

# 2016年度グローバル都市調査

今日一番影響力があるのはどの都市か？  
将来的に影響力を持ちそうなのはどの都市か？  
そして、“スマートな”都市とは？



今日、地球上の人口の半分以上が都市に住み、世界は急速な都市化を続けている。国連によると、2050年には、世界人口の3分の2が都市部に住むことになる。都市部が拡大するにつれ、その影響はますます大きくなる。

各種指標を用いて都市レベルでの発展状況を継続的に把握することの重要性を認識し、A.T. カーニーは2008年以来「グローバル都市調査」として、世界で最も重要な都市のデータを収集してきた。今回で6回目の発行となる当グローバル都市調査では、125の都市を分析し、どの都市が最もグローバルな都市であるかを明らかにしている。我々の定義では、真にグローバルな都市とは、世界の資本、ヒト、およびアイデアを誘致かつ保持する能力を有し、さらにそれを長期的に維持する能力の高さによって決まる。

2016年度グローバル都市調査は以下の2部構成となっている。

**グローバル都市指標 (Global City Index)** : ビジネス活動、人的資源、情報交換、文化的経験、政治的関与の5つの分野にまたがる27の評価基準に基づき、都市の現在の能力を評価する。

世界最大級の都市について、そのグローバルな展開力、実績、および発展レベルに関する洞察を得ることを「都市指標」の目標としている。また、当指標では、ニューヨークや上海など、多様な都市の比較をすることにより、それらに共通する強みや主な違いについて独自の結論を導き出すことも可能とするものである。

---

## 2050年には、世界人口の3分の2が都市部に住む

---

**グローバル都市展望 (Global City Outlook)** : 個人の幸福度、経済、イノベーション (革新性)、ガバナンス (意志決定と行動) の4つの分野にまたがる13の評価基準の変化の割合に基づき、都市の将来的潜在能力を予測する。

今回で2回目となる「都市展望」の調査では、都市の将来的な競争力を決定する都市レベルの政策や慣行をより進歩的な観点から見つめることに重点を置く。13の評価基準は環境性能、安全性、イノベーション能力など、長期的な成功につながる要素を評価できるように設計されている。

「都市指標」と「都市展望」では、独自の視点により、現在世界で最も影響力があり、さらに将来的に影響力を示すと見込まれる合計125の都市について述べている。今日のキープレーヤーがどの都市で、明日のチェンジメーカーとなりえるのはどの都市であるか特定するための手助けとなるだろう。2ページの図1は、本年度の「都市指標」と「都市展望」の両方においてトップ25入りした都市を紹介する。9ページの付録ではグローバル都市調査を実施するにあたって用いた方法論を紹介する。

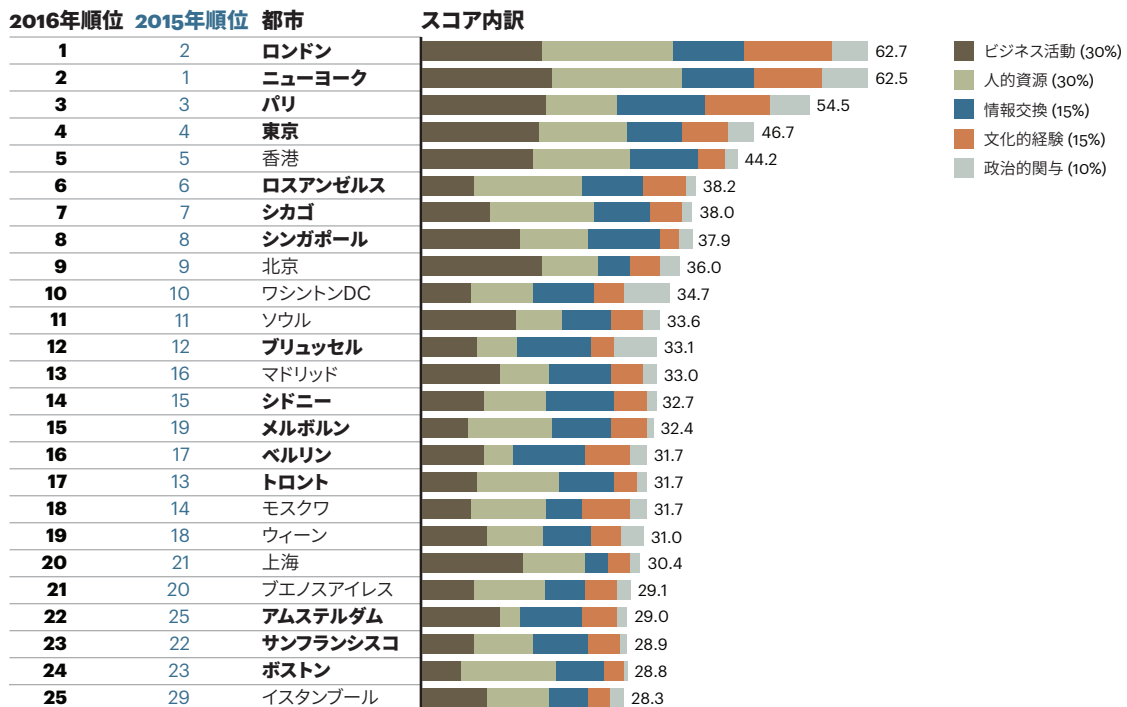
## 「グローバルエリート」の15都市

A.T. カーニーのグローバル都市調査では、「都市指標」と「都市展望」の両方において上位25都市にランクインした都市を「グローバルエリート」として紹介している。本年度は15都市がこれにあたり、いずれも有名な文化や政治の中心地であるだけでなく、真にグローバルな経済の中心地でもある(3ページの図2参照)。これらの都市の平均人口は880万であり、合計GDPは7.3兆ドルである。これは、グローバル都市調査で最も収入が多い上位55都市が合わせて創出するGDPの半分程度に相当する。これらグローバルエリート都市の今日の高い能力と高い潜在能力を考えると、今後もしばらくは世界的な影響力を発揮するだろう。

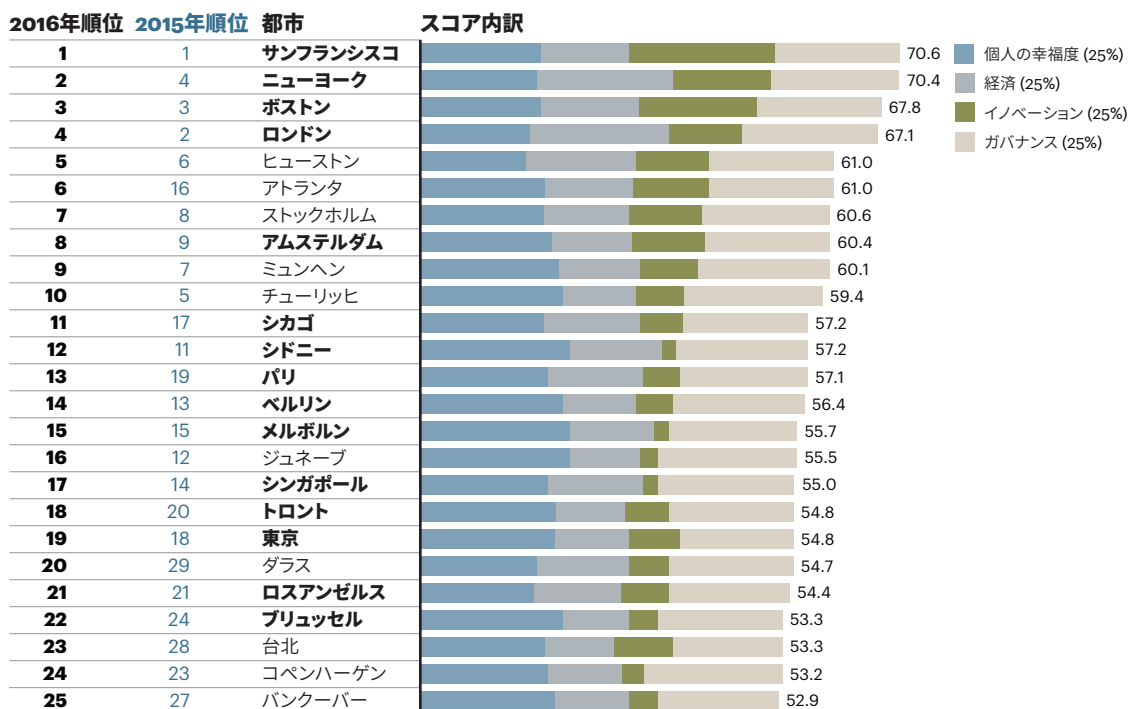


## 指標および展望の上位25都市

### グローバル都市指標



### グローバル都市展望



注: 太字の都市はグローバル都市指標、グローバル都市展望の両方で上位25位に入っている「グローバルエリート」を示す。

出所: 2016年 A.T. カーニー グローバル都市調査

図2

「グローバルエリート」とはグローバル都市指標と展望の両方で上位にランキングしている都市

南北アメリカ

EMEA (欧州、中東、アフリカ)

アジア パシフィック

 <b>ニューヨーク</b> 指標2位/展望2位	 <b>ロンドン</b> 指標1位/展望4位	 <b>東京</b> 指標4位/展望19位
 <b>ロサンゼルス</b> 指標6位/展望21位	 <b>パリ</b> 指標3位/展望13位	 <b>シンガポール</b> 指標8位/展望17位
 <b>シカゴ</b> 指標7位/展望11位	 <b>ブリュッセル</b> 指標12位/展望22位	 <b>シドニー</b> 指標14位/展望12位
 <b>トロント</b> 指標17位/展望18位	 <b>ベルリン</b> 指標16位/展望14位	 <b>メルボルン</b> 指標15位/展望15位
 <b>サンフランシスコ</b> 指標23位/展望1位	 <b>アムステルダム</b> 指標22位/展望8位	
 <b>ボストン</b> 指標24位/展望3位		

■ トップ10  
■ トップ25

出所: 2016年 A.T. カーニー グローバル都市調査

ロンドンとニューヨークのみが今回も「都市指標」と「都市展望」の両方でトップ10入りを果たしたことにより、この両都市が今回もグローバルエリートの中でも特にリーダー的な存在だ。グローバルエリート15都市は、「都市指標」と「都市展望」におけるリーダーたちとしてその強さは明確だが、これらの都市がグローバルなリーダーシップを全て掌握しているわけではない。総勢18の都市が27ある「都市指標」の評価基準で首位の座を獲得しており、また13ある「都市展望」の評価基準においては総勢20の都市が首位あるいは同率首位を獲得している。つまり、最も「エリート」といわれる都市も、世界の主要な地域における各都市からかなりの競争を強いられていると言える。

「都市指標」や「都市展望」を参考にすることにより、どの都市も、その都市の能力を一定の基準に従って評価することができる。強みや弱点を発見することにより、世界の舞台において都市としてどのように競争力を高め、今後「グローバル」であることがどういうことであるかを再検討することが可能になるだろう。

## グローバル都市指数の首位に変化

2008年にA.T. カーニーのグローバル都市指数が発表されて以来初めて、ロンドンがニューヨークを抜いて今年の首位となった。これは驚きとも受け取れるが、実はロンドンはスコアを2008年以來着実に伸ばし、首位のニューヨークとの差を縮めてきた(4ページの図3参照)。

本年度、ロンドンは5分野中、文化交流とビジネス活動の2分野でニューヨークを上回った。人的資本においてはニューヨークは首位を維持したものの、2位のロンドンとの差は縮まった。また、情報交換においてはロンドンに顕著な伸びが見られ、政治的関与ではニューヨークが10%下落したのに対してロンドンは33%上昇した。

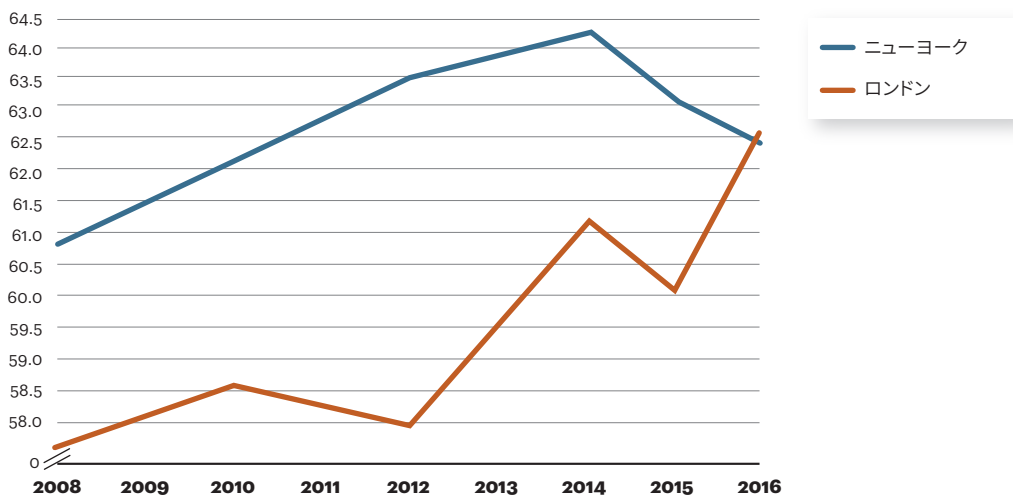
## 初期の60都市のさらなるグローバル化

A.T. カーニーでは、「都市指標」の有用性を常に改善すべく継続的に都市数を増やしており、2008年からの8年間で調査対象の都市数を倍増させ、今回の125都市に達した。ところで、「都市指標」で2008年から追跡している初期の60都市に着目すると、興味深い傾向が見られる。最もグローバル

であることで知られるこれらの都市が、拡充された経済的、文化的、および政治的な関係を通じて展開力を補強することにより、さらにグローバル化しているのだ。2008年以降、これら60都市は得点を伸ばしており、「都市指標」の5分野中4分野（政治的関与以外）では60都市の平均得点は上がっている。分野別得点の伸び率が最も大きいのが人的資本であり、これはこれらの都市が大学の質や留学生の人数、さらに高等教育機関の学位保持者の人数を増やすことによりグローバル人材の中心地としての魅力を増しているからである。

図3  
2008年の第一回目の調査から着実にニューヨークとの差を縮めてきたロンドン

### 都市指標スコア



出所: 2016年 A.T. カーニー グローバル都市調査

## グローバル都市展望ではサンフランシスコが首位

サンフランシスコは、昨年より2年連続で「都市展望」の首位を堅持しているが、イノベーションにおける比類なき強さがその主な原動力となっている<sup>1</sup>。ベンチャーキャピタル投資額の代用として見ることができる民間投資額では、1位のサンフランシスコが2位のニューヨークの2倍以上も獲得している。また、「都市展望」の首位を守ったのはサンフランシスコだが、ニューヨーク、ボストン、ロンドンをはじめとするいくつかの都市の得点上昇により、サンフランシスコとの差は縮まった。各都市の得点が上昇した主な要因は、ニューヨークが経済、ボストンがイノベーション、ロンドンがガバナンスと、様々な強みが総合的な成功に今後もつながりうることを強調する結果となった。

本年度の「都市展望」では、個人の幸福の分野が最も著しい進歩を見せた。これは、気候変動に対応するためのレジリエントなインフラ設備への投資や安全性や医療サービスへのアクセスの充実といった戦略により、市民の生活の質を改善するために世界中の都市が進めている取り組みの成果の現れかもしれない。

イノベーションにおいて北米とヨーロッパの各都市が最も高い得点を記録しており、「都市展望」では依然としてこの分野において先進国と新興国の都市の間で差が開いている。今後、新しい知識経済の中で都市が明日のリーダーを生み出せるかどうかは、その都市に革新する力があるかどうかにかかっているため、今後もこの分野における推移は注視していく価値がある。

<sup>1</sup> グローバル・イノベーション・インデックス参照 [www.atkearney.com/innovation/global-innovation-index/2015](http://www.atkearney.com/innovation/global-innovation-index/2015).

# 「パーフェクト」&「最速」なグローバル都市

「都市指標」の27評価基準で首位だった都市に基づく「パーフェクトな都市」、および「都市展望」の13評価基準で首位だった都市に基づく「最速の都市」を構築してみた。

その結果は、世界の主要な地域と発展レベルをまたがる様々な都市の集合体と言える。「パーフェクトな都市」は18都市から成り、「最速の都市」は20都市から成る。「都市指標」の5分野における首位の都市は、ニューヨーク、パリ、ロンドン、ワシントンD.C.と昨年と変わらないが、パーフェクトな都市を構築するために評価項目を増やすと今回初登場となる都市名が見えてくる。具体的には、TVのニュース番組へのアクセスでジュネーブとブリュッセル、そして姉妹都市の数でサンクトペテルブルクだ（図4参照）。

図4  
2016グローバル都市指標のリーダー

## グローバル都市指標 – 分野別リーダー

ビジネス活動	人的資源	情報交換	文化的経験	政治的関与
ニューヨーク	ニューヨーク	パリ	ロンドン	ワシントンDC

## グローバル都市指標 – 評価基準別リーダー

<b>フォーチュン500の企業数</b> 北京 <b>グローバル・サービス企業の存在</b> ロンドン <b>資本市場</b> ニューヨーク <b>航空貨物の量</b> 香港 <b>船便貨物の量</b> 上海 <b>ICCA (国際会議協会) 開催数</b> パリ	<b>外国生まれの人口</b> ニューヨーク <b>大学のレベル</b> ボストン <b>高等教育の学歴を持つ人口</b> 東京 <b>留学生の人数</b> ロンドン <b>インターナショナルスクールの数</b> 香港	<b>TVニュースへのアクセス</b> アブダビ、ドバイ、チューリッヒ、ジュネーブ*、ブリュッセル* <b>通信社の数</b> ロンドン <b>ブロードバンド利用者数</b> ジュネーブ、チューリッヒ <b>表現の自由</b> ストックホルム <b>オンラインでの存在感</b> シンガポール	<b>美術館・博物館</b> モスクワ <b>視覚的パフォーマンス (演劇、コンサートなど)</b> ニューヨーク <b>スポーツ・イベント</b> ロンドン <b>海外からの旅行者</b> ロンドン <b>多彩な食文化</b> ニューヨーク <b>海外姉妹都市の数</b> サンクトペテルブルク*	<b>大使館・領事館数</b> ロンドン <b>シンクタンク</b> ワシントンDC <b>国際関係機関</b> ジュネーブ <b>政治的会議の開催数</b> ブリュッセル <b>世界規模の国内機関の存在</b> ニューヨーク
---	--	---	--	--

\*は、2016年度に新たにリーダーに加わった都市  
出所: 2016年 A.T. カーニー グローバル都市調査

「都市展望」に基づく「最速の都市」でも新しい顔ぶれがいくつかある。ある評価基準において、「最も急速に進化する可能性が高い」都市というのは、その評価基準において過去5年間で変化の割合（変化率）が最も大きかった都市だ。また、現在の進化の速度が今後も続くと想定した場合の2026年における地位の予測もこの変化率を用いて行った。今回はメルボルンが初めて分野レベルで首位となり（個人の幸福）、また評価基準別に見るとパキスタンのカラチが海外直接投資（FDI）の受入れ額、シドニーとメルボルンが環境性能、およびブリュッセルが行政の透明性において首位となり、初めて評価基準別で首位に立つ都市が見られた（6ページの図5参照）。<sup>2</sup>

<sup>2</sup> 海外直接投資信頼度指数 (Foreign Direct Investment Confidence Index) についてはウェブサイト参照  
[www.atkearney.com/gbpc/foreign-direct-investment-confidence-index](http://www.atkearney.com/gbpc/foreign-direct-investment-confidence-index)

下記の表5の中で、新しい顔ぶれの中で最も予想外なのはカラチの登場かもしれないが、これはパキスタンへの海外からの投資を促進するための首脳たちによる最近の努力の証しとも言える。カラチへの最近の投資活動を主導している中国とアラブ首長国連邦の取り組みは、両国の地域ビジネスへの影響力を拡大させる上で有益なものかもしれない。<sup>3</sup>

図5

## 2016グローバル都市展望のリーダー

### グローバル都市展望 – 分野別リーダー

個人の幸福	経済	イノベーション	ガバナンス
メルボルン*	ロンドン	サンフランシスコ	ジュネーブ、チューリッヒ

### グローバル都市展望 – 評価基準別リーダー

<b>インフラ</b> ボゴタ  <b>対人口比GDP</b> ヒューストン  <b>海外直接投資受入れ</b> カラチ*	<b>安定性とセキュリティ</b> ワルシャワ  <b>医療の進歩</b> 複数のリーダー  <b>ジニ係数(収入不平等指数)の低さ</b> ブラハ  <b>環境対策</b> シドニー*、メルボルン*	<b>対人口比特許数</b> ミュンヘン、深セン、ヒューストン  <b>民間投資</b> サンフランシスコ、北京、ニューヨーク  <b>大学連携インキュベータ</b> メキシコシティ、ナイロビ、グアダハラ、サンフランシスコ	<b>官僚の質</b> ダブリン  <b>ビジネスのしやすさ</b> ワルシャワ  <b>透明性</b> ブリュッセル*
--	--	--	---

\*は、2016年度に新たにリーダーに加わった都市  
出所: 2016年 A.T. カーニー グローバル都市調査

## 何をもって「スマートシティ」と言えるのか?

8年分の蓄積を持つグローバル都市指数は、有益なデータベースでもあり、世界の最も能力の高い都市を分析する上で強力なツールとなる。よって、A.T. カーニーでは毎年、データの中から最新の傾向を見出し、その時々注目トピックにスポットライトを当てる取り組みを続けている。2015年には、イノベーションが先進国と新興国の都市の間で能力の差を生む決定的な要因であることに着目した。今年、イノベーションのテーマをさらに広げて「スマートシティ」の概念を扱うこととした。インド、アメリカ、中国、EUなどいくつかの主要な政府の間で、よりスマートシティの開発を支援するための制度作りが進められ、スマートシティをめぐる議論が多く起こっている一方、「スマートシティ」に関する統一した基準がまだ存在しない。

端的に言えば、スマートシティとは、技術の活用を中心とする都市開発戦略を採用する都市であるというのが一般的だ。アメリカ政府は最近、スマートシティに関する事業を立ち上げ、スマートシティを次のように定義している。

<sup>3</sup> The Express Tribune (パキスタンの英字紙)、2015年9月号より

「進展するデータ革命、低価格のセンサー、および共同研究を有効利用し、安全性とプライバシーを確実に守りながら、住民の生活の向上のために、継続的なデータの収集、統合、および活用を行うためのインフラを構築しているコミュニティのこと。」<sup>4</sup>

我々は文献調査を経て、スマートシティの領域において世界をリードする都市を絞り込み、これらの都市の能力を「都市指標」と「都市展望」の両面から分析した。この分析の目的は、これらの都市に共通する特徴を見出し、「スマートシティとは何か」という問いの答えを見つけることであった。

分析の対象となった14都市はいずれも「都市指標」と「都市展望」の両方において全都市の中で上位4分の1に位置する都市である。14都市はニューヨークやロンドンなどのリーダー都市の他、アムステルダム、バルセロナ、東京、バンクーバー、ロサンゼルス、メルボルンなどの都市によって構成される。<sup>5</sup>これらの都市の特徴は、「都市指標」の3分野と「都市展望」の2分野に集中している。具体的には情報交換、人的資本、ビジネス活動、ガバナンス、および個人の幸福の5分野だ（図6参照）。

図6  
今日の「スマートシティ」に際立つ特徴

### グローバル都市指標

重要な分野

主たる評価基準



- 大学のスコア
- 留学生の人数
- 外国生まれの人口



- グローバル・サービス企業
- 国際会議開催数(ICCA)



- 検閲
- オンラインでの存在感 (Google)

### グローバル都市展望

重要な分野

主たる評価基準



- 官僚の質
- ビジネスのしやすさ



- 安定性とセキュリティ
- 医療の進歩
- 環境対策

注: ICCAとは、非営利の業界団体International Congress and Convention Association (国際会議協会)のこと  
出所: 2016年 A.T. カーニー グローバル都市調査

まとめとして、これらの特徴は、各都市の現在の能力の決め手となる重要な要素だが、これらの要素を見ることは、今後さらにスマートシティへと変革していく中で重要な要素はどれであるか特定する手がかかりにもなる。情報の共有を重んじる連携意識の強いネットワーク、専門性の高い人材、活気ある経済、および新技術の試験的導入を可能にする政策を兼ね備える都市が今日のスマートシティの模範ともなっており、このような都市は、これからよりスマートな政策を導入しようとする他の都市を支援することもできる。

<sup>4</sup> アメリカ合衆国大統領行政府が2015年に発表した「Smart Cities Launch」参照

<sup>5</sup> 詳細は追記(10ページ)参照

# 将来への展望

A.T. カーニーのグローバル都市調査は、世界情勢について、世界のビジネスと文化を生み出す主要な人口密集地の観点から、興味深い内容を示している。都市ならびに都市圏は、地政学とマクロ経済学においてますます重要な役割を担っており、専門家の中には、従来主導的な役割を担ってきた国民国家に代わって、都市が世界の経済と政治を動かす主な要因になると提唱している研究者もいる。<sup>6</sup> 各都市の世界的な影響力が増すにつれ、都市の能力に関する情報は、ビジネスリーダーによる戦略策定（具体的には投資判断、グローバル本社や研究拠点をどこに配置するかという判断、どこで人材を募集するという判断）や都市による行政改革計画の策定を方向づけるものとなるだろう。

まとめると、本年度の「指標」と「展望」の調査結果に期待されることは、各都市の弱点や改善の余地を特定するための手がかりとなること、およびビジネスリーダーが今後の成長戦略を策定する際に活用する土台となることである。今日の運営環境における競争と変動性が反映されたとも受け取れる本年度の調査結果によるランキング順位の推移を見る限り、今後も決して確実な将来が待っているわけではないのは明らかだ。来年もまた、この調査結果を見ることで、グローバルなシステムの中で生きる私たちにどのような変化が起ころうとしているのか読み取れるだろう。

---

## Authors



### Mike Hales

シカゴオフィス  
パートナー  
mike.hales@atkearney.com



### Erik Peterson

グローバルビジネスポリシーカウンシル  
パートナー兼マネジングディレクター  
erik.peterson@atkearney.com



### Andres Mendoza Pena

シカゴオフィス  
パートナー  
andres.mendoza.pena@atkearney.com



### Nicole Dessibourg-Freer

シカゴオフィス  
コンサルタント  
nicole.freer@atkearney.com

---

<sup>6</sup> パラグ・カンナ(Parag Khanna)著「Connectography: Mapping the Future of Global Civilization (2016)」参照



## スマートシティの方法論

「都市指標」と「都市展望」のすべて評価基準を分析しスマートシティと定義された14都市

都市	都市指標の順位	都市展望の順位
バルセロナ	26	34
ブリュッセル	12	22
コペンハーゲン	42	24
ロンドン	1	4
ロスアンゼルス	6	21
メルボルン	15	15
ニューヨーク	2	2
パリ	3	13
シンガポール	8	17
シドニー	14	12
東京	4	19
トロント	17	18
バンクーバー	37	25
ウィーン	19	41

### 方法論

- 評価基準が平均を上回る都市が対象である
- それぞれの分野において上位4分の1以内にランク入りしていることが「スマート」と定義される大事な要素である
- さらに、重要分野において上位4分の1以内にランク入りしていることが「スマート」と定義される最も重要な評価基準である

<sup>1</sup>我々がスマートシティと認定した14の都市は、複数の資料により「スマート」であると認識されており、「都市指標」と「都市展望」の両方で上位3分の1以内にランク入りしている。  
出所：Fast Company, Forbes, Siemens, IESE Insight; A.T. カーニーの分析による

## グローバル都市指数 順位の推移(2008~2016年)

順位

2016	2015	2014	2012	2010	2008	都市
1	2	2	2	2	2	ロンドン
2	1	1	1	1	1	ニューヨーク
3	3	3	3	4	3	パリ
4	4	4	4	3	4	東京
5	5	5	5	5	5	香港
6	6	7	6	7	6	ロスアンゼルス
7	7	6	7	6	8	シカゴ
8	8	8	11	8	7	シンガポール
9	9	15	14	15	12	北京
10	10	-	-	-	-	ワシントン
11	11	11	8	10	9	ソウル
12	12	14	9	11	13	ブリュッセル
13	16	13	18	17	14	マドリッド
14	15	16	12	9	16	シドニー
15	19	21	32	-	-	メルボルン
16	17	18	20	16	17	ベルリン
17	13	10	16	14	10	トロント
18	14	-	-	-	-	モスクワ
19	18	17	13	18	18	ウィーン
20	21	26	21	21	20	上海
21	20	19	22	22	33	ブエノスアイレス
22	25	23	26	29	23	アムステルダム
23	22	20	17	12	15	サンフランシスコ
24	23	22	15	19	29	ボストン
25	29	29	37	41	28	イスタンブール
26	27	25	24	26	-	バルセロナ
27	24	24	30	31	-	モントリオール
28	26	27	29	27	27	ドバイ
29	28	28	23	20	21	フランクフルト
30	31	30	36	34	32	マイアミ
31	30	31	25	24	26	チューリッヒ
32	33	32	27	23	24	ストックホルム
33	38	36	31	33	35	ミュンヘン
34	32	38	33	35	31	サンパウロ
35	36	37	28	28	30	ローマ
36	40	43	35	32	-	ジュネーブ
37	39	39	-	-	-	バンクーバー
38	34	33	38	38	-	ヒューストン
39	35	35	34	30	25	メキシコシティ
40	37	34	39	40	37	アトランタ
41	43	44	43	36	22	バンコック
42	45	40	42	37	36	コペンハーゲン
43	44	45	40	39	34	台北
44	41	42	45	46	49	ムンバイ
45	42	41	41	42	39	ミラノ
46	51	49	-	-	-	プラハ
47	46	-	-	-	-	フィラデルフィア
48	48	47	44	44	44	ダブリン
49	47	46	49	48	40	クアラルンプール
50	53	54	53	49	47	リオデジャネイロ
51	49	50	-	-	-	ダラス
52	59	60	47	47	45	大阪
53	50	52	50	43	38	カイロ
54	52	51	-	-	-	ブダペスト
55	61	53	-	-	-	ワルシャワ
56	54	57	54	53	48	ジャカルタ
57	56	55	55	54	43	ボゴタ
58	62	64	-	-	-	サンティアゴ
59	58	61	51	51	46	マニラ
60	55	56	52	52	50	ヨハネスブルク
61	57	59	48	45	41	ニューデリー
62	60	58	46	50	42	テルアビブ
63	64	65	-	-	-	リマ

順位

2016	2015	2014	2012	2010	2008	都市
64	63	62	-	-	-	アブダビ
65	66	66	-	-	-	ドーハ
66	65	63	-	-	-	リヤド
67	68	-	-	-	-	デュッセルドルフ
68	70	-	-	-	-	サンクトペテルブルク
69	73	-	-	-	-	名古屋
70	69	68	-	-	-	ケープタウン
71	71	75	60	57	52	広州
72	67	-	-	-	-	フェニックス
73	75	72	56	56	-	ナイロビ
74	72	-	-	-	-	アンカラ
75	76	71	58	58	58	バンガロール
76	77	-	61	61	55	ホーチミン
77	80	84	-	-	-	チェンナイ
78	78	-	-	-	-	ハイデラバード
79	74	73	57	55	51	カラカス
80	86	82	59	59	53	ラゴス
81	87	87	63	64	56	ダッカ
82	83	-	-	-	-	クウェートシティ
83	84	96	65	62	54	深セン
84	81	78	64	63	60	コルカタ
85	79	89	62	60	57	カラチ
86	92	-	-	-	-	南京
87	82	83	-	-	-	マナマ
88	89	-	-	-	-	アクラ
89	88	-	-	-	-	ポルトアレグレ
90	91	86	-	-	-	カサブランカ
91	90	88	-	-	-	チュニス
92	95	-	-	-	-	ブネー
93	97	-	-	-	-	テヘラン
94	102	-	-	-	-	天津
95	99	-	-	-	-	サルバドル
96	96	-	-	-	-	成都
97	93	-	-	-	-	ペロオリゾンテ
98	98	-	-	-	-	モンテレイ
99	94	-	-	-	-	グアハララ
100	85	80	-	-	-	アディスアババ
101	100	-	-	-	-	アーメダバード
102	101	-	-	-	-	レンフェ
103	106	-	-	-	-	アビジャン
104	109	-	-	-	-	スラバヤ
105	108	-	-	-	-	バンドン
106	103	104	-	-	-	ラホール
107	104	-	-	-	-	武漢
108	110	-	-	-	-	大連
109	105	-	-	-	-	蘇州
110	112	-	-	-	-	青島
111	107	-	-	-	-	アレキサンドリア
112	111	97	-	-	-	キンシャサ
113	114	115	66	65	59	重慶
114	115	-	-	-	-	西安
115	113	-	-	-	-	杭州
116	116	-	-	-	-	バグダッド
117	117	-	-	-	-	ハルビン
118	118	-	-	-	-	ヤンゴン
119	120	-	-	-	-	スラト
120	119	-	-	-	-	ルアンダ
121	122	-	-	-	-	鄭州
122	123	-	-	-	-	瀋陽
123	121	-	-	-	-	ハルツーム
124	124	-	-	-	-	東莞
125	125	-	-	-	-	泉州

## グローバル都市展望 順位の推移 (2015～2016年)

順位

2016	2015	都市
1	1	サンフランシスコ
2	4	ニューヨーク
3	3	ボストン
4	2	ロンドン
5	6	ヒューストン
6	16	アトランタ
7	8	ストックホルム
8	9	アムステルダム
9	7	ミュンヘン
10	5	チューリッヒ
11	17	シカゴ
12	11	シドニー
13	19	パリ
14	13	ベルリン
15	15	メルボルン
16	12	ジュネーブ
17	14	シンガポール
18	20	トロント
19	18	東京
20	29	ダラス
21	21	ロスアンゼルス
22	24	ブリュッセル
23	28	台北
24	23	コペンハーゲン
25	27	バンクーバー
26	25	ドバイ
27	34	ワシントン
28	22	ダブリン
29	33	ミラノ
30	30	デュッセルドルフ
31	31	モントリオール
32	10	ソウル
33	36	大阪
34	32	バルセロナ
35	49	モスクワ
36	26	サンティアゴ
37	40	フェニックス
38	37	ブラハ
39	38	ワルシャワ
40	35	フランクフルト
41	39	ウィーン
42	45	北京

順位

2016	2015	都市
43	43	フィラデルフィア
44	46	マイアミ
45	71	サンクトペテルブルク
46	42	マドリッド
47	41	名古屋
48	48	テルアビブ
49	47	ローマ
50	50	深セン
51	51	アブダビ
52	52	ボゴタ
53	54	ブダペスト
54	44	クアラルンプール
55	58	ブエノスアイレス
56	57	メキシコシティ
57	53	香港
58	59	クウェートシティ
59	56	蘇州
60	64	南京
61	55	天津
62	60	ドーハ
63	65	上海
64	62	グアダハラ
65	70	リマ
66	69	リオデジャネイロ
67	61	モンテレイ
68	63	武漢
69	74	杭州
70	82	サンパウロ
71	67	瀋陽
72	75	リヤド
73	90	バンガロール
74	68	マニラ
75	72	成都
76	87	ニューデリー
77	78	泉州
78	76	広州
79	79	大連
80	66	イスタンブール
81	77	ハルビン
82	83	東莞
83	80	マナマ
84	85	鄭州

順位

2016	2015	都市
85	81	西安
86	73	アンカラ
87	93	ムンバイ
88	92	ベロオリゾンテ
89	89	バンコク
90	91	重慶
91	97	ハイデラバード
92	84	青島
93	88	レシフェ
94	86	アーメダバード
95	94	サルバドール
96	96	ポルトアレグレ
97	98	ホーチミン
98	109	チェンナイ
99	120	カラチ
100	112	コルカタ
101	113	ナイロビ
102	99	ヨハネスブルク
103	100	ブネー
104	95	カサブランカ
105	102	スラト
106	116	アビジャン
107	106	アクラ
108	107	ケープタウン
109	103	スラバヤ
110	105	ジャカルタ
111	111	バンドン
112	104	カイロ
113	110	チュニス
114	115	ラホール
115	108	ヤンゴン
116	101	アレクサンドリア
117	117	カラカス
118	118	テヘラン
119	119	バグダッド
120	121	キンシャサ
121	114	アディスアババ
122	124	ラゴス
123	123	ルアンダ
124	122	ダッカ
125	125	ハルツーム

出所: 2016年 A.T. カーニー グローバル都市調査

## 解説

今回の「グローバル都市指標」の上位層の変化はロンドンがニューヨークを上回り1位になった点が大きい。ただし、調査はブリクジット<sup>1</sup>決定前に実施しており国民投票後の変化は加味されていない。次回以降の調査ではどのような影響が現れるのか注視したい。

さて、東京については前回の調査に引き続き総合4位を維持、という結果であった。しかし、3位のパリとは大きな差があり、5位の香港はすぐ後ろに迫るといった厳しい状況である。評価の要素毎では順位を伸ばせたのは政治的関与の項目のみ。それ以外では、ビジネス活動は4位という高い順位であるが2012年の1位から徐々に落ち、人的資源は調査開始の2008年から5-6位に留まっている。そして特に低い順位、かつ下落傾向なのが情報流通と文化的経験である。我々はこれらの不調要素の根幹は同一であり、それが要素別で最も低い14位と評価されている情報流通であると認識している。

東京の現在の状況として残念ながら世界の主要経済圏たり得る“情報”のハブになりきれていない。これにはメディアだけでなく、人的交流、教育・研究を通じた知識の伝達といった要素も含まれる。つまり、世界で重要とみなされる知識・情報を生み出す人材、発信する人材が決定的に不足している。立て直しには日本人だけで十分ということはなく、海外人材も取り込むことが必須である。ことさら日本のメディアは言語・規制・慣習の面でガラパゴス化しており海外メディアの侵食を防げた一方で、これまで外圧・競争により自身をグローバル化する機会に恵まれてこなかった。結果的に他業界に比べ海外に雄飛する事例にも乏しい業界となっている。

この海外への情報発信力の欠如、及び海外人材の層の薄さが、ビジネス活動の停滞を招いている。文化的経験評価は海外からの旅行者数や多様な食文化、イベント数などを指標にしている。食文化であれば東京におけるミシュランの星付きレストランの数は東京だけでも200店舗以上と次点のパリの3倍以上引き離し圧倒的に世界一であり、歴史・文化財の面では、世界遺産登録数は今般の国立西洋美術館を加え20件とほぼアメリカに近い数にもかかわらず、海外への情報発信が不十分で上位都市に比べるとインバウンド観光客や国際的なイベント数が依然として少ないことが低評価の原因となっている。これら情報発信と人的資源の不足から日本・東京への資本投資が行われにくく、ビジネス活動の停滞にもつながっている。日本の対内直接投資残高はGDP比で5%と米国の約20%、ドイツの約30%等と比べるまでもなく低水準にとどまり、日本を下回る国はアフリカ・オセアニア等の小国しかない。

この問題の改善には高度人材をいかに日本・東京で増やしていくかが求められている。日本の労働市場の半分を占める大企業にも新たな価値創造を行う人材は勿論いる。問題は流動性の欠如により、成長分野への人の移動が不十分なことである。また女性では高度人材の一部は結婚後共働きができないことで市場に出にくいという側面もある。例えばニューヨークと東京の共働きの世帯割合は2000年時点では4割程度であったが、現在までに東京はほぼ横ばいの一方、ニューヨークでは5割まで伸ばしている。保育施設の増加や多様な働きかたを許容できる仕組みの整備が有効である。また根本的には、終身雇用からより柔軟なキャリアパスが可能となる制度整備も重要であり、そうすることでより多くの人材が起業・新規市場を目指すものと思われる。

但しトップ都市と伍していくためには国内人材の活用だけでは足りず、海外からの人材獲得も必要となる。これまでも日本では高度人材の誘致に取り組んできたものの1990年台をピークに流入は長く減少傾向にあった。2012年にイギリス・カナダ等の制度に習い、高度人材ポイント制を導入しているが利用人数は伸び悩んでおり、国別の高度人材流入シェアは米国が約40%、英国が約10%の中、日本は1~2%に留まる。様々な施策が考えられるがまず門戸の拡大という意味でビザ要件の緩和も不可欠である。これは単に観光ビザ、就労ビザの廃止・要件緩和ということではなく、特定職種にターゲットを絞った”高度人材ビザ”の運用柔軟化や、一定の学歴・成績基準をクリアした学生・卒業生に対してビザを発行する”ポストスタディワークビザ”の導入が検討されるべきだ。実際に日本ではどれだけ優秀でも雇用契約を持たないフリーの海外人材には就労ビザが発行されず、流入の障壁となっている。

併せて環境面の整備も求められる。例えばニューヨークでは東京と同様に仕事場の家賃水準が高く、起業家にとって高いハードルであるが、市がインキュベーターネットワークを整備し、起業家にネットワークの機会と安価な職場インフラを提供することで高度人材の誘引に貢献している。また日本においては言語の違いも海外人材獲得の大きな壁になっていることは周知の事実である。英語能力の底上げという長期的な取り組みに加え、英語インフラが整った特区を設けることも有効であろう。

述べたような取り組みを行い、人材を活用・誘引するのに残された時間は少ない。確かに2020年のオリンピックで多くの旅行者が東京を訪れ、海外からも注目されることは間違いない。だがこの時に従来通りの高度人材にとって魅力度の低い都市のままであれば東京の評価は固定化されてしまうだろう。2020年はチャンス的一年ではなく審判の年だ。東京がこれからも魅力的な都市で有り続けるためには早急に高度人材活用に向けた取り組みを実施し、成果を諸外国に示す必要がある。

## Commentator Profile



### **Kohei Okawa**

大川 浩平 (A.T. カーニー マネージャー)

kohei.okawa@atkearney.com

東京大学大学院農学生命科学研究科修了。インクスを経て、A.T. カーニー入社。様々な業界・企業規模のクライアントに対し戦略策定、オペレーション改善、組織再編、PMI等を支援。

※本稿は日本語版にのみ収録されているオリジナル・コンテンツです。

<sup>1</sup> Brexit: 英国が2016年6月23日に行われた国民投票でEUからの離脱を選択したこと。

A.T.カーニーは、40ヶ国以上に拠点を有する世界有数のグローバルな経営コンサルティングファームです。1926年の創業以来、世界の有力企業・組織の信頼されるアドバイザーであり続けています。A.T.カーニーはパートナーシップ制度を採っており、顧客の最重要課題に対して短期的な成果をもたらすと共に 持続的な成長を支援することをお約束します。詳しくはWebサイトをご覧ください。www.atkearney.com

<b>アメリカ</b>	アトランタ	ダラス	パロアルト
	ボゴタ	デトロイト	サンフランシスコ
	ボストン	ヒューストン	サンパウロ
	カルガリー	メキシコシティ	トロント
	シカゴ	ニューヨーク	ワシントン DC

<b>アジア・パシフィック</b>	バンコク	メルボルン	シンガポール
	北京	ムンバイ	シドニー
	ブリズベン	ニューデリー	台北
	香港	パース	東京
	ジャカルタ	ソウル	
クアラルンプール	上海		

<b>ヨーロッパ</b>	アムステルダム	イスタンブール	オスロ
	ベルリン	キエフ	パリ
	ブリュッセル	リスボン	プラハ
	ブカレスト	リブリヤナ	ローマ
	ブダペスト	ロンドン	ストックホルム
	コペンハーゲン	マドリード	シュトゥットガルト
	デュッセルドルフ	ミラノ	ウィーン
	フランクフルト	モスクワ	ワルシャワ
	ヘルシンキ	ミュンヘン	チューリッヒ

<b>中東・アフリカ</b>	アブダビ	ドバイ	リヤド
	ドーハ	ヨハネスブルグ	

本稿の表紙に記されているのは、当社の社名にもなっている創業者 Andrew Thomas Kearney (アンドリュー・トーマス・カーニー) の署名で、カーニーが培い、我々が継承している、すべての行いにおいて“本質的な正しさ”を保証することを意味しています。

A.T. Kearney Korea LLC は大韓民国において A.T. Kearney の名のもと業務を行っている別法人です。

A.T. Kearney はインド共和国においては、英国法に基づいて設立された法人組織 A.T. Kearney Limited の支店として業務を行っています。

本稿の無断複製・転載・引用は固くお断りいたします。

© 2016, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved