홀딩스 그룹 구조]



※ SOMPO케어 사업 영역

- 1) 노인복지주택, 요양시설 운영 사업
- 2) 재택 방문 요양 서비스 사업
- 3) 급식 사업(식당 운영, 간편식 제조 등)
- 4) IT 서포트 사업(시설 내 기기 도입 및 운영)
- 5) 他요양서비스 업체向 컨설팅 사업

■ 2018년 설립 당시, 솜포케어는 적자로 시작했으나, 1년만에 흑자 전환에 성공 후 시장을 선도 중
: 2023년 기준 시설규모 1위(28,600개소*), 매출액 2위(1,770억엔)

* 이 중 자사 소유 시설은 10%

- 주요 성공 요인은 아날로그식 요양 업무의 디지털화 및 돌봄 로봇·기기의 선도적 도입임.
: 신체적·정신적 노동 강도가 높은 요양사(직원)의 업무환경이 개선되면서 생산성과 서비스 품질 향상
- 솜포홀딩스 산하 로봇연구소 'Future Care Lab in Japan'을 운영하고 독자적인 돌봄 로봇·기기 개발

[솜포케어 독자 개발 제품 사례]

자동 거품 목욕 기계 'Purete'

욕조에 설치時 비누를
사용하거나 문지를 필요 없음.



서포트 재킷 'Bb+'

요양사가 착용時
이송(lifting) 등
체력이 많이 소요되는
업무의 부담 경감

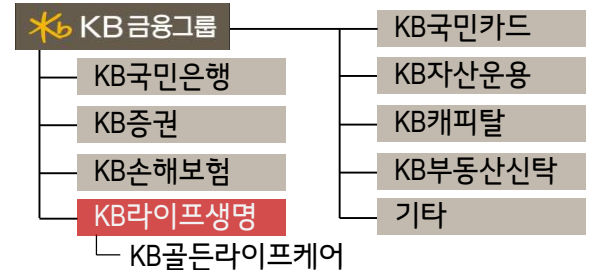


② KB골든라이프케어 KB 골든라이프케어

■ KB금융그룹은 KB라이프생명(생명보험사) 산하에 요양시설 운영 및 요양 서비스를 전문으로 제공하는 자회사 'KB골든라이프케어'를 설립(2016년)

- KB골든라이프케어의 매출액은 2020년 65억에서 2023년 125억원으로 빠르게 성장 중
- 현재 보유하고 있는 시설 규모는 총 5개로, 요양보호시설 2개*, 요양시설 2개**, 실버타운 1개이며, 2025년 내 요양시설 3개***를 추가로 설립할 예정

[KB금융그룹 구조]



* 강동케어센터(2017년), 위례케어센터(2019년)

** 서초빌리지(2016년), 위례빌리지(2019년)

*** 은평빌리지, 광고빌리지, 강동빌리지

■ 실버타운 '평창카운티(서울 종로구 소재)'는 2023년 12월 설립되었으며, 최소 3천만원 대의 낮은 입주보증금으로 실버타운의 대중화를 선도하고 있다는 평가

- 고급스러운 느낌보다는 단순함에 초점을 맞춰 주거공간을 꾸미고, '집밥' 같은 식사를 제공하는 등, 중상층을 타깃으로 한 친근한 서비스를 제공
- 실버타운에 거주하던 입주민이 몸이 불편해질 경우, 자사의 요양시설에 입주할 수 있도록 우선권 제공 (서초, 위례빌리지는 입소 대기자가 수천명에 이를 정도로 인기가 높음.)

평창카운티 전경



사업자	KB골든라이프케어
입주시기	2023년 12월
입주세대	164세대
운영방식	임대형
입주비용	보증금 3,000만원~3.3억원 관리비 350~500만원
연계병원	미정

주거공간



욕실



③ 케어닥 케어닥

- 2018년 설립된 스타트업으로, 요양사/간병인 매칭 플랫폼 서비스로 사업을 시작하여, 최근에는 방문요양돌봄센터*(직영, 가맹점)와 실버타운(직영점) 사업까지 영역을 확대하고 있음.

* 돌봄/요양사가 노인의 거주지로 직접 방문하여 서비스를 제공

- 케어닥은 현재까지 약 625억원 규모의 투자금을 유치*
: 2021년 시리즈 A(145억원), 2023년 시리즈B(170억원), 2024년 시리즈 C(진행 중, 310억원+α)
* 미국 금융회사 '인베스코', 국내의 'SK디앤디', 'DTR파트너스', 'BNK벤처투자' 등이 투자
- 2023년 매출액은 103억원(전년대비 2.4배↑), 2024년 250억원(추정)으로 사업규모가 빠르게 성장 중
· 설립 5년차 누적 매출액은 1,700억원(노인 돌봄/요양 서비스 업계 1위)
- 3개의 사업부문(장기요양사업, 간병인 공급사업, 주거 사업)으로 구성
방문요양돌봄센터 운영 실버타운 운영

- 2022년 4월 방문요양돌봄센터 1호점을 오픈하며 장기요양사업에 진출, 해당 사업부문의 2023년 매출액이 전년대비 266% 증가

- 현재 전국적으로 25개소(직영점 10개소, 가맹점 1개소) 운영 중
- 2023년 7월에는 고급형 실버타운인 '삼성 노블카운티*' 내 직영점 오픈
: 홈케어, 병원 동행, 간병 등의 돌봄/요양 서비스를 제공 중

* 삼성생명 산하의 삼성생명공익재단이 운영하고 있는 경기도 용인 소재 실버타운

케어닥 방문요양돌봄센터 노블카운티점



- 2023년 6월 실버타운 1호점(배곧 신도시점)을 설립하였으며, 시장에 안정적으로 안착했다는 평가

- 돌봄/요양 서비스를 집중적으로 제공하는 소규모(100세대 미만) 실버타운으로, 기존 고급형 실버타운과는 대비되는 중저가 모델(월세형: 보증금 1~2천만원/월세 4~5백만원)
- 현재 4개소까지 완공 및 입주 완료되었으며, 향후 30호점까지 확대할 계획

케어닥케어홈 1호점(배곧 신도시점) 전경



주거공간









급식 서비스

▪ 법적으로 필수 제공되는 급식의 경우, 실버타운 대부분이 인력 및 자원의 효율적 운영을 위해 전문 급식업체에 위탁하는 방식을 선호

- 인력 관리(영양사·조리원 등), 식자재 조달, 조리 및 배식, 개인 맞춤식단 등 전문 서비스 제공 필요
- 주요 급식업체들은 2010년대 부터 고령층을 대상으로 한 기능성 식품 브랜드를 론칭하고, 실버타운·요양시설向 단체급식과 기능식(저염/저지방, 분말식/연화식 등) 공급을 확대 중

[주요 업체의 사업 현황]

급식업체	기능성 식품 브랜드명	사업 현황
		<ul style="list-style-type: none"> • 2013년 '케어플러스' 론칭 • 실버타운 '삼성 노블카운티' 向 단체급식 공급(2024년) • 서울시노인복지협회와 단체급식 계약 체결, 노인복지관에 87곳에 공급(2022년 12월)
		<ul style="list-style-type: none"> • 2015년 '헬씨누리' 론칭 : 시니어 맞춤형 상품 250여 종 보유 • 실버타운 '더클래식 500' 向 단체급식 공급 • 다수의 대형병원, 요양원 등을 대상으로 기능식 공급
	우리집 밥상주치의 GREATING	<ul style="list-style-type: none"> • 2020년 '그리팅' 론칭 • KB골든라이프케어와 단체급식 공급 계약 체결 (2023년 12월, 요양시설 및 실버타운 '평창카운티' 向)
	-	<ul style="list-style-type: none"> • 신한라이프케어와 단체급식 계약 체결(2024년 8월) (향후 오픈 예정인 요양시설/실버타운向)

(기타) 풀무원푸드머스社の '풀스케어', 신세계푸드社の '이지밸런스' 등

Writer's Notes

하나의 현상을 어떤 관점으로 보느냐에 따라 그 의미는 달라질 수 있습니다.

초고령사회는 생산가능인구 감소, 노동 생산성 저하, 의료비용의 증가, 세대 간 갈등 심화 등 여러가지 사회 문제를 초래합니다. 한국의 경우, 고령화가 진행되는 속도가 유례없이 빠르기 때문에, 국가적/사회적 측면에서 충분히 대응할 수 있는 시간이 다른 나라에 비해 부족한 것이 현실입니다.

하지만, 초고령사회를 새로운 시장으로 바라본다면 어떨까요?

강력한 소비주체로 새롭게 부상하고 있는 고령층의 니즈를 포착하여 새로운 사업 기회로 연결시킬 수 있는 방안에 대한 고민이 필요한 시점이라 생각합니다.

【참고문헌】

기획재정부. (2024. 7월). 『시니어 레지던스 활성화 방안』

보건복지부. (2023. 2월) 『2022 노인실태조사』

통계지리정보서비스 <https://sgis.kostat.go.kr/jsp/pyramid/pyramid1.jsp>

김영선. (2024. 8월). 초고령사회 AgeTech산업 생태계와 시니어주거. 경희대학교 동서의학 대학원 노인학과. Korea Build Week 「트렌드 세미나 2024」

김덕원. (2024. 8월). 시니어 주택 커뮤니티 운영과 주거서비스. 에스엘플랫폼. Korea Build Week 「트렌드 세미나 2024」

최령. (2024. 8월). 초고령 사회, 유니버설 디자인 도입의 중요성. 컨설팅랩 이엘. Korea Build Week 「트렌드 세미나 2024」

김나래 등. (2024. 8월). 저출생·고령화 인구 대변혁 시대, 기업은 무엇을 준비해야 하는가. *삼정 KPMG*.

김숙경. (2024. 8월). 고령친화산업 현황과 정책 방향에 대한 고찰. *KIET 산업연구원*

허창언. (2024. 2월). 일본 SOMPO Care(주) 사례로 바라본 요양사업 성공요인. *KIDI 보험개발원*.

(2024. 1월). 2025년 초고령사회 진입, 우리는 어떤 준비를 해야할까?. *LH 한국토지주택공사*.

정지윤. (2023. 11월). 향후 30년간 확대될 액티브 시니어의 소비파워. *LG 경영연구원*.

정승희. (2023. 11월) 시니어케어 시장의 확대와 금융회사의 대응. *하나금융경영연구소*

KIDI 보험개발원. (2023). 2023 KIDI 은퇴시장 리포트. *KIDI 보험개발원*.

정승희. (2023. 1월). 보험사가 주도하는 해외 시니어케어 시장. *하나금융경영연구소*

김문선. (2022. 7월). 주요국의 실버시장 현황과 우리기업에의 시사점. Trade Brief. *한국무역협회*.

박도휘, 전해린. (2022. 1월). 시니어타운, 카이로스의 앞머리를 잡아라: 초고령사회에 대비하는 움직임. *삼정 KPMG*.

문혜선. (2019). 고령사회 수요 변화에 대응하는 고령친화산업 발전 과제와 시사점. *KITE 산업연구원*.

김세림. (2008). 시니어타운 현황 및 개발 방향. *쌍용건설 기술연구소*

【참고도서】

김웅철. (2024). 초고령사회 일본이 사는 법 - 10년 앞선 고령사회 리포트. 출판사 매일경제신문사.

최학희. (2024). 시니어 트렌드 2024 - 2024년 대한민국 시니어 트렌드 전망 보고서. 출판사 시대인.

Bradley Schurman. (2022). Super Age Effect. 옮긴이 박영준. 출판사 비즈니스북스.