Vol.49
2026.11

YANOLJA RESEARCH INSIGHTS

인바운드 3,000만 시대를 위한 숙박산업 전략

yanolja Research

CONTENTS

Issue

인바운드 3,000만 시대를 위한 숙박산업 전략 2

Appendix

주요 경제 지표 27

인바운드 3,000만 시대를 위한 숙박산업 전략

장수청[1] 최규완[2]

Executive Summary

2026년 11월 12일 방한 외래객이 사상 처음으로 2,000만 명을 돌파하면서 한국 관광은 새로운 성장 단계에 진입했다. 정부는 2029년까지 외래객 3,000만 명 달성을 목표로 하고 있으며, 2028년 조기 달성 가능성도 제기되고 있다. 그러나 3,000만 명 시대의 핵심 과제는 단순히 객실 수를 더 늘리는 것이 아니라, 관광객이 원하는 시점과 등급, 지역에 적절한 숙박 수용력을 확보하는 것이다.

한국 호텔산업의 지난 20년은 세 가지 구조적 불일치(3T)를 보여준다. 첫째, 시점(Timing)간의 불일치다. 2007~2025년 기간 동안 외래객(2.9배)과 호텔 객실(3.1배)은 비슷하게 증가했지만, 공급 시차로 인해 과잉과 부족이 반복되었다. 둘째, 등급(Tier)간의 불일치다. 서울의 신규 공급은 럭셔리·상위 등급에 집중되는 반면, 외국인 수요가 높은 중가·중상급 객실의 공급 확대는 제한적이다. 셋째, 지역(Territory)간의 불일치다. 외래객의 76.8%가 서울을 방문하지만, 전국 관광숙박 객실 중 서울 비중은 27.4%에 그친다. 두 지표의 기준은 다르지만, 서울의 수요 집중과 지역 숙박시설의 활용 부족이라는 구조적 과제를 보여준다.

서울 호텔의 실질 객실당 매출(RevPAR)은 2019~2025년 기간 동안 약 42% 상승했으나, 이러한 성장은 객실점유율 상승보다는 주로 객실 가격 인상에 의존한 결과다. 3,000만 명 시대의 기준 시나리오에서는 연간 약 1,348만 객실박, 약 4만 6,000실에 해당하는 추가 숙박 수용력이 필요할 것으로 추정된다. 이는 신규 건설 필요량이 아니라 증가하는 숙박 수요를 처리하기 위한 수용력 환산치다.

따라서 단기적으로는 신축보다 기존 숙박시설의 활용과 전환이 중요하다. 특히 전국 약 2만 개의 모텔 등 일반숙박시설 중 일부 시설을 개선하고 해외 예약·결제 체계와 연결하면 비교적 짧은 기간에 인바운드 수용력을 확대할 수 있다. 모텔 2,000곳의 전환을 가정한 시나리오에서는 약 1만 9,000실에 해당하는 잠재적 수용력 효과가 나타나지만, 실제 효과는 지역별 수급과 숙박 유형 간 수요 대체 가능성에 따라 달라진다.

이에 본 인사이트는 기존 숙박시설의 인바운드 수요 대응형 전환, 모텔의 시설 개선과 등급 상향, 용도·브랜드 전환, 수요에 맞춘 선별적 신규 공급, 지역 숙박 거점 조성, 객실박 중심의 성과 측정, 사업성 확보와 전문 인력 기반 강화라는 일곱 가지 전략을 제안한다. 결국 몇 년 안에 다가올 3,000만 명 시대의 숙박 전략은 얼마나 많은 객실을 새로 짓느냐보다, 기존 객실을 얼마나 효과적으로 활용하고 서울에 집중된 수요를 지역 숙박과 소비로 연결하느냐에 달려 있다. 지역관광 활성화는 숙박 수급 문제와 별개의 정책이 아니라, 이를 해결하는 핵심 전략이다.

1 야놀자리서치 원장, 미국 퍼듀대학교 교수 / jang12@purdue.edu
2 경희대학교 호텔관광대학 교수, 경희대학교 H&T애널리틱스센터장 / kwchoi@khu.ac.kr

서론: 2,000만 명 달성 이후, 3,000만 명 시대의 숙박 과제

2026년은 한국 관광산업이 새로운 기록을 세운 해다. 1~9월 방한 외래객은 전년 동기 대비 21.5% 증가한 1,711만 명을 기록했고, 관광 분야 외국인 카드 소비액도 47.7% 늘어난 15조 9천억 원에 달했다. 특히 11월 12일에는 연간 방한 외래객이 사상 처음으로 2,000만 명을 돌파하며 한국 관광의 새로운 이정표를 세웠다. 정부는 2026년 연간 방한객이 약 2,300만 명에 이를 것으로 전망하고 있다. 다음 목표는 더욱 도전적이다. 당초 2030년으로 설정했던 외래객 3,000만 명 달성 목표를 2026년 2월 국가관광전략회의에서 2029년으로 앞당겼으며, 현재의 성장세가 이어질 경우 2028년 조기 달성도 가능할 것으로 보고 있다. 나아가 정부는 4,000만 명 시대에 대비한 관광 수용 태세 확충에도 나서고 있다.

2,000만 명 돌파가 한국 관광의 양적 성장에서 중요한 성과라면, 이제는 3,000만 명 시대를 뒷받침할 산업적 수용 능력을 확보해야 할 시점이다. 방한객이 현재 전망치보다 700만 명 이상 증가한다면 항공, 출입국, 교통, 숙박, 관광 서비스 등 전반적인 인프라 확충이 필요하며, 그중에서도 숙박은 관광객의 체류와 지역 소비를 결정하는 핵심 기반이다. 그러나 숙박 수용력 확대가 반드시 호텔 신축을 의미하는 것은 아니다. 서울에서는 외래객 증가에 비해 호텔 객실 공급이 제한적으로 늘어난 반면, 서울 밖에는 외국인 관광객에게 충분히 활용되지 못하는 기존 숙박시설이 존재한다. 즉, 객실 부족과 유휴 숙박시설이 동시에 존재하는 구조적 불균형이 나타나고 있는 것이다. 따라서 3,000만 명 시대의 숙박 전략은 객실을 얼마나 더 공급할 것인가뿐 아니라, 기존 숙박시설을 어디에서 어떻게 활용하고 증가하는 수요와 연결할 것인가를 함께 고려해야 한다.

이러한 문제를 분석하기 위해 본 인사이트는 먼저 미국 호텔산업의 경험을 참고한다. 미국 퍼듀대학교 CHRIBA 연구소(Center for Hospitality and Retail Industries Business Analytics)가 CHRIBA Insights Vol. 4 No. 6에서 미국 호텔산업의 지난 20년을 분석한 결과에 따르면, 미국 호텔산업은 2006~2025년 공급과 수요가 각각 21% 이상 증가했지만, 물가를 반영한 실질 객실당 매출(RevPAR)은 1.5% 증가하는 데 그쳤다. 또한 호텔 브랜드 기업, 건물 소유주, 종사자, 고객이 경험한 성장의 성과는 서로 달랐다. 이처럼 호텔산업은 소유주, 브랜드 기업, 운영사, 플랫폼, 종사자, 고객, 지역사회가 복합적으로 연결된 산업이므로, 단순한 방문객 증가나 객실 매출만으로 산업 전체의 성과를 판단하기 어렵다.

이에 본 인사이트는 한국 호텔산업의 지난 20년간 수요와 공급의 변화를 분석하여 도출한 세 가지 구조적 불일치(3T: Timing, Tier, Territory)를 분석 틀로 활용한다([표 1]). 이는 숙박 수요와 공급이 시점(Timing), 등급(Tier), 지역(Territory)에서 서로 어긋나고 있다는 진단이다. 호텔 공급은 수요 변화에 신속하게 대응하지 못하고, 신규 투자는 최상위 등급에 집중되는 반면 외국인 수요가 높은 중가·중상급 객실의 공급은 제한적이다. 또한 외래객 수요가 서울에 집중되는 동안 지역의 기존 숙박시설은 충분히 활용되지 못하고 있다. 이러한 불일치는 객실 총량을 늘리는 것만으로는 숙박 수급 문제가 해결되기 어렵다는 점을 보여준다.

본 인사이트는 이 분석 틀을 바탕으로 3,000만 명 시대에 필요한 추가 숙박 수요를 객실박 기준으로 추정하고, 한국 숙박산업의 구조적 불일치를 시점·등급·지역의 순서로 진단한다. 이를 토대로 기존 호텔의 활용도 제고, 모텔 등 일반숙박시설의 개선과 전환, 지역 숙박 거점 조성 등 2029년 이전에 실행할 수 있는 단기 전략과 인바운드 관광객 3,000만 명 이후, 4,000만 명 시대에 대비한 중장기 정책 방향을 제시한다. 궁극적으

로 본 인사이트는 숙박 공급 확대 중심의 접근에서 벗어나 기존 숙박 자원의 효율적 활용과 지역관광 활성화를 결합하는 새로운 숙박산업 발전 방향을 모색하고자 한다.

[표1] 분석 틀: 세 가지 불일치(3T)

불일치	무엇이 어긋났는가 ?	대표 지표
시점 (Timing)	호텔 공급의 긴 개발 시차로 인해 수요 변화에 대한 공급 조정이 늦어지고, 그 결과 공급 부족과 과잉이 반복될 수 있다	2012~2019년 객실 +92% vs 외래객 +57%
등급 (Tier)	새 객실은 최상위에 몰리고, 수요가 두꺼운 중상급은 비어 있다	서울 신규 공급의 44%가 럭셔리·어퍼업스케일
지역 (Territory)	수요는 서울에, 활용되지 않는 재고(inventory)는 지역에 있다	서울 방문율 76.8% vs 객실 비중 27.4%

출처: 야놀자리서치.

3,000만 명 시대의 추가 숙박 수요: 객실박 기준 추정

추정 방법과 결과

3,000만 명 시대를 준비하려면 먼저 숙박 수요가 얼마나 늘어나는지를 가늠해야 한다. 그러나 방문객 수를 곧바로 객실 수로 바꿀 수는 없다. 방문객이 같은 100만 명이더라도 며칠을 머무는지, 호텔을 쓰는지, 몇 명이 한 방을 쓰는지에 따라 필요한 객실 수가 달라진다. 이에 본 인사이트는 숙박 수요를 '객실박'(한 객실이 하룻밤 판매된 단위)으로 바꿔 계산하였다. 2026년 방한객을 정부 전망인 약 2,300만 명으로 두면 3,000만 명까지 700만 명이 늘어난다([표 2]). 여기서는 정부의 2026년 전망치를 기준으로 추가 수요를 아래와 같은 기준으로 제시하였다.

추가 객실박 = 추가 방문객 × 평균 숙박일수 × 호텔 이용 비율 ÷ 객실당 투숙 인원

객실 수용력 환산치 = 추가 객실박 ÷ (365일 × 가정 점유율)

[표2] 3,000만 시대의 추가 숙박 수요와 수용력 환산치

가정 및 결과	보수 시나리오	기준 시나리오	적극 시나리오
추가 방문객(2026년 2,300만 명 기준)	700만 명	700만 명	700만 명
평균 숙박일수	5.0박	5.5박	6.0박
호텔 이용 비율(숙박일 기준)	60%	70%	75%
객실당 투숙 인원	2.1명	2.0명	1.9명
가정 점유율 (Occupancy rate)	80%	80%	78%
연간 추가 객실박	**약 1,000만 박**	**약 1,348만 박**	**약 1,658만 박**
객실 수용력 환산치	**약 34,200실**	**약 46,100실**	**약 58,200실**
현 호텔업 객실(176,522실) 대비: 2025년 기준, 관광숙박업 등록 현황 근거.	19%	26%	33%
(참고) 4,000만 명까지 +1,700만 명	약 83,200실	약 112,100실	약 141,400실

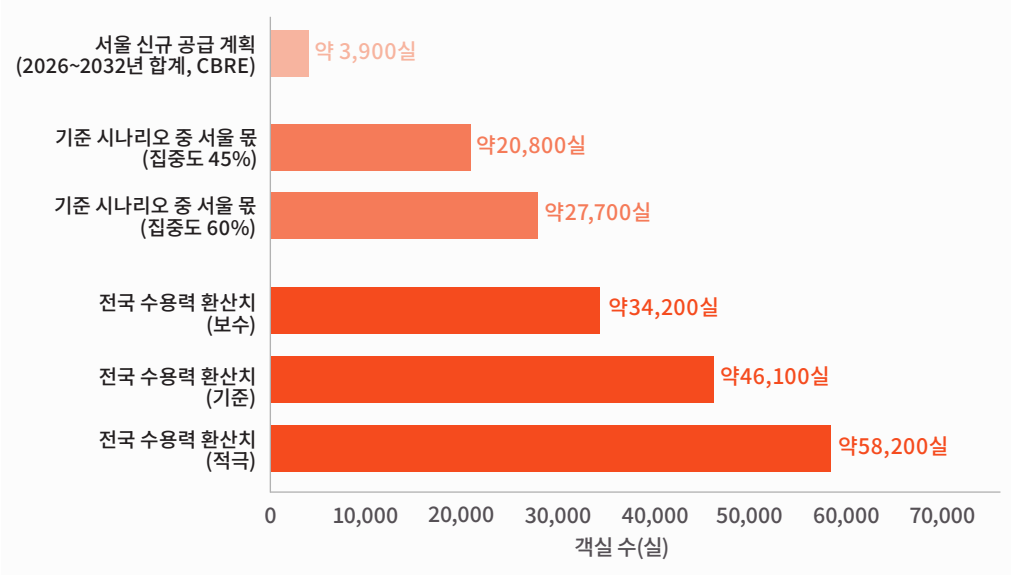
출처: 야놀자리서치 추정. 주: 평균 체류 6.5~6.7일, 객실당 평균 2.1명(2024년)을 참고한 가정. 호텔 이용 비율은 전체 숙박일 중 호텔에서 발생하는 숙박일의 비중을 의미하며, 기준 시나리오에서는 이를 70%로 가정하였다. 이는 호텔 이용 경험률(2024년 80.5%, 체류 중 한 번이라도 호텔을 이용한 방문객의 비율)과는 분모가 다른 지표로, 향후 외래관광객조사 원자료를 활용한 검증과 보정이 필요하다. 공식 전망이 아닌 민감도 분석임. 환산치는 추가 숙박 수요를 가정 점유율에서 수용하는 데 필요한 객실 규모이며, 신규 건설 필요량이나 순부족 객실 수가 아님. 위의 호텔업 객실 (176,522실)은 문화체육관광부, 2025년 기준 관광숙박업 등록현황에 기록된 전국 등록 호텔업 객실 수임.

기준 시나리오에서 추가 호텔 숙박 수요는 연간 약 1,348만 객실박이고, 가정 점유율(Occupancy Rate) 80%로 환산하면 약 4만 6,100실에 해당한다. 현재 호텔업 객실의 26%에 달하는 규모다. 다만 이는 추가 숙박 수요의 수용력 환산치이지, 전량 신규로 건설해야 하는 객실 수를 의미하지 않는다. 실제 순부족 규모는 기존 객실의 미활용 수용력, 지역별 수급, 대체 숙박의 활용 정도에 따라 달라진다.

목표 시점별 수용력 확보 속도

속도를 보면 과제의 무게가 더욱 분명하게 드러난다. 공식 목표인 2029년까지는 3년간 연평균 1만 5,000실, 2028년 가속 시나리오에서는 2년간 연평균 2만 3,000실에 해당하는 수용력을 확보해야 한다. 이는 추가 숙박 수요의 환산치이므로 과거 호텔 객실의 순증 속도(2012~2019년 연 약 1만 1,000실)와 직접 비교할 수 있는 신규 건설 필요량은 아니다. 다만 호텔은 인허가에서 개관까지 4~6년이 걸리므로 지금 허가받는 호텔은 어느 시나리오에도 맞추기 어렵다. 미국에 본사를 둔 글로벌 상업용 부동산 종합서비스 기업 CBRE가 집계한 서울의 신규 공급 약 3,900실도 2026~2032년 7년간의 계획 물량이므로, 목표 연도까지 문을 여는 것은 그 일부다([그림 1]). 공급 시차와 지역별 수급 불일치를 고려하면 신축만으로 대응하기 어렵고, 기존 재고 활용과 지역 수요 분산을 병행해야 한다.

[그림1] 3,000만 명 시대의 추가 숙박 수요와 서울 호텔 공급 계획: 서로 다른 기간의 규모 비교



출처: 야놀자리서치 추정, CBRE코리아(2026.11). 주: 서울 신규 공급은 2026~2032년 계획분 합계. 서울 수요 비중 45~60%는 시나리오 가정이며, 서울 신규 공급 약 3,900실은 2026~2032년 계획분으로 목표 연도까지 실제 공급되는 객실 수와 다르다. 따라서 두 수치의 차이는 정확한 서울 순부족 객실 수를 의미하지 않는다.

다만 이 계산에는 두 가지 요인이 충분히 반영되지 않았다. 첫째는 내국인 수요다. 서울 3~5성급 호텔 숙박객 10명 중 3명은 내국인이고, 지역 호텔은 내국인 비중이 훨씬 높다. 서울의 요금 상승이 내국인을 밀어내면 외국인을 받을 여력이 늘지만, 2026년 1~9월 2,208만 명에 이른 국민 해외여행 출국 수요가 국내로 돌아오면 여력은 줄어든다. 둘째는 계절성이다. 연평균 점유율로 환산한 수용력은 성수기와 주말, 대형 행사 기간의 병목을 충분히 반영하지 못한다. 월별·요일별 점유율 자료가 갖춰지면 '성수기 서울의 병목'과 '비수기·평일 지역의 유휴'를 나누어 수치화해야 한다.

목표가 4,000만 명으로 높아지면 필요한 수용력의 규모는 더욱 커진다. 같은 가정에서 지금보다 1,700만 명이 더 오면 약 11만 2,000실, 현재 호텔업 객실의 63%에 해당하는 수용력이 추가로 필요하다. 2012~2019년 7년간 늘어난 객실(약 7만 6,000실)의 1.5배다. 3,000만 명 시대에는 기존 재고를 활용하고 수요를 지역으로 분산하는 것으로 상당 부분 대응할 여지가 있지만, 4,000만 명 시대에는 전국 여러 곳에 새로운 숙박 거점을 확충할 필요성이 더욱 커진다. 결국 3,000만 시대의 대책은 4,000만 시대의 기초 공사가 되어야 하는 것이다.

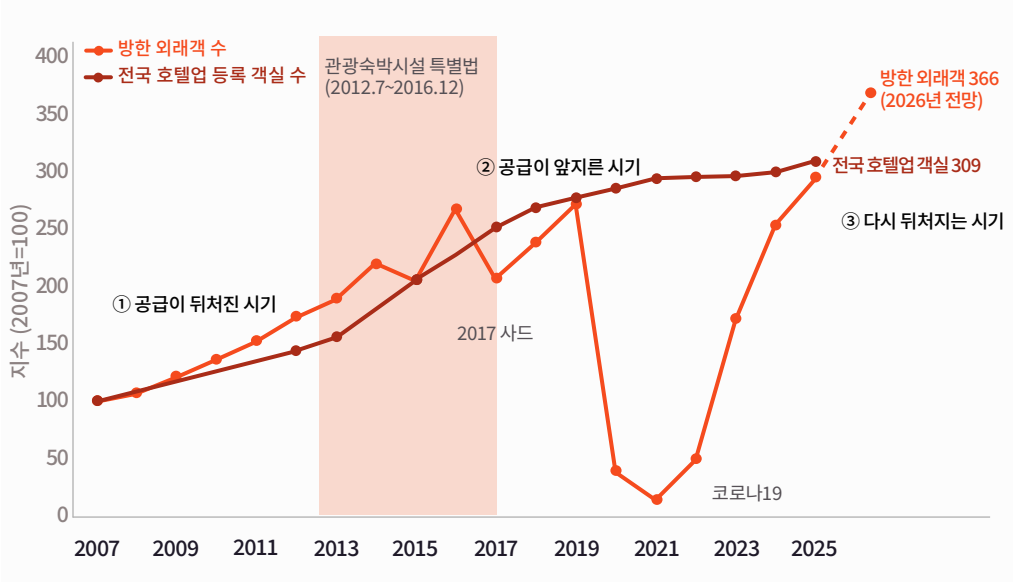
이 계산이 주는 교훈은 두 가지다. 첫째, 체류 기간은 방문객 수만큼 중요하다. 3,000만 명이 평균 숙박일수를 1박씩 늘린다면, 호텔 이용 비율 70%와 객실당 투숙 인원 2명을 적용할 때 약 1,050만 객실박이 늘어난다. 방문객이 약 550만 명 더 온 것과 같은 숙박 수요다. 둘째, 그 하루를 어디에서 보내느냐가 결정적이다. 서울에서 하루 더 자면 병목이 깊어질 수 있고, 지역에서 하루 더 자면 비어 있던 방이 팔릴 수 있다. 즉, 수요를 맞추는 일과 지역관광을 살리는 일은 결코 별개가 아닌 하나의 과제인 셈이다. 이하에서는 이 추가 수요를 현재의 숙박산업 구조가 받아낼 수 있는지를 시점, 등급, 지역의 순서로 진단한다.

시점의 불일치: 공급 시차가 만든 과잉과 부족의 반복

한국의 특급 호텔은 국가의 손님맞이 시설로 출발했다. 1914년 조선호텔, 1963년 워커힐에 이어 1979년 신라호텔과 롯데호텔 서울이 문을 열면서 대기업이 땅과 건물을 직접 소유하고 운영하는 방식이 자리 잡았다. 1988년 서울올림픽을 전후해 글로벌 호텔 체인들이 위탁운영 형태로 들어왔다. 지난 20년의 변화는 바로 이 토대 위에서 일어났다.

2007년 645만 명이던 방한 외래객은 2025년 1,894만 명으로 2.9배가 되었다. 전국 호텔업 등록 객실은 5만 7,158실에서 17만 6,522실로 3.1배가 되었다. 약 20년을 통틀어 보면 외래객 수와 호텔 객실 수는 비슷한 폭으로 늘었다. 그러나 두 선은 마치 서로 다른 시계를 따르듯 항상 나란히 움직인 것은 아니었다.

[그림2] 방한 외래객과 전국 호텔업 객실 추이 (2007년 = 100)



출처: 한국관광공사 한국관광통계, 문화체육관광부 관광숙박업 등록현황(2015년 이후 연도별, 이전은 2007·2012·2013년 시점 값)을 바탕으로 야놀자리서치 작성. 주: 호텔업은 관광호텔·가족호텔·소형호텔·호스텔 등 등록 호텔업 전체.

① 공급이 뒤처진 시기(2007~2012). 외래객이 73% 늘어나는 동안 객실은 44% 늘었다. 2012년 외래객이 1,000만 명을 넘자 서울 도심 호텔의 객실점유율이 90%를 웃돌았다. 정부는 2012년 7월 「관광숙박시설 확충을 위한 특별법」을 통해 용적률과 주차장 기준을 완화했다.

② 공급이 앞지른 시기(2012~2019). 특별법 기간에 허가받은 호텔이 2019년까지 차례로 문을 열었다. 전국 호텔업 객실은 2012년 8만 2,209실에서 2019년 15만 8,141실로 92% 늘었다. 같은 기간 외래객 증가율은 57%였다. 호텔 객실 공급 증가가 외래객 증가보다 상대적으로 빨랐던 시기다. 과잉 여부는 내국인 숙박 수요와 점유율까지 함께 보아야 단정할 수 있지만, 공급이 한창 늘던 2017년 사드 여파로 외래객이 22.7% 줄자 공급과잉 논란이 본격화되었다.

③ 다시 뒤처지는 시기(2019~현재). 코로나19 기간 서울의 2~4성급 호텔은 207곳에서 177곳으로 줄었고, 2022년 거래된 서울 호텔의 86%가 주거·오피스로 바뀌었다.

전국 등록 객실은 계속 늘었지만(2019~2025년 +11.6%) 수요가 몰리는 서울은 달랐다. 쿠시먼앤드웨이크필드 기준 서울 호텔 객실은 2019년 5만 2,160실에서 2025년 5만 3,675실로 2.9% 늘었고, CBRE 기준으로는 6년간 515실(0.8%) 증가에 그쳤다. 그 사이 서울을 찾은 외국인은 2023년 886만 명에서 2025년 1,454만 명으로 늘었다. 정리하면 2019~2025년 기간 동안 전국 방한 외래객은 약 8.2% 늘었고 서울의 호텔 객실은 약 2.9% 늘었다. 2026년 방한객이 정부 전망치인 약 2,300만 명에 이르면 전국 방한객 수는 2019년보다 약 31% 많아진다. 이처럼 외래객 수요가 빠르게 회복되고 확대되는 데 비해 서울의 호텔 객실 공급은 매우 느리게 증가하고 있는 것이다.

그렇다면 왜 이런 일이 반복되는가. 이처럼 과잉과 부족이 번갈아 나타나는 현상은 경제학의 거미집 모형(Ezekiel, 1938)을 통해 이해할 수 있다. 공급에 시간이 걸리는 시장에서는 가격이 오를 때 시작한 공급이 뒤늦게 한꺼번에 나와 가격을 떨어뜨리고, 그 결과 공급이 다시 줄어드는 순환이 생긴다. 호텔은 인허가에서 개관까지 4~6년이 걸리므로 이러한 공급 시차의 영향을 크게 받는다. 밀턴 프리드먼은 이러한 시차의 문제를 물이 늦게 데워지는 샤워기에 비유했다. 물이 차갑다고 온수 꼭지를 끝까지 돌리면 잠시 뒤 델 만큼 뜨거운 물이 나온다는 것이다. 2012년의 공급 확대 처방은 2017년의 공급과잉 논란으로 이어졌고, 2020~2022년의 코로나로 인한 구조조정은 2026년의 객실 공급 부족 우려를 키운 셈이다.

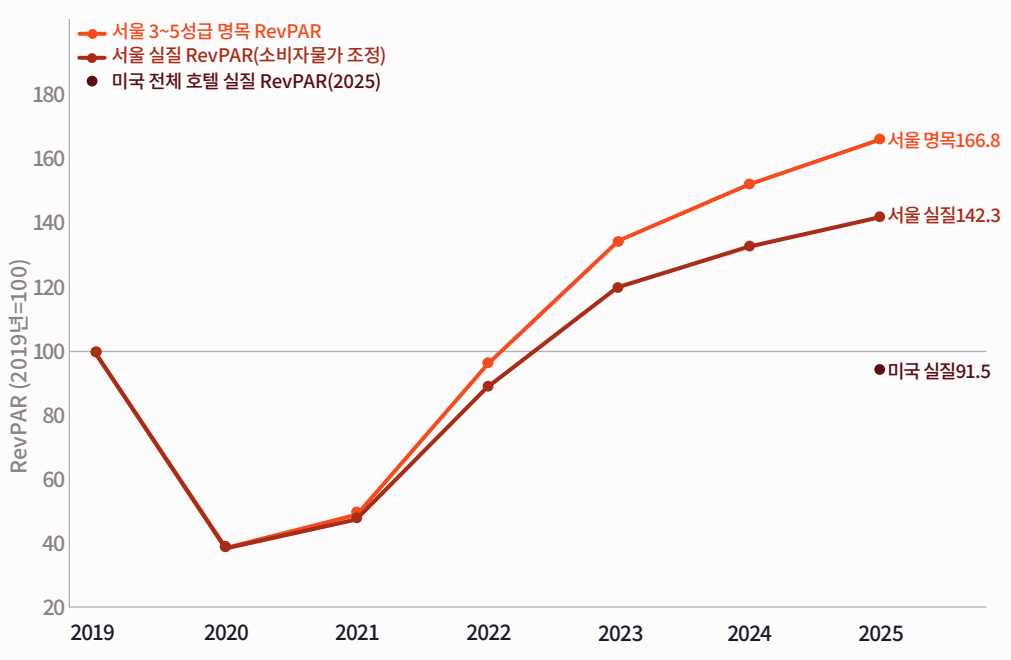
3,000만 명 시대를 준비하는 지금, 이 경험이 주는 시사점은 분명하다. 공식 목표 시점인 2029년까지 남은 기간은 3년인데 호텔 신축에는 4~6년이 걸린다. 지금 신축을 크게 늘리면 일부 객실은 목표 시점이 지난 뒤에 공급되어 향후 다시 공급과잉을 초래할 가능성도 있다. 따라서 단기 대응은 대규모 신축 확대보다는 기존 호텔의 활용도 제고, 모텔 등 기존 숙박시설의 개선과 전환처럼 시차가 짧은 수단에서 출발해야 한다.

현재 시장 여건: 가격이 주도한 성장과 그 한계

서울 호텔의 실질 성장과 가격 효과

호텔의 영업 성과는 흔히 객실당 매출(RevPAR, Revenue per Available Room)로 측정한다. 판매 가능한 객실 한 실이 하루에 벌어들이는 객실 매출을 뜻하는 지표다. 쿠시먼앤드웨이크필드에 따르면 서울 3~5성급 호텔의 RevPAR는 2019년 12만 4,305원에서 2025년 20만 7,345원으로 66.8% 올랐다. 같은 기간 소비자물가 상승률 17.2%를 반영해 실질 가치로 환산하면 약 42% 상승한 것이다. 퍼듀대학교 CHRIBA 연구소의 분석에서 미국 호텔의 2025년 실질 RevPAR가 2019년보다 8.5% 낮았던 것과 뚜렷이 대비된다.

[그림3] 서울 호텔 RevPAR의 명목·실질 추이와 미국 비교 (2019년 = 100)



출처: 쿠시먼앤드웨이크필드 코리아 「2026 서울 호텔 마켓 리포트」(2025년은 추정치), 국가데이터처 소비자물가지수, 미국 퍼듀대학교 CHRIBA 연구소 CHRIBA Insights Vol. 4 No. 6을 바탕으로 야놀자리서치 계산. 주: 실질 지수는 전체 소비자물가로 조정한 계산.

문제는 이 성장이 방을 더 많이 팔아서라기보다 주로 더 비싸게 팔아서 나왔다는 점이다. RevPAR는 객실단가(ADR)와 객실점유율(OCC)의 곱이다. 서울의 점유율은 76.8%에서 79.2%로 2.4%p 올랐을 뿐이고, 역산한 ADR은 약 16만 2,000원에서 26만 2,000원으로 62% 올랐다. 공급 증가가 제한적인 시장에 수요가 몰리면 가격이 주요 조정 수단이 된다. 지금의 실적에는 운영 역량과 함께 희소성이 만든 가격이 담겨 있다. 이는 3,000만 명 시대를 앞두고 두 가지를 시사한다. 가격 인상만으로 늘어나는 수요를 조절하는 데에는 한계가 있다는 점, 그리고 지금의 높은 수익성이 공급 여건의 변화와 무관하게 이어진다고 가정하기 어렵다는 점이다.

분기 동향으로 본 숙소 유형별 회복 속도

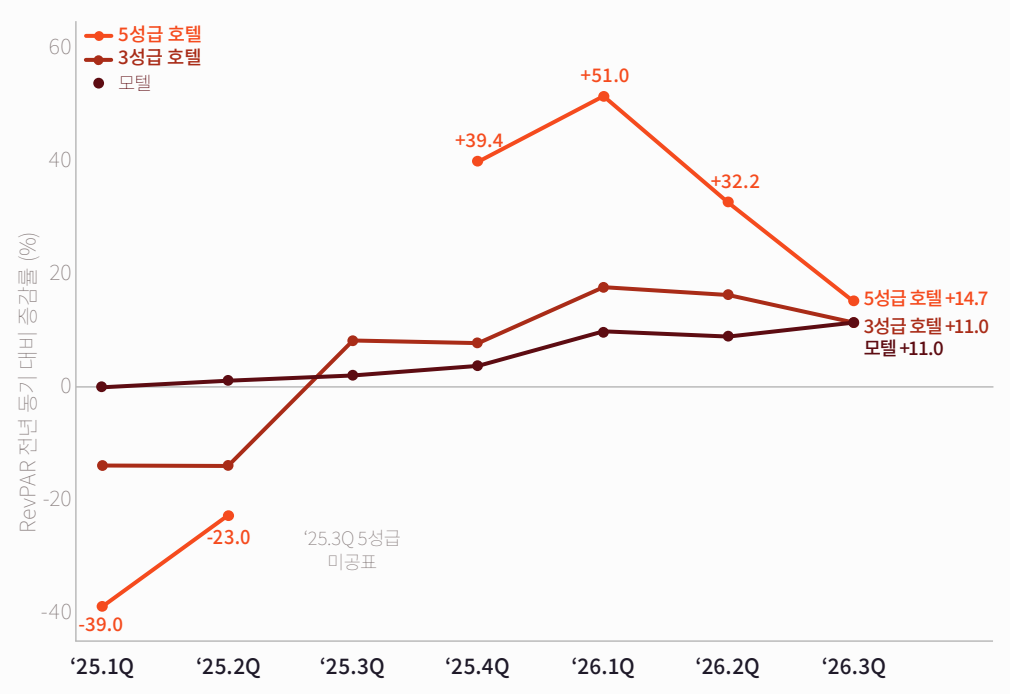
야놀자리서치가 분기마다 발행하는 「국내 숙박업 동향 보고서」는 호텔 성급, 모텔, 펜션, 리조트, 공유숙박을 같은 기준으로 추적한다. 2025년 1분기부터 2026년 3분기까지 일곱 분기의 흐름을 살펴보면 연간 통계만으로는 파악하기 어려운 세 가지 특징이 드러난다([표 3], [그림 4]).

[표3] 숙소 유형별 RevPAR 전년 동기 대비 증감률 (%)

숙소 유형	'25.1Q	'25.2Q	'25.3Q	'25.4Q	'26.1Q	'26.2Q	'26.3Q
5성급 호텔	-39.0	-23.0	상승(+7.9 미만)	+39.4	+51.0	+32.2	+14.7
4성급 호텔	-5.0	-8.5	상승(+7.9 미만)	+5.2	+8.1	+13.3	+11.2
3성급 호텔	-14.2	-14.3	+7.9	+7.4	+17.3	+15.9	+11.0
1·2성급 호텔	+8.2	미공표	상승(+7.9 미만)	+12.9	-4.9	+10.5	+13.2
모텔	-0.4	+0.8	+1.7	+3.4	+9.5	+8.6	+11.0
리조트	-18.4	-19.3	-6.6	+16.6	+9.9	+20.7	+25.2
펜션	+5.0	+2.5	-7.7	+1.2	-25.9	+1.1	+5.5
공유숙박	-5.2	-4.6	+5.2	+6.7	+16.9	+22.4	+12.2

출처: 야놀자리서치 「국내 숙박업 동향 보고서」 2025년 1분기~2026년 3분기 각 호(공표 수치). 주: 2025년 3분기 호텔은 전 성급의 RevPAR가 전년 동기보다 올랐고 3성급(+7.9%)의 상승 폭이 가장 컸다고 공표되었다. 5성급·4성급·1·2성급의 개별 증감률은 보도자료 본문에 실리지 않아 '상승(+7.9 미만)'으로 표기하였다. 2025년 2분기 1·2성급도 본문 미공표이다. 해당 성급의 개별 증감률은 공표되지 않아 정확한 수치를 제시하지 않았다.

[그림4] 5성급·3성급 호텔과 모텔의 RevPAR 전년 동기 대비 증감률



출처: 야놀자리서치 「국내 숙박업 동향 보고서」 각 호. 주: 5성급 2025년 3분기는 '상승, 3성급(+7.9%)보다 작은 폭'으로만 공표되어 결측치로 처리하고 선을 잇지 않았다.

첫째, 최상위 등급의 실적 변동 폭이 컸다. 5성급 RevPAR는 2025년 1분기에 전년 동기 대비 39.0% 급감했다가 1년 뒤 51.0% 급증했다. 2026년의 높은 증가율에는 전년의 낮은 기저가 섞여 있다. 같은 기간 모텔은 −0.4%에서 +11.0% 사이에서 완만하게 움직였다.

둘째, 성장 동력이 점유율에서 가격으로 옮겨가는 양상이 나타났다. 2026년 2분기까지는 점유율 회복이 실적을 이끌었다(5성급 OCC +21.6%). 3분기에는 호텔·리조트 ADR이 9.0% 오르는 동안 OCC는 1.0% 올랐다. 5성급은 2분기보다 ADR을 15.3% 올렸지만 OCC가 4.0% 줄었다. 4분기 전망지수도 호텔 ADR 101.5, OCC 97.5로 가격은 유지되는 반면 점유율은 하락할 가능성을 보여주었다. 다만 2분기와 3분기의 비교에는 계절성과 객실 구성의 변화가 섞여 있어 단정하기는 이르다. 가격만으로 수급을 맞추는 방식이 한계에 가까워졌을 가능성을 보여주는 신호로 읽는 것이 적절하다.

셋째, 인바운드의 온기는 호텔과 관문도시에 상대적으로 집중되어 있다. 3분기 조사에서 외국인 투숙객이 있는 업소의 비율은 호텔 96.0%, 모텔 69.4%였고, 요금을 올린 업소는 호텔 51.0%, 모텔 19.0%였다. 서울 모텔의 RevPAR는 전 분기보다 8.2% 감소했다. 모텔의 외국인 투숙객 유치 비율이 호텔보다 낮다는 결과는 서비스 수준의 차이 때문일 수도 있지만, 다른 관점에서 보면 일부 기존 모텔이 인바운드 수용력을 확대할 여지가 있음을 시사한다.

등급의 불일치: 최상위 등급에 집중되는 공급과 중상급의 공백

글로벌 최상위 브랜드의 서울 진출

서울은 오랫동안 도쿄, 싱가포르, 방콕에 비해 최상위 호텔이 부족한 도시로 평가받았다. 그러나 예정된 신규 호텔들이 계획대로 개관한다면 이 평가는 2031년까지 크게 달라질 전망이다. 2026년 말 메종 델라노가 아시아 최초로 서울 강남에 문을 열 예정이며, 2027년 로즈우드와 자누, 2030년 만다린 오리엔탈, 2031년경 리츠칼튼이 뒤를 이을 전망이다. 신세계는 청담동에 아만 서울을 추진한다. 국내 기업도 2026년 8월 롯데호텔 서울 본관 재단장, 파라다이스의 장충동 호텔(2028년), 더 플라자 리모델링을 통해 대응하고 있다([표 4]).

[표4] 서울의 주요 럭셔리 호텔 개관 및 예정 현황

시기	호텔 (브랜드 그룹)	입지	비고
2026년 8월	더그랜드롯데 서울 (롯데)	중구 소공동	본관 재단장
2026년 말	메종 델라노 서울 (아코르)	강남, 옛 라마다서울 부지	아시아 첫 진출
2027년	로즈우드 서울	용산 유엔사 부지	약 250실
2027년	자누 서울 (아만 계열)	강남구 청담동	
2028년	파라다이스 플래그십 (가칭)	중구 장충동	투자비 5,750억 원
2030년	만다린 오리엔탈	서울역 북부역세권	128실, 한화 개발
2030~2031년	아만 서울	강남구 청담동	신세계 개발
2031년경	리츠칼튼 서울 (메리어트)	서울역 인근, 옛 힐튼 부지	2016년 철수 후 재진출

출처: 각사 발표 및 언론 보도, 삼성증권(2026.4)을 종합해 야놀자리서치 작성. 주: 개관 시기는 계획 기준이며 확정 공급으로 합산하지 않음

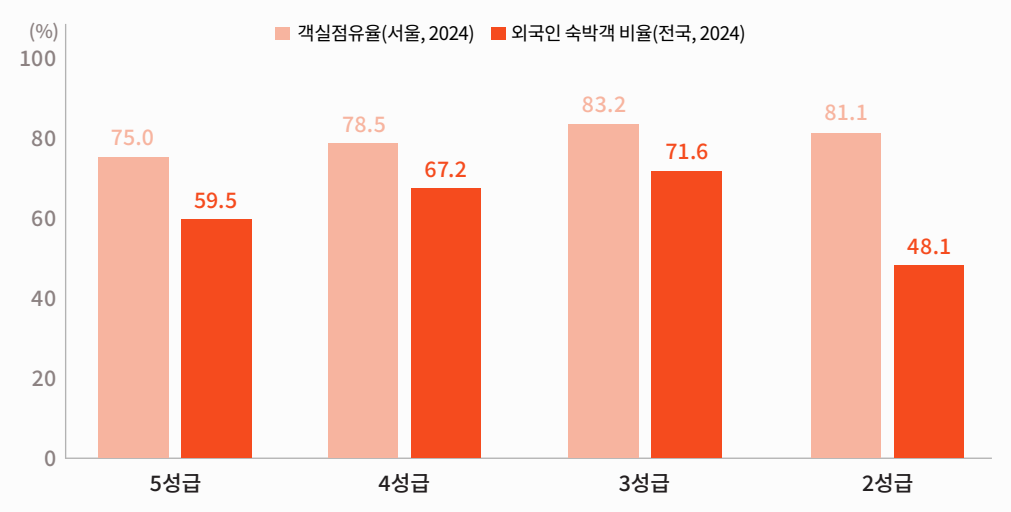
이 변화의 의미는 분명하다. 최상위 브랜드는 서울의 가격 상단을 높이고, 서울을 세계 럭셔리 여행 유통망에 연결하며, 고소비 방문객이 한국을 찾을 이유를 더한다. 포시즌스 서울의 ADR은 2025년 9월 90만 원을 넘었다. 주목할 점은 소유 구조다. 아만은 신세계, 만다린 오리엔탈은 한화, 로즈우드는 국내 개발사가 개발과 투자를 담당하고, 글로벌 브랜드는 브랜드와 운영 역량을 제공하는 구조다. 즉, 글로벌 브랜드가 직접 부동산 개발에 투자하기보다는 국내 자본이 글로벌 브랜드를 유치하는 방식에 가깝다.

최상위 등급 중심 공급의 한계

CBRE코리아에 따르면 2026~2032년 서울의 신규 호텔 공급은 약 3,900실로 기존 재고의 약 7%에 해당하며, 약 44%가 럭셔리·어퍼업스케일에 집중된다. 반면 어퍼미드스케일·업스케일 등 중상급 부문의 2029년까지 신규 공급은 해당 부문 기존 재고의 약 2%에 그친다. 이러한 시장 등급은 국내 호텔 성급과 완전히 일치하지 않지만, 신규 공급이 상위 시장에 집중되는 구조적 특징을 보여준다. CBRE는 방한객 증가율을 과거의 절반인 연 4%로 잡아도 2032년 수요지수는 132(2025년=100)인데 공급지수는 107에 그칠 것으로 전망했다.

비행기에 비유하면, 만석인 노선에 일등석 몇 줄을 추가하는 것과 같다. 항공사의 수익과 노선의 격은 올라가지만 표를 구하지 못한 대다수 승객의 문제는 그대로 남는다. 실제로 호텔 성급별 자료를 보면 가격이 가장 많이 오르고 외국인 이용 비중이 가장 높은 등급은 3~4성급이다. 2024년 11월 기준 서울 호텔 ADR은 2019년 대비 3성급 85%, 4성급 65%, 5성급 52% 상승했다. 외국인 숙박객 비율도 3성급(71.6%)과 4성급(67.2%)이 5성급(59.5%)보다 높다([그림 5]). 다만 외국인 이용 비중이 높다는 것과 외국인 숙박객 증가에 대한 기여도가 크다는 것은 다른 이야기다. 등급별 기여도는 객실박 자료로 따로 검증해야 한다. 중상급 호텔의 높은 가격 상승에는 코로나19 기간 해당 등급의 객실 공급 축소가 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 따라서 최근의 가격 상승을 해당 등급의 경쟁력 개선만으로 해석하기는 어렵다. 시설과 서비스의 개선 없이 가격만 오르면 방문객은 이를 '바가지'로 인식할 수 있다.

[그림5] 호텔 등급별 객실점유율과 외국인 숙박객 비율 (2024년)



출처: 한국호텔업협회, 삼성증권(2026.4).

기존 객실의 활용도를 높이는 컨버전과 자산경량화

호텔 객실의 물리적 공급을 늘리는 것과 기존 객실의 판매 가능성을 높이는 것은 다르다. 최근 중가 호텔 브랜드의 컨버전과 자산경량화 전략(Assets-light Strategy)은 새로운 객실을 건설하기보다 기존 숙박 재고를 글로벌 유통망에 연결해 객실 활용도와 인바운드 수용력을 높이는 방향으로 진행되고 있다. 메리어트는 2026년 9월 '시리즈 바이 메리어트'를 도입해 한 달 만에 서울 구로·인사동, 인천, 부산 해운대 등 4곳 총 377실을 확보했으며, 5년 안에 한국의 미드스케일 객실을 7,000~8,000실로 늘릴 계획이다. 구로점은 전환 뒤 전체 투숙 중 멤버십 회원의 비중이 약 30%를 차지했고, 외국인 비율은 약 60%다. 2026년 4월 기준 국내에서 메리어트는 40곳, 아코르 29곳, 하얏트 9곳, IHG 9곳, 힐튼 7곳을 운영하거나 제휴하고 있다.

국내 기업도 같은 방향으로 움직이고 있다. 조선호텔은 2026년 판교·명동·제주 호텔의 운영 방식을 임차에서 위탁운영으로 전환했으며, 3분기 매출은 2.8% 줄었지만 영업이익은 2.7% 늘었다. 호텔신라는 신라스테이 위탁운영을, 롯데호텔은 위탁운영 자회사를 통한 L7 확장을 추진한다. 호텔 투자시장에서는 2025년 서울 호텔 거래 규모 약 2조 1,000억 원 가운데 4성급이 1조 3,000억 원을 차지했으며, 거래된 호텔은 모두 호텔 용도를 유지했다. 다만 간판을 바꾸는 것이 곧 객실의 순증은 아니라는 점에 유의해야 한다. 기존 재고를 글로벌 예약망에 연결해 판매 가능성을 높이는 효과와 실제 객실 공급이 늘어나는 효과는 구분해서 평가해야 한다.

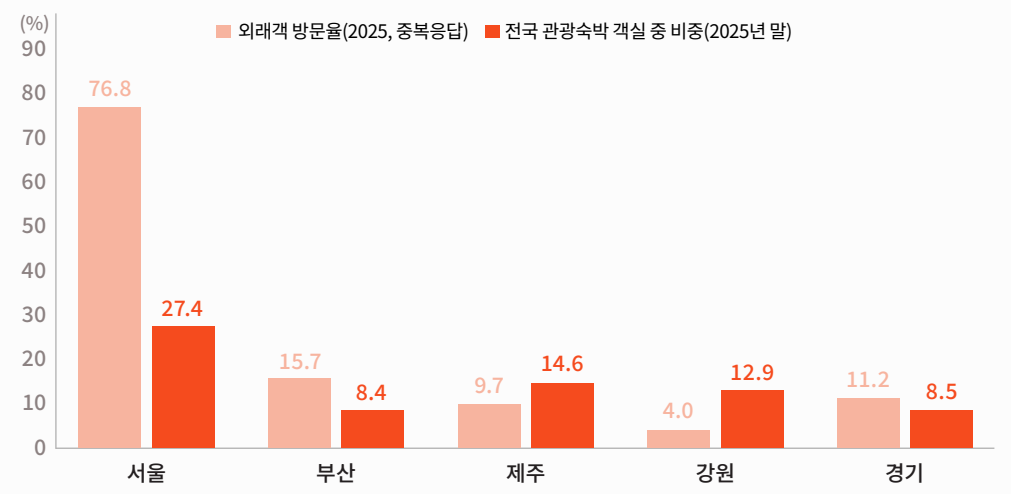
소유와 운영의 분리가 빨라질수록 유의해야 할 점이 있다. 건물 소유주가 브랜드 기업이나 운영사에 경영을 맡기면 두 주체의 이해가 어긋날 수 있다는 대리인 문제(Jensen & Meckling, 1976)다. 브랜드의 수수료는 주로 매출에 연동되지만 소유주의 수익은 비용과 개보수 투자를 뺀 뒤에 남는다. 퍼듀대학교 CHRIBA 연구소의 분석에 따르면 미국에서 2019~2025년 주요 브랜드의 수수료는 물가상승률을 웃돌았지만, 리츠(REIT) 3사의 실질 RevPAR는 14~26% 하락했다. 이는 서로 다른 기업군의 성과를 비교한 결과이지만, 산업 성장의 성과가 이해관계자별로 다르게 나타날 수 있음을 보여준다. 한국에서도 위탁운영과 프랜차이즈가 확대될수록 브랜드 수수료를 매출뿐 아니라 영업이익과 서비스 품질 성과에도 연동하는 계약 설계가 중요해진다.

지역의 불일치: 서울에 집중된 수요와 지역의 미활용 재고

방문 분포와 객실 분포의 차이

2025년 외래관광객조사에서 서울 방문율은 76.8%였다. 부산 15.7%, 경기 11.2%, 제주 9.7%, 강원 4.0%, 경북 2.3%가 뒤를 잇는다. 방문 유형으로 보면 수도권만 방문한 비율이 67.3%, 지방만 방문한 비율이 18.3%, 둘 다 방문한 비율이 14.4%다. 반면 2025년 말 전국 관광숙박 객실 22만 6,840실 가운데 서울은 6만 2,057실로 27.4%다. 제주(3만 3,101실)와 강원(2만 9,176실)은 전국 객실에서 차지하는 비중이 외래객 방문율보다 상대적으로 높다([그림 6]). 방문율은 중복응답이고 객실은 내국인도 함께 이용하므로, 두 수치의 차이를 불일치의 크기로 읽어서는 안 된다. 여기서 확인되는 것은 지역별 방문율의 순위와 객실 분포의 순위가 다르다는 사실이다. 제주와 강원 등 지역의 숙박 재고에는 휴양콘도 등 내국인 주말 수요에 맞춰진 시설이 많아, 외국인 개별여행객이 예약하거나 접근하는 데 어려움이 있을 수 있다. 즉, 객실의 물리적 존재와 외국인 관광객이 실제로 이용할 수 있는 숙박 수용력은 다르다는 뜻이다.

[그림6] 주요 지역의 외래객 방문 분포와 관광숙박 객실 분포: 서로 다른 지표의 비교

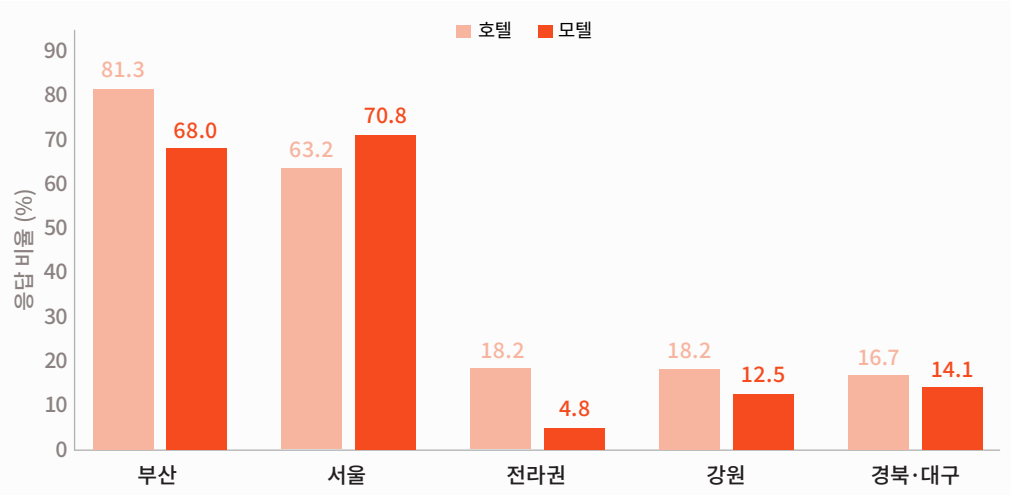


출처: 한국관광공사 2025년 외래관광객조사 (방문율, 중복응답), 문화체육관광부 2025년 말 관광숙박업 등록현황 (호텔업+휴양콘도). 주: 두 지표는 분모가 다르므로 크기가 아니라 순서의 차이를 읽어야 함.

야놀자리서치 조사로 본 지역별 체감 격차

2026년 3분기 야놀자리서치 숙박업주 조사는 이 격차를 현장의 체감 수준에서도 보여준다. 전년보다 외국인 수요가 늘었다고 느낀 호텔 업소의 비율은 부산 81.3%, 서울 63.2%였지만 전라권 18.2%, 강원 18.2%, 경북·대구 16.7%였다([그림 7]). 다만 호텔 응답은 전국 100곳을 지역별로 나눈 것이어서 지역별 응답 수가 많지 않다. 개별 지역의 수치는 정밀한 추정치라기보다 '서울·부산과 그 밖의 지역 사이에 체감 격차가 있다'는 경향을 보여주는 참고자료로 해석해야 한다. 수요 증가를 체감하지 못한 이유로는 '지역에 외국인이 적다'(호텔 52.0%, 모텔 66.4%)가 가장 많았고, 정책 요청은 교통·콘텐츠 연계 강화(호텔 52.0%)와 지역 관광 홍보(모텔 58.5%)에 집중되었다.

[그림7] 외국인 수요 증가를 체감한 숙박업주 비율 (2026년 3분기)



출처: 야놀자리서치 「2026년 3분기 국내 숙박업 동향 보고서」(외국인 투숙객이 있는 업소 기준 응답). 주: 조사 대상은 호텔 100곳, 모텔 431곳(2026년 10월 1~15일 조사)이다. 지역별 응답 업소 수는 공표 자료에 제시되어 있지 않다. 전국 표본을 지역별로 나눈 값이므로 지역별 표본이 작고, 응답 수가 적은 지역의 비율은 응답 한두 곳에 따라 크게 달라질 수 있어 참고치로만 해석해야 한다. 본 결과는 외국인 투숙객이 있는 숙박업소의 수요 증가 체감에 기초한 것으로, 실제 외국인 숙박객 증가율을 의미하지 않는다. 지역별 표본 수와 업소 구성에 따라 결과의 해석에 유의할 필요가 있다.

지역별 실적에서도 서로 다른 흐름이 나타난다. 3분기 부산 1·2성급 호텔의 RevPAR는 전년 동기 대비 57.6%(ADR +42.1%, OCC +10.9%) 급증했고, 강원 모텔은 OCC가 27.7% 늘며 RevPAR가 40.5% 올랐다. 반면 전라권 3성급 호텔은 ADR과 OCC가 함께 내려 RevPAR가 9.5% 줄었다. 이 모두가 같은 분기, 같은 나라 안에서 벌어진 일이다. 다만 이 실적에는 내국인 수요도 포함되어 있으므로, 지역별 RevPAR 변화가 외국인 수요 증가를 직접 의미하는 것은 아니다.

부산 사례의 시사점과 남은 과제

부산은 지역 분산의 가능성을 보여주는 사례다. 직항 노선, 도심형 숙박 재고, 해외에 알려진 콘텐츠가 결합하면서 외국인 수요가 중저가 숙소까지 확산될 수 있는 여건이 형성되었다. 전국적으로도 변화가 시작됐다. 2026년 1~9월 지방공항 입국자는 324.6만 명으로 전년 동기 대비 37.4% 늘었고, 전체 공항 입국에서 차지하는 비중은 2019년 18.7%에서 21.6%로 높아졌다. 정부는 2029년 지방 입국객 500만 명을 목표로 한다.

그러나 입국이 숙박으로 이어지는지는 별개의 문제다. 지방공항에 내린 방문객이 당일 서울로 이동하면 지역에는 통과 기록만 남는다. 크루즈 입국 비중도 1.1%(2019년)에서 4.7%로 커졌는데, 크루즈 방문객은 선박에서 숙박하는 경우가 많아 지역 내 숙박으로 연결되는 효과가 제한적일 수 있다. 반대로 지방을 방문한 외래객의 체류 기간과 지출은 최근 더 큰 폭으로 증가한 것으로 나타났다. 한국문화관광연구원 분석에서 최근 3년간 전체 외래객의 평균 숙박일은 1.1일 늘었지만 지방 방문 외래객은 3.1일 늘었고, 지출 증가액도 전체 평균(256달러)보다 지방 방문객(466달러)이 컸다. 대만 방문객은 지방만 방문한 비율이 40.3%에 이른다. 이는 지역 숙박 수요가 확대될 가능성이 있으며, 지역 방문이 체류와 소비의 증가로 이어질 수 있다는 점을 시사한다.

그럼에도 불구하고, 지금까지 한국에서 외국인 관광객의 주요 거점은 서울이다. 따라서 지역 분산의 핵심은 관광지를 더 알리는 데 그치지 않고, 방문객이 숙박하는 제2, 제3의 거점을 만드는 데 있다. 공항이 수도꼭지라면 숙박은 그릇에 해당한다. 꼭지를 지방에 달아도 그릇이 서울에만 있으면 물은 서울로 흐른다. 3,000만 명 시대에 지방 공항 입국을 늘리는 정책이 성과를 내려면 그 지역에 외국인이 묵을 수 있는 숙박 기반이 함께 갖춰져야 한다.

3,000만 명 시대의 수용력 확보 경로

기존 호텔의 활용도 제고

앞에서 추정한 추가 숙박 수요는 기준 시나리오에서 약 4만 6,100실의 수용력에 해당하고, 신축만으로는 목표 시점에 맞추기 어렵다. 그렇다면 수용력을 어디서 찾을 것인가. [표 5]는 기존 호텔의 점유율을 높여 확보할 수 있는 추가 객실박을 [표 2]와 같은 기준(점유율 80%)으로 환산한 것이다. 서울 기존 호텔의 점유율이 5%p 오르면 약 3,900실, 서울 밖 호텔의 점유율이 10%p 오르면 약 1만 4,400실에 해당한다. 둘이 모두 실현되면 약 1만 8,200실로 기준 환산치의 약 40%다. 주목할 점은 수용력 확대 가능성이 더 큰 쪽이 서울 밖이라는 사실이다. 다만 비서울 호텔의 점유율 10%p 개선은 지역별 수요 특성을 구분하지 않은 가정이며, 실제 실현 가능성과 수용력 확보 효과는 권역별로 다르게 나타날 수 있다. 나머지는 목표 연도 안에 실제로 문을 여는 신규 호텔, 기존 숙박시설과 건물의 전환, 대체 숙박이 맡아야 한다.

[표5] 기존 객실 활용으로 확보할 수 있는 수용력 (점유율 80% 환산)

구분	수용력 환산	반영 조건
서울 기존 호텔 점유율 +5%p	약 3,860실	61,723실 × 5%p ÷ 80%. 이미 79% 수준이어서 달성 가능성 검증 필요
서울 외 기존 호텔 점유율 +10%p	약 14,350실	약 114,800실 × 10%p ÷ 80%. 지역 수요 유치가 전제
기존 객실 활용 소계	약 18,210실	모두 실현된 경우. 기준 환산치(46,100실)의 약 40%
신규 호텔 개관	미확정	목표 연도 안에 실제 개관하는 물량만 반영. 서울 계획 약 3,900실은 2032년까지의 합계
기존 숙박시설·건물의 전환, 대체 숙박	추가 추정 필요	일반·생활숙박 약 2만 7,000개 시설(모텔 전환 예시는 [표 6]), 휴양콘도 약 5만 실, 오피스 전환, 도시민박. 순증 공급과 기존 재고의 판매 확대를 구분해 집계 (우선순위는 표 아래 본문 참조)

출처: 야놀자리서치 추정. 주: 점유율 개선분은 연평균 기준의 환산이며 성수기 병목은 별도로 남는다. 전환과 대체 숙박의 수단별 물량은 운영 객실과 외국인 판매 가능 객실 통계(전략 6)가 갖춰져야 추정할 수 있어 수치를 제시하지 않았다.

[표 5]의 마지막 행, 곧 기존 숙박시설·건물의 전환과 대체 숙박은 확보 가능한 수용력을 아직 추정하지 못했지만 우선순위는 정할 수 있다. 단기(2027~2028년)에는 이미 지어져 있어 시차가 짧은 휴양콘도의 평일 잔여 객실 활용과 일반숙박시설의 품질 개선 및 전환이 핵심이다. 오피스 전환과 도시민박 제도화는 인허가와 제도 개선 등이 필요해 중기 수단으로 보았다. 이 가운데 잠재적 대상 시설이 많고 2029년 이전에 실행할 수 있는 주요 수단 중 하나가 모텔을 비롯한 일반숙박시설의 개선이다.

모텔 등 일반숙박시설의 단기 전환 가능성

한국에는 호텔 외에도 대규모의 숙박 재고가 이미 존재한다. 국가데이터처 전국사업체조사에 따르면 여관·모텔·여인숙을 포함하는 여관업 사업체는 2024년 2만 641개다. 그런데 이 재고는 빠르게 줄어들고 있다. 국세통계 기준 여관·모텔 사업자는 2019년 12월 2만 939명에서 2025년 11월 1만 7,621명으로 15.8% 감소했고, 서울은 같은 기간 29.2% 줄었다. 행정안전부 인허가 자료에서도 2020~2025년 폐업한 숙박시설 5,092개 가운데 여관업이 3,024개(59.4%)를 차지했다. 내국인 수요도 약해져, 국민여행조사에서 모텔·여관 이용 비중은 2020년 6.2%에서 2024년 4.2%로 낮아졌다. 한쪽에서는 외국인이 묵을 객실이 부족하다는 우려가 커지는데, 다른 쪽에서는 내국인 수요를 잃은 숙박시설이 문을 닫고 있는 것이다. 이야말로 한국 숙박산업이 안고 있는 가장 역설적인 장면이다.

모텔이 3,000만 명 시대의 단기 방안으로 적합한 이유는 세 가지다. 첫째, 이미 숙박업으로 영업하고 있는 건물이어서 단순한 객실 개보수라면 새로운 부지나 신축 인허가가 필요하지 않다. 호텔 신축에 4~6년이 걸리는 것과 달리 일반적인 객실 개보수는 수개월에서 1년 안팎이면 마칠 수 있으므로 2029년 이전에 효과를 낼 수 있다. 둘째, 입지가 유리하다. 상당수 모텔은 역세권과 도심 상업지역에 밀집해 있어 대중교통으로 이동하는 외국인 개별여행객의 동선과 잘 맞는다. 셋째, 가격대가 수요와 맞는다. 신규 공급이 상대적으로 부족한 부문은 중가·중상급 객실이며, 시설을 개선한 모텔은 이 가운데 중가 숙박 수요의 일부를 맡을 수 있다.

주목할 것은 시장에서 이미 변화가 시작되었다는 점이다. 언론 보도에 따르면 서울의 한 모텔은 개보수 뒤 1박 요금이 약 4만 원에서 21만 원으로, 월 매출이 1,000만 원에서 4,500만 원으로 높아졌다. 모텔을 개선해 운영하는 한 전문 운영사의 운영 시설 수는 2021년 말 16곳에서 2026년 4월 298곳으로 늘었다. 서울 강서구의 한 모텔은 외국인 숙박 중심으로 운영을 바꾼 뒤 평균 객실 판매단가가 두 배 수준으로 올랐고, 해외 예약 채널 매출이 70% 늘었다고 한다. 야놀자리서치 분기 동향에서도 모텔의 RevPAR 전년 동기 대비 증감률은 2025년 1분기 −0.4%에서 2026년 3분기 +11.0%로 전반적으로 개선되는 흐름을 보였다([표 3]). 개별 사례를 일반화할 수는 없지만, 시설과 운영 방식을 바꾼 모텔이 외국인 수요를 흡수할 수 있는 가능성을 보여준다.

모텔 전환이 3,000만 명 시대의 수용력에 어느 정도 기여할 수 있는지를 가정에 기초해 예시하면 [표 6]과 같다. 전국 여관업 사업체의 약 5~15%에 해당하는 1,000~3,000곳이 개선에 참여하고, 업소당 30실을 기준으로 연간 판매 가능한 객실박의 20~30%를 외국인 숙박으로 추가 판매한다고 가정했다. 이 경우 [표 2]와 같은 기준(점유율 80%)으로 환산한 수용력은 약 7,500~3만 3,800실이다. 기준 가정에서 모텔 2,000곳이 개선에 참여하고 업소당 30실의 연간 판매 가능 객실박 중 25%를 외국인 숙박으로 추가 판매한다고 하면, 연간 약 548만 객실박, 점유율 80% 기준 약 1만 8,800실에 해당하는 잠재적 수용력 확대 효과가 나타난다. 크기로만 보면 기준 시나리오 환산치(4만 6,100실)의 약 41%이고, 기존 호텔의 점유율 개선분([표 5], 약 1만 8,200실)과 더하면 약 3만 7,000실이 된다. 다만 이 합계는 이론적 수용력 환산치의 합계일 뿐, 실제 부족분이 그만큼 해소된다는 뜻은 아니다. 기존 내국인 수요의 대체 여부, 호텔과 모텔 간 수요 대체 가능성, 지역별 수급 차이를 반영하지 않았기 때문이다. 또한 기존 판매분을 대체하지 않고 가정한 만큼의 추가 객실박을 실제로 확보할 수 있는지도 검증해야 한다. 따라서 모텔 전환이 실제 호텔 수급 부족을 얼마나 완화할지는 추가 검증이 필요하다.

[표6] 모텔 등 일반숙박시설 전환의 수용력 기여: 가정에 따른 예시

가정 및 결과	보수 가정	기준 가정	적극 가정
개선 참여 업소	1,000곳	2,000곳	3,000곳
업소당 객실 수(가정)	30실	30실	30실
전환 대상 객실	3만 실	6만 실	9만 실
외국인 추가 판매 비중(연평균)	20%	25%	30%
연간 외국인 객실박	약 219만 박	약 548만 박	약 986만 박
수용력 잠재 효과(점유율 80% 환산)	**약 7,500실**	**약 18,800실**	**약 33,800실**
(참고) 기준 환산치(46,100실) 대비 크기	**16%**	**41%**	**73%**

출처: 야놀자리서치 예시 계산. 주: 여관업 사업체 수(2024년 2만 641개, 국가데이터처 전국사업체조사)를 참고한 가정이며, 업소당 객실 수와 외국인 판매 비중은 실측값이 아님. 수용력 환산 = 전환 대상 객실 × 외국인 추가 판매 비중 ÷ 80%. 외국인 추가 판매 비중은 기존 판매분과 구분되는 추가 객실박의 비중을 가정한 것으로, 실제 점유율과 기존 수요의 대체 여부에 따라 실현 가능한 물량이 달라짐. 모텔 객실은 호텔 객실과 면적·부대시설이 달라 호텔 숙박 수요를 일대일로 대체하지 않으며, 일부는 호텔 외 숙박 수요를 흡수함.

3,000만 명 시대를 대비한 숙박산업 전략

앞의 진단을 종합하면 전략의 우선순위가 정해진다. 2029년까지 남은 기간이 짧으므로 시차가 짧은 수단을 먼저 실행하고, 신규 공급은 수요에 비해 공급이 부족한 등급과 입지에 한정하며, 수요를 지역으로 분산하고, 그 성과를 정확히 측정해야 한다. 그리고 이 모든 과제를 사업성과 인력이 뒷받침해야 한다. 아래에 제안하는 일곱 가지 전략은 추진 시차와 효과 발생 시점에 따라 구분할 필요가 있다. 기존 숙박시설의 인바운드 전환과 모텔의 시설 개선, 기존 호텔의 브랜드 전환은 2029년 이전에 성과를 낼 수 있는 단기 수단이다. 반면 오피스의 호텔 전환과 공유숙박 제도화는 인허가와 제도 정비가 필요한 중기 수단이며, 선별적 신축은 장기적 수급 관리 차원에서 추진해야 한다. 지역 숙박 거점 조성과 통계체계 구축, 숙박업법 정비, 사업성 및 인력 기반 강화는 단기부터 지속적으로 추진해야 할 과제다.

전략 1. 기존 숙박 재고의 인바운드 수용 전환

가장 빠른 공급은 새로 짓는 방이 아니라 이미 있는 방이다. 정부는 관광숙박업 약 3,000개 중심이던 진흥체계를 일반·생활숙박 약 2만 7,000개를 포함한 통합 체계로 바꾸고 품질인증제를 도입하기로 했다. 이 재고가 외국인 수요를 수용하려면 세 가지가 필요하다. 해외에서 검색되고 예약할 수 있는 것, 외국어로 응대하고 해외 카드로 결제할 수 있는 것, 위생·방음·침구가 기대 수준을 충족하는 것이다. 야놀자리서치 조사에서 모텔 10곳 중 3곳은 외국인 투숙객이 한 명도 없었고, 업주들은 언어(모텔 34.1%), 예약 변경·노쇼(29.8%), 해외 OTA 관리(15.7%), 결제·정산(11.7%)을 주요 어려움으로 꼽았다. 품질인증과 개보수 융자, 다국어·결제·유통 지원을 한 묶음으로 제공하는 '전환 패키지'가 필요하다. 여행 플랫폼 기업이 가장 크게 기여할 수 있는 영역이기도 하다.

물론 현장의 장벽도 직시해야 한다. 일부 모텔의 비윤리적인 대실 영업, 어둡고 음성적인 환경과 그에 따른 부정적 이미지는 외국인 가족·개별여행객 유치의 걸림돌이다. 생활숙박시설과 휴양콘도는 객실 소유권이나 이용권이 여러 수분양자와 회원에게 분산되어 있어 통합 운영이 어렵다. 따라서 전환 패키지에는 시설 개선과 함께 ① 비윤리적인 대실 영업을 하지 않는 숙박 전용 업소에 대한 인증 및 리브랜딩 기준, ② 수분양자·회원의 동의를 얻기 위한 위탁운영 표준계약과 수익 배분 모델, ③ 회원 이용과 충돌하지 않는 평일 잔여 객실에 한정한 해외 채널 연동이 포함되어야 한다.

전략 2. 모텔 등 일반숙박시설의 시설 개선 및 등급 상향

전략 1이 기존 숙박 재고 전반을 해외에서 검색하고 예약할 수 있게 만드는 일이라면, 전략 2는 그 가운데 시설 수가 많은 모텔의 시설과 운영 수준 자체를 끌어올리는 일이다. 정부와 업계가 추진할 실행 과제는 다음 다섯 가지이며, 이를 하나의 사업으로 묶어 추진할 필요가 있다.

- **시설 개보수 지원.** 객실의 침구·욕실·방음·환기, 로비와 공용 공간, 외관과 간판을 외국인 개별여행객과 가족 여행객의 기대 수준에 맞게 개선한다. 정부가 추진하는 일반숙박 개선 융자를 외국인 수용 요건(다국어 안내, 해외 결제, 숙박 전용 운영)을 충족하는 업소에 우선 배분하고, 수도권 외 지역의 업소를 우대한다.

- **숙박 전용 운영으로의 전환.** 비윤리적인 대실 영업을 하지 않거나 숙박 전용 객실을 층 단위로 분리해 운영하는 업소에 적합한 인증 기준을 마련한다. 무인 체크인과 다국어 응대, 짐 보관, 해외 카드 결제를 기본 요건으로 정하면 외국인 가족·개별여행객이 안심하고 선택할 수 있다.
- **등급 상향과 업종 전환 경로 마련.** 개선을 마친 업소가 정부가 도입하기로 한 숙박업 품질인증을 받을 수 있게 하고, 요건을 갖춘 업소는 소형호텔업이나 호스텔업 등 관광숙박업으로 전환 등록할 수 있도록 주차장·부대시설 기준을 안전과 이용 편의를 해치지 않는 범위에서 현실에 맞게 조정한다. 등급과 인증은 해외 예약 채널에서 검색과 신뢰의 기준이 된다.
- **전문 운영사·브랜드와의 연계.** 개별 업주가 시설 투자와 해외 판매를 혼자 감당하기는 어렵다. 임차나 위탁운영 방식으로 여러 업소를 묶어 운영하는 전문 운영사, 국내외 호텔 기업의 중저가 브랜드, 숙박 플랫폼이 표준화된 품질과 유통망을 제공할 수 있도록 표준계약과 금융을 지원한다.
- **밀집 지역 단위의 정비.** 서울시는 신촌역, 종로3가, 화양동 등 노후 모텔 밀집 지역에 관광숙박 특화지구를 도입해 용도 전환과 용적률 혜택을 지원하는 방안을 내놓은 바 있다. 이처럼 개별 업소가 아니라 거리 단위로 환경과 이미지를 함께 개선하는 방식을 부산, 대구, 대전, 광주 등 관문도시와 5대 관광권의 숙박 거점(전략 5)으로 넓힌다.

모텔의 숙박 전용 전환은 단순한 시설 개선이 아니라 기존 대실 매출과 새로운 숙박 매출 사이의 수익구조 전환을 의미한다. 따라서 정책 지원과 시범사업의 타당성 평가에서는 대실 매출 감소분, 외국인 숙박 객실박 증가, 개보수 투자비, 운영비 변화 등을 함께 고려해 전환 전후의 영업이익과 투자수익성을 검증할 필요가 있다.

추진 일정은 2027년에 인증 기준과 지원 제도를 마련해 시범 지역에서 착수하고, 2028년까지 1차 전환 물량을 확보해 2029년 목표 시점에는 외국인에게 판매 가능한 객실로 운영하는 것이 현실적이다. 성과는 개선 업소 수가 아니라 개선 업소의 외국인 숙박 객실박, 이용 후기 평점, 재방문 의향으로 평가한다. 아울러 요금만 오르고 품질 개선이 따르지 않는 경우를 막기 위해 인증의 사후 점검과 취소 기준을 함께 두어야 한다. 이 전략은 폐업이 늘고 있는 중소 숙박업에 새로운 수요를 연결한다는 점에서 인바운드 대책인 동시에 산업 구조 개선 대책이기도 하다.

전략 3. 용도 전환 및 브랜드 전환의 활성화

2022년에는 일부 호텔이 오피스와 주거시설로 전환되었다. 이제는 그 반대 방향의 전환을 촉진해야 할 때다. 도심의 노후 오피스와 상업시설을 호텔로 바꿀 때 주차장 기준을 합리화하고 인허가 절차를 간소화하면, 사업 여건에 따라 신축보다 2~3년 빨리 객실을 확보할 수 있다. 브랜드 전환은 지역에서 더 큰 효과를 낼 가능성이 있다. 지방의 독립 호텔이 국내외 브랜드의 소프트 브랜드에 편입되면 건물을 새로 짓지 않고도 글로벌 예약망과 멤버십에 연결된다. 메리어트 전환 호텔에서 멤버십 회원이 전체 투숙객의 30%를 차지했다는 사실은 로열티 프로그램이 중요한 고객 유치 및 유통 수단이 될 수 있음을 보여준다. 이는 국내 브랜드에도 똑같이 열려 있는 기회다.

공유숙박도 같은 맥락에서 보아야 한다. 호텔 가격이 오를 때 개별여행객이 선택할 수 있는 주요 대체 숙박 유형 중 하나가 공유숙박이다. 야놀자리서치 분기 동향에서 공유숙박 RevPAR는 2026년 1분기 16.9%, 2분기 22.4%, 3분기 12.2% 각각 전년 동

기 대비 상승해 3~4성급 호텔과 비슷하거나 더 빠르게 성장했다. 주민 동의와 실거주 의무 같은 현행 사전 규제의 합리화 가능성을 검토하되, 안전·위생 기준과 민원 대응 중심의 사후 관리를 강화하고, 영업일수와 권역별 총량에 대한 관리 방안을 통해 주거지를 보호하고 기존 중소 숙박업과 형평성 있는 세금·안전 의무를 적용하는 것이 상생의 출발점이다.

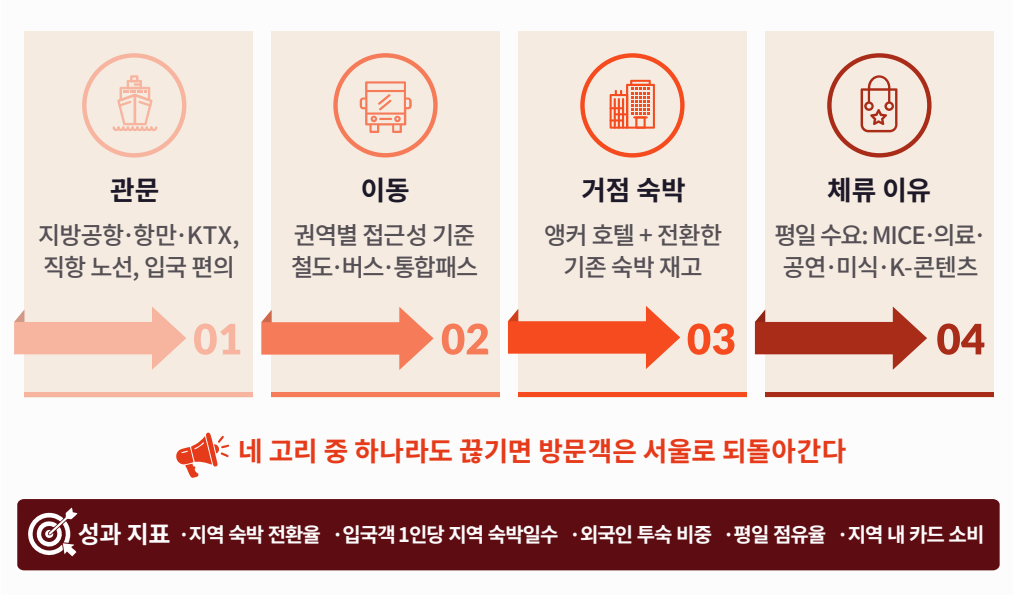
전략 4. 수급 부족 등급·입지 중심의 선별적 신규 공급

신축 인센티브는 수요에 비해 공급이 부족한 3~4성급 등 중가·중상급 호텔과 도심·관문도시에 집중해야 한다. 현재 교통유발계수 조정 등 규제 완화의 수혜는 4·5성급에 맞춰져 있고 민간 파이프라인도 최상위에 쏠려 있다. 서울시의 용적률 최대 1.3배 완화는 필요하지만 신규 공급 효과의 상당 부분은 2029년 이후에야 나타날 수 있어 공식 목표 시점에 맞추기 어렵다. 2012년의 경험을 반영해, 인센티브는 권역별 점유율과 파이프라인을 기준으로 정기 점검하고 과잉 신호가 나타나면 자동으로 줄어드는 일몰·조정 구조로 설계해야 한다. 최상위 브랜드 유치는 단기적인 객실 수용력 확보 대책과 구분해 목적지 경쟁력 투자로 따로 평가해야 한다.

전략 5. 지역 숙박 거점 조성을 통한 수요 분산

지역 분산은 구호가 아니라 연결의 문제다. 방문객이 지역에서 자려면 네 개의 고리가 이어져야 한다([그림 8]). 정부는 2026년 9월 김해·대구·청주·양양·무안 5개 지방공항을 중심으로 5대 관광권을 확정하고, 2027년 예산안에 관광권 육성 935억 원, 범부처 연계 약 4,100억 원을 담았다. 물론, 장기적으로 인바운드 4,000만을 달성하기 위해서는 여수 등 현 국내선용 공항들도 국제공항화하는 전향적인 입장이 필요하다. 이제 여기에 숙박이라는 마지막 고리를 채워야 한다.

[그림8] 지역 숙박 수요를 만드는 네 개의 고리



출처: 야놀자리서치.

- **관광권마다 숙박 거점을 지정한다.** 김해권의 부산·창원·거제·울산·경주, 대구권의 대구·경주·안동, 청주권의 청주·대전·공주·전주, 양양권의 강릉·속초·고성·평창, 무안권의 광주·목포·여수·전주처럼 관광권마다 외국인이 2박 이상 머물 수 있는 거점 도시나 지역을 정하고, 공항에서 거점까지의 실제 교통수단과 이동 시간을 검증해 권역별 접근성 기준을 설정한다. 이를 바탕으로 각 거점의 외국인에게 판매 가능한 객실 수를 관리한다.
- **앵커 호텔 하나와 전환한 기존 숙소 여럿을 묶는다.** 거점마다 글로벌 예약망에 연결된 호텔이 한 곳 있으면 지역의 해외 인지도를 높이고 다른 숙박시설과 관광 콘텐츠로 수요를 확산하는 데 도움이 될 수 있다. 신축 유치에는 국공유지 장기 임대와 인허가 절차의 신속한 처리를, 기존 숙소에는 전략 1과 전략 2의 지원을 적용한다. 경제학의 성장거점 이론(Perroux, 1955)이 시사하듯 거점에 집중된 투자는 주변 지역으로 파급될 가능성이 있다.
- **평일 수요를 먼저 설계한다.** 지역 호텔이 경영상 어려움을 겪는 주요 이유 중 하나는 주말과 성수기에만 수요가 집중되기 때문이다. 기업 회의와 인센티브 여행, 의료·웰니스, 공연과 스포츠, 미식처럼 평일에 숙박 수요를 창출할 수 있는 분야를 관광권 계획에 넣어야 한다. 외국인 의료 소비가 2019년의 6.8배가 된 상황에서, 검진·회복 일정에 맞는 지역 웰니스 숙박은 검토할 만한 상품이다.
- **제주·강원의 콘도 재고를 외국인 상품으로 바꾼다.** 휴양콘도 약 5만 실은 내국인 주말과 성수기 수요를 중심으로 운영되고 있다. 평일의 빈 객실을 회원 이용 조건과 운영 규정을 충족하는 범위에서 해외 채널을 통해 1~2박 단위로 판매할 수 있도록 하면 새 건물 없이 외국인에게 판매 가능한 수용력이 늘어난다. 특히 강원 지역의 경우 양양공항 활성화가 동해안 휴양콘도의 수요 증가로 직접 연결될 수 있다.
- **국적별로 다르게 접근한다.** 지방 단독 방문 비율이 40%인 대만은 지역 분산의 주요 선도 시장이다. 일본 개별여행객도 관문도시의 중요한 수요층이다. 2분기 조사에서 부산 호텔의 77.8%가 일본인 예약 증가를 체감한 점은 이를 보여준다. 국적별 방문 지역과 숙박 선호를 고려한 차별화된 전략이 필요하다.
- **성과는 입국자가 아니라 숙박으로 잰다.** 지방공항 입국자 수만 보면 서울 등 다른 지역으로 이동한 방문객도 지역관광의 성과로 계산될 수 있다. 핵심 지표는 두 가지다. 지역 숙박 전환율은 지방공항으로 입국한 외래객 가운데 해당 관광권에서 1박 이상 숙박한 사람의 비율(%)이다. 입국객 1인당 지역 숙박일수는 해당 입국객의 관광권 내 총 숙박일수를 입국객 수로 나눈 값(박)이다. 전자는 얼마나 많은 사람이 머무는지를, 후자는 입국객 1인당 평균적으로 얼마나 숙박하는지를 보여준다. 두 지표 모두 입국 기록과 숙박 기록을 연결하는 조사·데이터 체계가 있어야 측정할 수 있다. 여기에 외국인 투숙 비중, 평일 점유율, 지역 내 카드 소비를 함께 살펴본다.

전략 6. 객실박·지역 숙박 중심의 성과 측정 체계 구축

'측정되지 않는 것은 관리되지 않는다'는 경영학의 오랜 격언은 숙박 정책에도 그대로 적용된다. 정부의 숙박 수급 전망이 엇갈렸던 경험을 반복하지 않으려면 예측의 가정(포함 업종, 체류일, 점유율)을 공개하는 공동 표준이 필요하다. 야놀자리서치의 분기 동향과 같은 민간 데이터는 이 체계의 한 축이 될 수 있다. [표 7]은 방문객 수 다음에 보아야 할 핵심 관리 지표를 정리한 것이다.

필자들은 여기에 새로운 지표 하나를 제안한다. 외국인 판매 가능 객실 수용력(Internationally Marketable Accommodation Capacity)이다. 등록된 객실 총량이 아니라, 합법적으로 운영되고 품질·예약·결제·접근성 조건을 충족해 외국인 관

광객에게 실제로 팔 수 있는 객실 규모와 판매 가능한 객실박을 뜻한다. 등록 객실, 운영 객실, 외국인 판매 가능 객실, 지역별 미판매 객실박을 나누어 집계하면 세 가지 불일치를 보다 구체적으로 파악할 수 있다. 기존 숙소의 브랜드 전환이나 해외 채널 등록처럼 객실 수는 늘리지 않지만 외국인에게 판매 가능한 객실의 범위와 실제 판매 기회를 넓히는 변화도 계량할 수 있다. 분기 동향 조사와 연계하면 정기적으로 측정하는 산업 지표로 발전시킬 수 있다. 이를 위해 향후 숙박시설의 합법적 운영 여부, 객실 가용성, 해외 예약·결제 접근성, 시설 품질 등을 기준으로 외국인 판매 가능 객실을 식별하고, 이를 객실 수뿐 아니라 일정 기간 실제 판매 가능한 객실박 단위로 측정하는 방법론을 개발할 필요가 있다.

[표7] 3,000만 시대의 핵심 관리 지표

영역	지표	확인하려는 질문
수요	외래객 유료 숙박일수, 지역별 외래객 객실박	얼마나 머물고, 어디에서 자는가
공급	운영 객실·멸실, 순증과 간판 교체의 구분, 외국인 판매 가능 객실 수용력	실제로 쓸 수 있는 방은 얼마인가
지역	지역 숙박 전환율, 입국객 1인당 지역 숙박일수, 평일 점유율, 지역 카드 소비	분산이 숙박과 소비로 이어지는가
수익	실질 RevPAR, 영업이익(GOP), 수수료·유통비 비율	매출이 이익으로 남는가
일자리	종사자 수, 실질임금, 이직률	서비스를 뒷받침할 사람이 있는가
고객	요금 대비 만족, 재방문 의향	가격을 경험이 뒷받침하는가

출처: 야놀자리서치.

전략 7. 사업성 확보와 전문 인력 기반 강화

앞의 전략이 작동하려면 두 가지 조건이 필요하다. 첫째는 사업성이다. 서울의 비주거 공사비는 2022년 이후 40% 올랐다(CBRE코리아, 2026.11). 객실단가가 상대적으로 낮은 3~4성급을 민간이 스스로 짓거나 전환하기는 쉽지 않다. 용적률과 주차장 기준 완화에 더해, 개보수와 전환에 대한 저리 융자, 호텔 리츠와 펀드에 대한 세제 지원 같은 정책 금융이 함께 가야 한다. 정부가 2027년 예산안에 담은 지역 호텔 건립 융자 1,523억 원은 지원 목적과 사업 요건을 검토해 신축뿐 아니라 기존 시설의 전환과 중상급 호텔 확충에도 활용할 필요가 있다. 지원 대상은 사업성 검증을 거쳐 정하고, 사업 완료 후 점유율과 외국인 숙박 실적에 연동해 사후 관리한다.

둘째는 사람이다. 문화체육관광부·한국문화관광연구원 「관광산업조사」에 따르면 관광숙박업 종사자는 2019년 7만 658명에서 2024년 5만 9,587명으로 15.7% 감소했다. 이러한 상황에서 수용력만 넓히면 서비스 품질이 악화될 우려가 있다. 체크인, 다국어 문의, 요금 관리, 정산처럼 반복되는 업무는 무인 체크인과 AI 컨시어지 등으로 자동화하고, 그렇게 얻은 시간을 객실 정비와 대면 서비스에 돌려야 한다. E-9 비자 등을 통한 외국인력 활용 확대는 인력 부족을 완화하는 수단일 뿐, 근본적인 해결책은 아니다. 숙련 인력을 붙잡으려면 임금과 경력 개발 경로를 개선하고, 국내 대학의 외국인 유학생이 졸업 뒤 호텔에 취업할 수 있는 통로를 넓혀야 한다. 기술 투자의 성과는 인원 감축이 아니라 직원 1인당 생산성, 이직률, 고객 만족도가 함께 나아지는지로 판단한다.

정부 정책 평가와 주체별 과제

정부는 2026년 2월 제11차 국가관광전략회의에서 숙박을 비자, 항공, 크루즈와 함께 핵심 의제로 올렸고, 10월에는 지역관광 활성화를 3,000만~4,000만 명 시대의 제1조건으로 제시했다. 2,000만 명 돌파 이후 열릴 국가관광전략회의에서 후속 대책이 논의될 예정이다. 방향은 본 인사이트의 진단과 같다. 다만 몇 가지 보완할 점이 있어 이를 3T 기준으로 정리하였다([표 8]).

[표8] 숙박 관련 주요 정책과 보완점

정책	주요 내용	평가와 보완점
숙박 진흥 체계 통합	(가칭)숙박업법 제정, 문체부 일원화, 일반·생활숙박 포함 약 3만 개 통합 관리, 통합정보 기반	방향 타당. 변화하는 숙박환경에 따른 숙박업 분류와 통합 통계가 숙박 정책의 핵심 기반이므로 최우선. 월별 운영 실적까지 담아야 함
품질인증·금융	숙박업 품질인증제, 지역 관광호텔 신축·개보수와 일반숙박 개선 융자, 펀드	신축보다 개보수·전환에 우선 배분. 다국어·결제·유통 지원과 묶어야 실효성 확보 가능(전략 1). 모텔 등 일반숙박업의 개보수와 숙박 전용 전환을 지원 대상에 명시(전략 2)
입지·부담 완화	4·5성급 교통유발계수 2.62→1.64, 대학 인근 100실 이상 호텔 허용, 서울 용적률 최대 1.3배	[시점] 신규 공급 효과의 상당 부분이 2029년 이후 나타날 가능성이 있어 단기 대응에는 한계. [등급] 수혜가 상위 등급에 집중. 수요 연동 일몰 필요(전략 4)
지방공항 5대 관광권	김해·대구·청주·양양·무안 거점, 2027년 935억 원(범부처 약 4,100억 원), 2029년 지방 입국객 500만 명 목표	[지역] 관문·콘텐츠 중심. 숙박 거점과 지역 숙박 전환율을 성과 지표에 추가(전략 5)
대체 숙박	외국인관광 도시민박업 규제 합리화, 내국인 공유숙박 제도화 논의	주민 동의 등 사전 규제의 합리화를 검토하되, 안전·민원 대응 중심의 사후 관리를 강화하고 주거지 보호 병행
가격 신뢰	가격 미표시 제재, 자율요금 사전신고제, 일방적 예약 취소 제재	가격 급등기에 필요. 다만 가격과 시설·서비스 수준의 괴리는 품질 개선과 공급 여건 개선을 병행해야 완화 가능
인력	호텔·콘도업 E-9 허용 지역·직종 확대	단기 인력 부족 완화에 기여할 수 있으나, 숙련 서비스 인력 양성, 유학생 취업 연계, 처우 개선 대책 필요
세제	2026년 세제개편안에서 가업상속공제 대상 업종 축소(호텔업 제외 방향)	호텔 용도와 고용 유지를 조건으로 한 공제 검토 필요. 승계 부담이 용도 전환 매각으로 이어질 경우 숙박 공급이 줄어들 우려

출처: 제11차 국가관광전략회의(2026.2.25), 문화체육관광부 발표(2026.9~10), 서울시, 재정경제부 2026년 세제개편안 및 언론 보도를 바탕으로 야놀자리서치 정리·평가.

[표9] 주체별 실행 과제

주체	우선 과제
중앙정부	등급별·권역별 중기 수급 전망 정례 공표. 숙박 통합 통계 구축. 전환 패키지 제도화. 인센티브의 수요 연동과 일몰. 성과 지표를 방문객 수에서 체류일·지역 숙박·일자리로 확대, 항공·교통과의 연계
지방정부	관광권별 숙박 거점 지정. 평일 수요(회의·의료·공연) 유치. 공항–숙소 이동 편의 개선. 지역 숙박 전환율과 1인당 지역 숙박일수 관리
호텔 소유주·투자자	현재 ADR이 아닌 경기 순환 전체의 평균을 기준으로 투자 판단. RevPAR뿐 아니라 영업이익과 수수료 차감 후 수익으로 브랜드 평가. 채널별 공헌이익 기록
브랜드·운영사	중상급 컨버전과 지역 소프트 브랜드 확장. 해외 고객 기반 멤버십과 외국어 직접 예약 체계 강화. 숙련 인력 양성. 수수료의 성과 연동
중소 숙박업	외국어 안내, 해외 결제, 해외 채널 등록, 예약 변경·노쇼 규정 정비 등 인바운드 기본기 확보. 품질인증 참여. 시설 개보수와 숙박 전용 운영 전환, 전문 운영사·브랜드와의 제휴 검토
플랫폼·데이터 기업	기존 재고의 해외 유통 연결, 다국어·결제 솔루션, 지역 숙박 데이터 제공. AI 검색 환경에서 국내 숙소의 노출 확대 지원

출처: 야놀자리서치.

일곱 가지 전략을 한꺼번에 같은 속도로 추진할 수는 없다. 효과가 나오기까지 걸리는 시간이 다르기 때문이다. 정책 시차에 따라 순서를 나누면 [표 10]과 같다.

[표10] 정책 시차를 고려한 단계별 추진 순서

추진 시기	우선 조치	주요 핵심 성과 지표 (KPI)
단기: 2027년	기존 숙박시설의 해외 판매 준비. 모텔 등 일반숙박시설의 개보수와 숙박 전용 전환 착수(2028년까지 1차 물량 확보). 다국어·결제·예약 체계 개선, 품질인증, 숙박 통합 통계 구축 착수	외국인 판매 가능 객실 수용력, 외국인 추가 예약 객실박, 개선 업소의 외국인 숙박 객실박
중기: 2028~2029년	관광권별 지역 숙박 거점 조성, 기존 건물의 호텔 전환, 공유숙박 제도화 추진	지역 숙박 전환율, 지역 외국인 숙박일수, 평일 점유율
장기: 2030년 이후	지역별 수요에 맞춘 선별 신축, 운영·통계 체계 정착, 4,000만 명 대비 거점 확충	지역별 수급 격차, 실질 RevPAR, 영업이익(GOP)

출처: 야놀자리서치.

결언: 3,000만 명 시대, 숙박은 가장 먼저 준비해야 할 기반이다

본 인사이트를 마무리하며, 우리는 2,000만 명 달성의 의미를 다시 정의하고자 한다. 그것은 도착점이 아니라 3,000만 명 시대를 향한 출발선이다. 퍼듀대학교 CHRIBA 연구소가 분석한 미국 호텔산업의 20년은 산업 규모가 커져도 성장의 과실이 고르게 나뉘지는 않는다는 사실을 보여주었다. 한국 호텔산업의 20년은 여기에 한 가지를 더 한다. 외래 관광객 수와 호텔 객실 수가 비슷한 속도로 증가했더라도, 수요와 공급이 시기·등급·지역별로 어긋나면 한쪽에서는 방이 모자라고 다른 쪽에서는 방이 남을 수 있다는 것이다. 항공과 숙박은 수요 증가에 맞춰 단기간에 공급을 확대하기 어렵기 때문에 사전 준비가 중요하다. 그러므로 인바운드 관광의 지속적인 성장을 뒷받침하기 위한 숙박산업의 세 가지 전략적 방향을 제안하고자 한다.

첫째, 지금의 호황에 안주해서는 안 된다. 2,000만 명 시대의 서울 호텔 호황에는 객실 공급의 희소성에 따른 가격 상승 효과가 상당 부분 반영되어 있는 것으로 추정된다. 최상위 브랜드의 진출은 한국 호텔산업의 고급화와 국제적 경쟁력 강화를 보여주는 신호이지만, 3,000만 명, 4,000만 명 시대의 성패는 고급 객실의 확대만이 아니라 다양한 방문객이 이용할 수 있는 객실을 확보하고, 서울 밖에서도 충분한 숙박 수요를 창출할 수 있느냐에 달려 있다.

둘째, 가장 빠른 해법은 이미 지어져 있는 방에 있다. 3,000만 명 시대까지 남은 시간은 길지 않다. 공식 목표인 2029년까지 약 3년, 가속 시나리오에서는 약 2년이다. 이 기간에 새로 지어 문을 열 수 있는 호텔은 제한적이다. 따라서 단기적으로는 기존 호텔의 활용도를 높이고, 전국의 모텔 등 일반숙박시설을 외국인 관광객이 안심하고 이용할 수 있는 수준으로 개선하는 것이 가장 현실적인 방안이다. 신축은 이러한 노력만으로 해결되지 않는 지역별·등급별 공급 부족을 보완하는 수단으로 활용해야 한다.

셋째, 숙박 전략과 지역관광 전략은 하나의 전략이다. 3,000만 명을 넘어 4,000만 명 시대를 준비하는 숙박 전략은 객실 공급의 확대뿐 아니라 지역별 숙박 수요의 분산과 창출을 함께 고려해야 한다. 이미 존재하지만 충분히 활용되지 못하는 숙박시설을 외국인이 예약하고 이용할 수 있는 객실로 전환하고, 서울에 집중된 수요를 지역의 숙박 수요로 연결하는 것이 우선이다. 이를 위해 지역별 숙박 거점을 조성하고, 교통·관광 콘텐츠·해외 예약망을 연계해 외국인이 실제로 지역에 머물도록 유도해야 한다. 지역관광 활성화는 서울 등에 집중된 숙박 수급 부담을 완화하는 핵심 수단이기도 하다. 한국 관광의 다음 성장 단계는 얼마나 많은 방문객을 유치하느냐뿐 아니라, 그들이 어디에서 얼마나 오래 머물고 지역에 어떤 경제적 가치를 남기느냐에 달려 있다.

결론적으로, 2,000만 명 달성은 우리에게 숙박산업의 구조를 개선할 중요한 골든타임이 왔음을 알리는 신호다. 지금 전국의 기존 숙박시설을 외국인이 안심하고 이용할 수 있는 객실로 전환하고, 지역에 숙박 거점을 마련한다면, 3,000만 명 시대는 객실 부족의 위기가 아니라 전국의 숙박산업과 지역경제가 함께 성장하는 기회가 될 것이다.

참고자료

[1] Baldick, H., & Jang, S. (2026). One Industry, Different Measures of Growth: The U.S. Hotel Market and Global Hotel Networks. CHRIBA Insights, Vol. 4 No. 6. Center for Hospitality and Retail Industries Business Analytics (CHRIBA), Purdue University.

[2] 야놀자리서치. 「국내 숙박업 동향 보고서」 2025년 1분기~2026년 3분기 각 호.

[3] 야놀자리서치 (2026.11). 2026년 1~9월 한국 인·아웃바운드 관광 실적 분석.

[4] 야놀자리서치 (2026.9). 2026년 방한 외래객 재전망. Yanolja Research Brief Vol. 17.

[5] 문화체육관광부 (2026.11.12). 방한 외국인 관광객 2,000만 명 돌파 보도자료; (2026.8.5) 하반기 업무보고(3,000만 명 조기 달성 및 4,000만 명 목표).

[6] 문화체육관광부. 관광숙박업 등록현황(각 연도, 2025년 말 기준 포함).

[7] 관계부처 합동 (2026.2.25). 제11차 국가관광전략회의 「방한관광 대전환 및 지역관광 대도약」.

[8] 문화체육관광부 (2026.9.10). 지방공항 중심 5대 관광권 선정; (2026.10.28) 관광 분야 기자간담회.

[9] 한국관광공사. 한국관광통계; 2025년 외래관광객조사; 2026 국가별 방한관광시장 분석.

[10] 문화체육관광부·한국문화관광연구원. 관광산업조사.

[11] 국가데이터처. 소비자물가조사.

[12] 쿠시먼앤드웨이크필드 코리아 (2026.7). 2026 서울 호텔 마켓 리포트.

[13] CBRE코리아 (2026.11). 수급 격차가 바꾼 서울 호텔의 가치와 향후 가치 제고 전략.

[14] 삼성증권 (2026.4). 아시아 호텔 시장의 중심: 국내 호텔 시장 전망.

[15] 젠스타메이트 (2025). 2024년 호텔 시장 거래 동향.

[16] 재정경제부 (2026.8.3). 2026년 세제개편안.

[17] 김현주 (2025). 방한 외래관광객의 지방관광 실태분석 및 활성화 방안. 한국문화관광연구원(관광산업포럼 발표).

[18] 한국경제, 동아일보, 아시아경제, 디지털데일리, 파이낸셜뉴스, 호텔앤레스토랑, 투어코리아 등 2025~2026년 언론 보도.

[19] 국가데이터처. 전국사업체조사(여관업 사업체 수); 국세청 국세통계포털(여관·모텔 사업자 수); 행정안전부 지방행정 인허가 데이터(숙박업 개·폐업).

[20] 한국경제(2026.2.2, 2026.2.11) 등 모텔 사업자 감소 및 모텔 개보수·전환 사례 관련 2026년 2~6월 언론 보도.

[21] Ezekiel, M. (1938). The cobweb theorem. Quarterly Journal of Economics, 52(2), 255–280.

[22] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360.

[23] Perroux, F. (1955). Note sur la notion de pôle de croissance. Économie Appliquée, 8, 307–320.

Appendix

주요 경제지표

주요지표	통계명	세부항목	2020	2021	2022	2023	2024	2025	25.11	25.12	26.01	26.02	26.03	26.04	26.05	26.06	26.07	26.08	26.09	26.10.	26.11
경제일반	경제성장률[1]	실질GDP성장률(%)	-0.70	4.70	2.90	1.50	2.2	1.1	-	-0.2(Q4)			1.8(Q1)			0.6(Q2)			1.0(Q3)		
		민간소비증감률(%)	-4.60	3.70	4.20	2.10	1.3	1.5	-	0.4(Q4)			0.6(Q1)			0.4(Q2)			-0.2(Q3)		
	경기종합지수[2]	선행지수	100.00	103.70	107.40	108.90	113.2	116.5	122.20	123.10	124.20	125.20	126.4	127.5	128.8	130.2	131.2	131.7	132	-	-
		동행지수	100.00	101.50	107.50	109.20	112.4	112.9	114.50	114.50	114.70	115.70	116.2	116.5	116.3	116.9	118.1	118.8	119.5	-	-
		후행지수	100.00	101.30	106.50	112.50	114.6	116.8	119.50	119.90	120.20	120.80	121.0	121.2	121.2	121.6	122.0	122.5	122.9	-	-
경기동향	기업경기실사지수[3]	종합	81.50	101.40	94.00	92.00	95.13	91.69	94.80	98.70	95.40	93.90	102.7	85.1	87.5	98.6	98	89.9	102	98.6	98.6
		비제조업	84.20	100.60	96.10	93.60	96.69	92.53	92.80	105.20	98.90	99.50	99.4	84.6	88.4	95.4	100.6	91.5	102.4	101.8	105.2
		여가/숙박 및 외식	-	99.50	89.70	103.10	110.26	109.08	92.30	114.30	107.10	100.00	108.3	84.6	123.1	107.7	121.4	116.7	92.3	100	92.3
	업종별기업경기실사지수[4]	전산업	65.00	84.00	82.00	72.00	71.08	67.08	71.00	70.00	69.00	70.00	75	71	71	76	75	76	79	77	78
		숙박업	30.00	48.00	85.00	80.00	71.75	63.75	69.00	73.00	57.00	64.00	67	70	78	72	72	90	81	75	95
	중소기업경기전망조사[5]	전산업	70.70	77.80	82.70	80.70	77.9	74.8	77.50	76.50	79.30	79.50	82.5	80.8	77.6	79.6	78.2	80	84.8	83.3	81.5
		숙박 및 음식점업	60.70	57.80	80.90	89.00	84.5	77.98	81.40	82.00	79.00	84.10	82.2	79.9	87.5	79.7	82.3	87.4	86.3	88.2	83.3
	소비자동향조사[6]	소비자심리지수	87.68	103.61	95.67	97.36	99.95	104.04	112.00	110.00	111.00	112.00	107	99	106	107	107	105	107	105	-
		소비지출전망	97.42	108.42	111.25	111.58	109.08	108.17	110.00	110.00	111.00	111.00	111	108	110	110	110	109	110	109	-
		여행비 지출전망	70.58	85.83	92.75	96.00	96	95.17	98.00	97.00	97.00	99.00	97	92	95	97	98	96	96	96	-
		교양/오락/문화생활비 지출전망	80.25	89.17	92.42	93.08	92.5	92.25	95.00	95.00	94.00	95.00	94	91	94	94	93	93	93	93	-
		외식비 지출전망	82.58	92.00	93.50	94.25	94.75	95.25	99.00	98.00	97.00	98.00	97	93	97	97	97	96	97	96	-
	산업별서비스업생산지수[7]	총 지수	100.00	105.00	112.30	116.10	117.6	119.9	121.50	122.50	122.30	122.90	124.7	123.7	124.9	126.0	124.4	125.4	126		
		숙박업	100.00	111.30	139.00	143.90	138.8	137.1	143.40	141.80	143.00	138.30	139.9	143.4	140.9	134.1	132.8	136.9	136.1		
		음식점 및 주점업	100.00	100.70	116.60	117.00	115.3	114.3	115.60	113.00	113.60	112.40	112.4	115.1	116.9	114.7	113.4	111.9	114.8		
물가	소비자물가지수[8]	총 지수	100.00	102.50	107.72	111.59	114.18	116.61	117.20	117.57	118.03	118.40	118.80	119.37	119.92	119.99	119.77	120.05	120.43	120.73	
		호텔숙박료	100.00	99.82	108.71	116.95	121.13	124.67	129.53	128.78	119.11	122.02	124.19	131.49	138.35	131.45	146.38	155.9	145.6	158.66	
		여관숙박료	100.00	98.39	101.64	106.21	107.63	108.35	108.59	108.30	108.10	108.31	108.15	108.20	108.82	109.04	109.85	110.69	109.83	110.5	
		콘도이용료	100.00	99.86	102.43	110.63	116.46	135.25	123.35	139.94	145.94	140.95	116.30	122.13	134.73	126.04	165.29	172.95	133.95	139.16	
		휴양시설이용료	100.00	102.65	108.58	112.66	113.74	113.3	108.29	110.18	109.52	109.88	104.35	104.68	109.56	107.21	127.14	132.23	111.33	110.64	
	생산자물가지수[9]	총 지수	100.00	106.38	115.29	117.11	119.08	120.45	121.31	121.76	122.56	123.28	125.35	128.75	129.82	130.03	129.39	129.58	129.78	-	
		숙박서비스	100.00	99.55	105.65	112.97	116.56	124.08	123.03	126.05	121.23	122.51	120.05	125.87	131.14	126.76	141.24	147.91	134.08	-	
		호텔	100.00	100.00	108.89	117.82	122.32	125.89	130.81	130.04	120.27	123.21	125.41	132.77	139.7	132.73	147.82	157.43	147.02	-	
		여관	100.00	98.49	101.82	106.34	107.69	108.4	108.64	108.35	108.15	108.36	108.20	108.25	108.87	109.09	109.9	110.74	109.88	-	
		휴양콘도	100.00	100.34	103.24	111.93	118.61	137.75	125.63	142.53	148.64	143.56	118.46	124.39	137.23	128.38	168.34	176.15	136.43	-	
노동과 임금	경제활동인구조사[10]	실업률(%)	4.00	3.70	2.90	2.70	2.8	2.8	2.20	4.10	4.10	3.40	3.0	2.9	2.9	2.8	2.6	2	2	2	
		고용률(%)	60.10	60.50	62.10	62.60	62.7	62.9	63.40	61.50	61.00	61.80	62.7	63.0	63.3	63.4	63.3	63.3	63.5	63.3	
관광	관광수지[11]	관광수지 전체(백만달러)	-2,561.10	-4,079.50	-5,731.40	-10,382.60	-10,207.20	-10,760.40	-815.40	-1,060.40	-1,403.40	-1,099.30	263.8	159.9	220.5	596.6	-50.3	-399.4	-498	-	
		관광수입 전체(백만달러)	10,984.00	11,335.10	13,021.50	16,214.20	19,131.30	21,887.70	1,890.80	2,031.70	1,636.20	1,555.90	2648.8	2404.3	2577.2	2784.0	2624.1	2487.4	2460.8	-	
		관광지출 전체(백만달러)	13,545.10	15,414.60	18,752.90	26,596.80	29,338.50	32,648.10	2,706.20	3,092.10	3,039.60	2,655.20	2385.0	2244.4	2356.7	2187.4	2674.4	2886.8	2958.8	-	
	출입국관광통계[12]	국민 해외관광객(명)	4,276,006	1,222,541	6,554,031	22,715,841	28,686,435	29,550,177	2,467,701	2,747,093	3,267,988	2,769,295	2,293,716	2,285,843	2,340,345	2,004,723	2,419,457	2,431,669	2,268,409	-	
		방한 외래관광객(명)	2,519,118	967,003	3,198,017	11,031,665	16,369,629	18,936,562	1,596,939	1,518,292	1,265,658	1,431,472	2,045,992	2,027,860	1,945,809	1,993,128	2,093,223	2,245,293	2,062,042	-	
환율	환율[13]	미국 USD	1,180.05	1,144.42	1,291.95	1,305.41	1,366.58	1,423.07	1,457.77	1,467.40	1,456.51	1,449.32	1,486.64	1,485.91	1,490.11	1,527.30	1497.43	1,406.30	1359	1337.66	
		유로 EUR	1,345.99	1,352.79	1,357.38	1,412.36	1,477.40	1,609.22	1,684.90	1,717.96	1,709.82	1,713.05	1,718.26	1,736.98	1,740.69	1,758.45	1709.78	1,629.78	1567.13	1499.17	
		일본 100엔 JPY	1,105.07	1,041.45	983.44	931.24	901.59	941.46	939.83	941.39	929.51	932.63	936.68	933.31	942.04	950.38	921.46	885.6	869.52	847.02	
		중국 CNY	170.88	177.43	191.57	184.22	189.5	195.78	205.04	208.26	209.08	209.73	215.65	217.25	219.11	223.04	220.94	208.69	202.6	200.02	

* 본 지수는 통계치를 제공하는 기관에서 제공하는 평균값이 아닌 야놀자리서치에서 월 또는 분기의 개별지수를 자체적으로 계산한 평균값으로 해석상의 유의를 요함

1) 경제성장률 : 한국은행 , 전기 대비 성장률 (%)

2) 경기종합지수 : 통계청 , 2020 년 기준으로 100 을 상회하면 추세이상의 성장 , 하회하면 추세 이하의 성장

3) 기업경기실사지수 : 전국경제인연합회 한국경제연구원 , 100 이상 (미만) 이면 다음 달 경기가 좋아질 것으로 전망한 업체가 그렇지 않을 것으로 보는 업체보다 더 많음 (적음) 을 의미 , 2021 년 이전에는 '여가 / 숙박 및 외식' 을 조사하지 않음

4) 업종별 기업경기실사지수 : 한국은행 , 0~200 의 값을 가지며 100 보다 클때는 긍정적 시각의 기업의 수가 부정적 시각의 기업의 수보다 많다는 의미

5) 중소기업경기전망조사 : 중소벤처기업부 , 100 이상 (미만) 이면 다음 달 경기가 좋아질 것으로 전망한 업체가 그렇지 않을 것으로 보는 업체보다 더 많음 (적음) 을 의미

6) 소비자동향조사 : 한국은행 , 소비자동향지수는 소비자의 심리를 반영한 심리지표로서 0 에서 200 까지의 값을 가질 수 있는데 기준치는 100, 소비자심리지수가 100 보다 크면 (작으면) 평균적인 경기상황보다 나음 (나쁨) 을 의미

7) 산업별 서비스업 생산지수 : 통계청 , 불변지수 , 2020 년 기준으로 100 이상이면 생산성 증가 , 이하이면 생산성 하락

8) 소비자물가지수 : 통계청 , 2020 년 기준으로 100 이상이면 물가 상승 , 이하이면 물가 하락

9) 생산자물가지수 : 통계청 , 2020 년 기준으로 100 이상이면 물가 상승 , 이하이면 물가 하락

10) 경제활동인구조사 : 통계청 , 만 15 세 이상 인구 중 경제활동인구를 대상으로 실업률 (%) 과 고용률 (%) 을 조사

11) 관광수지 : 한국은행

12) 출입국관광통계 : 한국관광 데이터랩

13) 환율 : 하나은행 , 매매기준율 기준



발행일 : 2026년 11월 26일 | 발행처 : 야놀자리서치 | 주소 : 서울특별시 강남구 테헤란로 108길 42, MDM타워
이메일 : yanoljaresearch@yanolja.com | 홈페이지 : yanolja-research.com

Disclaimer : 본 보고서는 개별 사안에 대한 조언을 제공하거나, 야놀자의 입장이나 사업전략을 반영하지 않으며, 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었습니다. 야놀자리서치의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제하는 것은 금지되며, 동의 없이 본 보고서를 활용하는 과정에서 발생한 손해에 대해서 야놀자리서치는 어떠한 법적 책임도 지지 않습니다.