

# 2017年グローバル都市調査 “破壊的イノベーション”世界の リーダーたち

世界で最も影響力のある都市と、今後重要性が高まる可能性のある都市を調査したA.T. カーニーの最新分析





# 脚光を浴びるニューヨークとサンフランシスコ

都市とは、ビジネスとイノベーションのためのエコシステムである。大都市におけるビジネスネットワークの強み、有能な市民、安定した政治機関、そして文化的組織の創造性のどれもが、現在のビジネスの繁栄、そして新しいビジネスが生まれる環境に貢献している。

A.T. カーニーの「グローバル都市調査」は、2008年以降、世界で最も重要な都市に関するデータを収集し蓄積してきた。最新の調査で7回目を数え、多くの分野において世界の大都市の多くがその強さを継続していることが示された。今年最強の都市はニューヨークであり、またサンフランシスコが今後数年間で、グローバル資本や人々、アイデアを引きつけ保持していく最も有利な位置にあるとされた。さらに今年は起業家精神とイノベーションへの集中が顕著であった。それにより、あらゆる種類の都市がスタートアップのエコシステムを育成し、より大きな成功を達成するための4つの道筋の開発につながった。

2017年グローバル都市調査は、都市のパフォーマンスを測定するグローバル都市指標(Global Cities Index)と、将来の潜在的能力を予測するグローバル都市展望(Global Cities Outlook)の二つから成る。「都市指標」と「都市展望」は併せて、世界最大の規模と影響力を持つ都市と、今後重要性が高まる都市を判断する上で、独自の視座を提供するものだ。(別項「グローバル都市調査2017：世界6地域の128都市を分析」を参照)

図1は、「都市指標」と「都市展望」の上位25都市の順位である。上位25都市の順位の評価基準の詳細、および各分野の重み付けは巻末の付録に記載する。

## ニューヨークが「都市指標」の首位を奪還

2016年度の「指標」の上位10都市は、2017年度においても引き続きリードしている。しかし最上位はまた入れ替わった。2016年にニューヨークは長年守ってきた首位の座をロンドンに奪われたが、今年その地位を取り戻した。大きな理由として「情報交換」が向上し、「ビジネス活動」と「政治的関与」においてロンドンよりも上位であったことによる。ニューヨークのこれらのカテゴリーでの健闘が、ロンドンの文化的経験の強みに勝った。両都市とも、他の都市に比べて高い「人的資本」を誇っている。

### グローバル都市調査2017：世界6地域にまたがる128都市を対象に実施

グローバル都市指標は、「ビジネス活動」、「人的資本」、「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の評価基準に基づく都市の現在の能力の調査である。本「指標」は、世界最大の都市のグローバル化、能力、および開発レベルについての洞察を提供し、また、多様な都市間の比較、中核の強みと際立った違いの特定を可能にする。

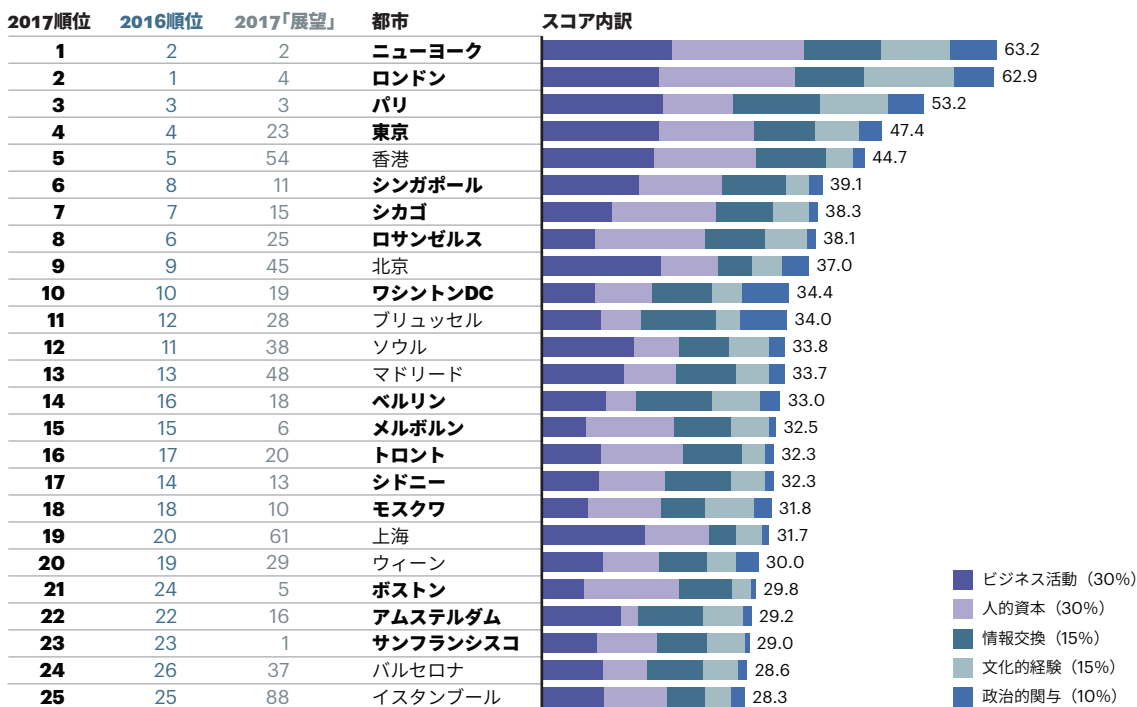
グローバル都市展望は、「個人の幸福」、「経済」、「イノベーション」、および「ガバナンス」の4つの分野にまたがる13の評価基準に基づく都市の潜在能力を予測する。これらは、環境パフォーマンス、インフラ、イノベーション潜在能力のような要素による長期的投資と成功の評価を支援する。本「展望」は、将来において競争力を形成し、世界で最も有望な都市を特定し、都市レベルで

の政策と運用についての将来的な視点をもたらす。

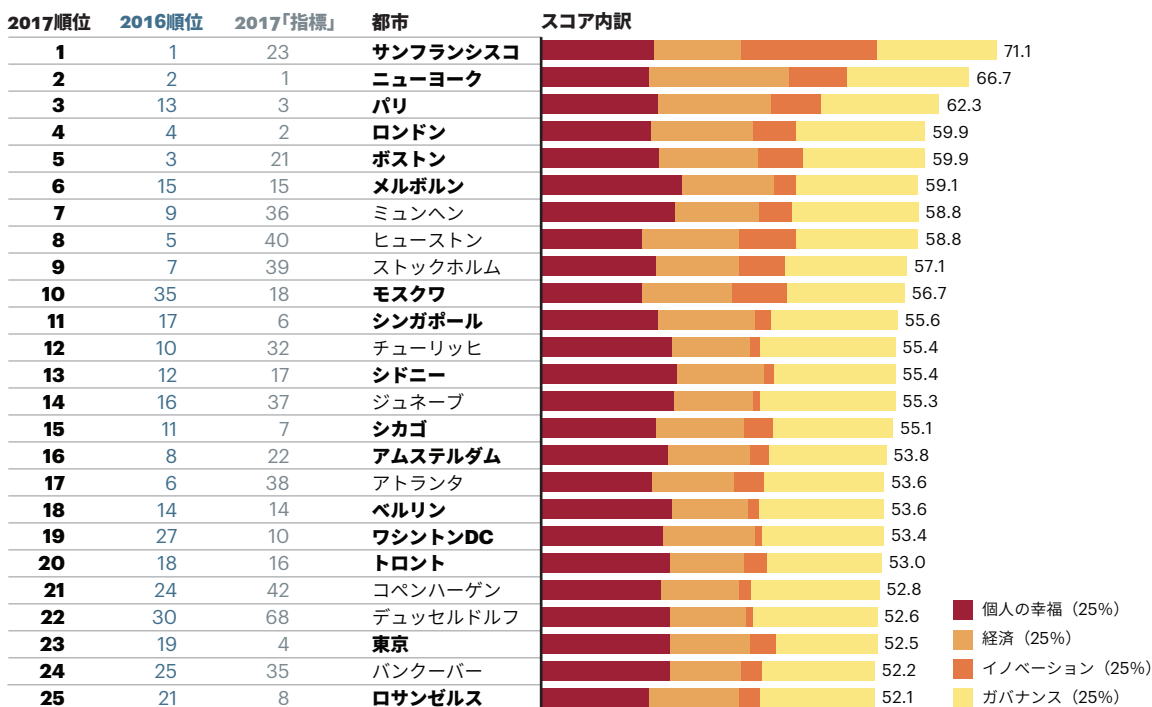
図1

## 「指標」および「展望」の上位25都市

### グローバル都市指標、順位およびスコア



### グローバル都市展望、順位およびスコア



注:太字の都市は「指標」と「展望」の両方ともトップ25位内であることを示す。

出所:A.T. カーニー 2017年グローバル都市調査

過去5年間でメルボルン、イスタンブール、ベルリン、マイアミは、主に「情報交換」、「人的資本」、「ビジネス活動」の上昇により、指標の順位が大幅に上昇した<sup>1</sup>。

## 「都市展望」ではサンフランシスコが首位を維持

イノベーションの中心地としてよく知られ、また称賛を集めるサンフランシスコは、イノベーション分野が引き続き強いことが示され（特許と起業の数が増加）、第1位となった。過去2年間、「展望」においてパリは継続してその地位を向上させており、現在ではサンフランシスコやニューヨークに迫っている。海外直接投資の大幅増加やインフラの緩やかな改善に大きく牽引されたパリとニューヨークは、共に経済分野でスコアが伸びた<sup>2</sup>。パリはまた、ビジネス・インキュベータ（起業支援事業者）とベンチャーキャピタルおよびプライベート・エクイティ・ファンドからの民間投資が増加し、その結果イノベーションのスコアが伸びた。

2015年以来「展望」でもっとも順位が上昇した都市は「経済」と「ガバナンス」で大きな改善が見られた。パリ、メルボルン、モスクワ、サンクトペテルブルクはすべて大きく順位を上げている。パリとモスクワは海外直接投資が増加し経済分野で改善が見られた。モスクワとサンクトペテルブルクは官僚主義が比較的改善し、パリとサンクトペテルブルクでは、インキュベータが増加しイノベーションのスコアが上昇した。

## グローバルエリート

毎年A.T. カーニーは「指標」と「展望」の両方で上位25位にランク入りした都市を「グローバルエリート」として特定している。これらの都市はパフォーマンスが素晴らしいだけでなく、将来においても成長と影響力が継続する都市である。今年は16都市がそれに値すると認定された。中でも、ニューヨーク、ロンドン、パリが両方でトップ10に入っている（図2参照）。

図2

グローバルエリートは「指標」と「展望」の両方でトップ25位にランクされている

### 米州



 <b>ニューヨーク</b> 指標1位／展望2位
 <b>シカゴ</b> 指標7位／展望15位
 <b>ロサンゼルス</b> 指標8位／展望25位
 <b>ワシントンDC</b> 指標10位／展望19位
 <b>トロント</b> 指標16位／展望20位
 <b>ボストン</b> 指標21位／展望5位
 <b>サンフランシスコ</b> 指標23位、展望1位

### EMEA(欧州・中東・アフリカ)

 <b>ロンドン</b> 指標2位／展望4位
 <b>パリ</b> 指標3位／展望3位
 <b>ベルリン</b> 指標14位／展望18位
 <b>モスクワ</b> 指標18位／展望10位
 <b>アムステルダム</b> 指標22位／展望16位

### アジアパシフィック

 <b>東京</b> 指標4位／展望23位
 <b>シンガポール</b> 指標6位／展望11位
 <b>メルボルン</b> 指標15位／展望6位
 <b>シドニー</b> 指標17位／展望13位

 指標、展望の両方で10位以内  
 指標、展望の両方で25位以内

出所：A.T. カーニー 2017年グローバル都市調査

<sup>1</sup> 「今後10年でオーストラリアが直面する課題の議論および競争力促進と事業の成功のためにリーダーが取り得る対策を論じる「Australia: Taking Bigger Steps」(www.atkearney.com)を参照。

<sup>2</sup> グローバル海外直接投資の顕著な傾向については「2016年A.T. カーニー海外直接投資信頼度指数」を参照。

# グローバル都市：「完璧」で「最速」

「都市指標」と「都市展望」は幅広い評価基準を含む複合的なスコアに基づいている。各評価項目の順位をよく見ると、最も優れた大都市であってもすべての主要な地域の都市から激しい競争を仕掛けられている。「指標」の27の評価基準のどれにおいても最高のパフォーマンスは、理論上「完璧な都市」であり、「展望」の13の評価項目のそれぞれのリーダーは「最速で成長する都市」と言える。結果は、すべての主要な世界の地域にまたがる、すべての発展レベルの都市を混合したものである。完璧な都市は17都市の複合体であり、最速で成長する都市は29都市の複合体である。

図3は「指標」の27の評価基準でリードする17の都市である。これは同時に理論上の「完璧な都市」を示すものでもある。「指標」の5つの分野のそれぞれに関して主要な都市は2015年、2016年の調査結果と一致している。ニューヨークは「ビジネス活動」と「人的資本」において最も優れており、パリは「情報交換」でリードし、ロンドンには最高の「文化的経験」を提供する。ワシントンDCは「政治的関与」でリードする。完璧な都市を構成する多様な都市のグループは、こうした様々な分野で都市の異なる強みを証明している。「指標」の27の評価基準のうち、ロンドンは6つの評価基準で1位であり、ニューヨークとブリュッセルはそれぞれ4つの評価基準で1位であった。

図3  
グローバル都市指標2017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	人的資本	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>外国生まれの人口</b> ニューヨーク	<b>TVニュースへのアクセス</b> ジュネーブ、ブリュッセル	<b>美術館・博物館</b> モスクワ	<b>大使館・領事館数</b> ブリュッセル*
<b>グローバル・サービス企業</b> の存在 ロンドン	<b>大学のレベル</b> ボストン	<b>通信社の数</b> ロンドン	<b>映像芸術と舞台芸術</b> ロンドン	<b>シンクタンク</b> ワシントンDC
<b>資本市場</b> ニューヨーク	<b>高等教育の学歴を持つ人口</b> 東京	<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>スポーツイベント</b> ロンドン	<b>国際関係機関</b> ジュネーブ
<b>航空貨物の量</b> 香港	<b>留学生の人数</b> ロンドン	<b>表現の自由</b> ブリュッセル* アムステルダム* ストックホルム	<b>海外からの旅行者</b> ロンドン	<b>政治的会議の開催数</b> ブリュッセル
<b>船便貨物の量</b> 上海	<b>インターナショナルスクール</b> の数 香港	<b>オンラインでの存在感</b> シンガポール	<b>多彩な食文化</b> ニューヨーク	<b>世界規模の国内機関の存在</b> ニューヨーク
<b>ICCA (国際会議協会)</b> 開催数 パリ			<b>海外姉妹都市の数</b> サンクトペテルブルク	

注：ICCAは国際会議協会 (International Congress and Convention Association) を指す。  
\*は、2017年の新しいリーダーを示す。  
出所：A.T. カーニー 2017年グローバル都市調査

理論の上最速で成長する都市は、「展望」の13の各評価基準において最上位にある、または最上位を共有する29都市から成る（図4参照）。そのうちの12都市が、急速に成長を遂げている都市に初めてランク入りしている。2016年と同じくメルボルンは「個人の幸福」、サンフランシスコは「イノベーション」において1位となり、またジュネーブとチューリッヒは「ガバナンス」において初めて1位となった。「経済」では、ニューヨークがロンドンに代わり1位となった。

図4

グローバル都市展望2017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	ニューヨーク	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>安定性とセキュリティ</b> クウェート*	<b>インフラ</b> テルアビブ*	<b>対人口比特許数</b> サンフランシスコ*	<b>官僚主義の質</b> チューリッヒ*、シドニー* メルボルン*、ジュネーブ* シンガポール*
<b>医療の発達</b> 複数の都市	<b>対人口比GDP</b> ヒューストン	<b>民間投資</b> サンフランシスコ	<b>ビジネスの容易さ</b> サンクトペテルブルク*
<b>ジニ係数(収入不平等指数)</b> ブラハ	<b>海外直接投資流入額</b> ホーチミン*	<b>産学共同インキュベーター</b> モスクワ*	<b>透明性</b> ロンドン*
<b>環境対策</b> シドニー、メルボルン			

\*は2017年の新しいリーダーを示す。

出所：A.T. カーニー 2017年グローバル都市調査

## スタートアップのエコシステム：経済成長の源泉

グローバル都市ランキングは、マクロレベルでの都市の成長能力について貴重な情報、および特定の領域の成長促進の方法を分析する上で役立つ情報を提供するものだ。例えば、多くの都市は起業家活動を刺激するエコシステムの創造を模索している。こうした環境は海外および民間の投資を増加させ、既存のビジネスの競争とイノベーションを促進し、雇用を増やし、市民のQOL（生活の質）を改善することが分かっているからである<sup>3</sup>。実際に、企業が革新的な新規ビジネスを育む場所を決める上で鍵となるのは、イノベーションパートナーに近いこと、人材へのアクセス、地域の規制が協力的なこと、高品質なインフラが整っていることである<sup>4</sup>。

<sup>3</sup> 国レベルでのグローバルなイノベーションのトレンドの議論に関して、「Global Innovation Index」を参照。

<sup>4</sup> 「The Management of Global Innovation: Business Expectations for 2020（グローバルイノベーションマネジメント：2020年に向けたビジネスの期待）」（[www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)）を参照。



A.T. カーニーは、グローバル都市のフレームワークを用いて、強力なスタートアップエコシステムと戦略の発展に寄与すべく、それらに共通する要素を特定する。この作業は、2015年度のグローバル都市レポートにおけるイノベーションの議論と、2016年度のグローバル都市における「スマート」都市についての調査の成果を踏まえている。最初に、広範な文献を参考することにより特定した世界的に優れたスタートアップのエコシステムと、それからこれらの都市のパフォーマンスが「指標」と「展望」の両方で分析された<sup>5</sup>。パターンは、スタートアップエコシステムに優れた都市は以下の4つのモデルで区別されることを示す。

**巨大な経済規模：**高度のビジネス活動で際立って名高いこれらの都市はしばしば貿易と資金調達の中心地となり、資本と投資家への容易なアクセスを提供する。重要な例は、ラテンアメリカのビジネス活動のリーダーであるサンパウロ、アジア太平洋地域のビジネス活動のリーダーであり全フォーチュン500社のリーダーである北京、そして中東のビジネス活動のリーダーであるドバイである<sup>6</sup>。ドバイはまだ新興のビジネスエコシステムでしかないが、同市の政府はスタートアップ環境に大規模な投資を行っており、常に取引の中心地であり、外国人の人口の相当数が本拠地としている<sup>7</sup>。

---

## サンフランシスコは、長年にわたり起業家活動を育んできた要素を偶然かつ同時に備えており、4つのモデルの強みが集結している

---

**ネットワークセンター：**これらの都市の差別化要因は、顕著なビジネス活動または情報交換を伴う、強力な人的資本である。典型的には、有能な市民を生み出す著名な大学があり、その都市にある大企業と密接に連携している。国の卓越した一部の企業は、スタートアップからの革新的なソリューションを求め、またはインキュベーターやその他の取組みに参加してその成長を助長する。ロサンゼルス、トロント、シカゴはこのタイプのスタートアップのエコシステムの例である。これらの全3都市には優秀な大学と、学校と連携し起業家に機会を提供する意識の高い企業が存在する。シカゴはフォーチュン500企業の存在感が確立しており、ロサンゼルスにはテクノロジー分野の大企業がいくつもある。またトロントはカナダの金融センターであり、複数の米国のテクノロジー大企業を擁している。

**業界リーダー：**これらの都市は人的資本分野で最強であり、あるビジネスセクターを支配している。それはしばしば、その特定の産業において専門的な教育を受けた専門家を輩出する優れた大学制度があり、その結果として産業が発展する。例えばボストンは、長年にわたりバイオテクノロジーに重点的に取り組んでおり、米国、あるいは世界最高峰の大学が複数存在する。モントリオールの新たに出現したスタートアップの人工知能に特化しているエコシステムは、モントリオール大学のロボット工学プログラムから大きく発展した。またモスクワの大学はビッグデータやクラウドテクノロジーのようなITソリューションに取り組む用意ができていて高度な訓練を受けたエンジニアを生み出している<sup>8</sup>。

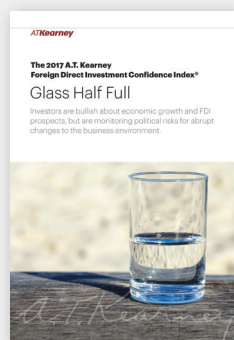
<sup>5</sup> 情報源は、スタートアップ・ゲノムのThe 2017 Global Ecosystem Startup Report、およびユニーイング・マリオン・カウフマン財団のKauffman Index of Entrepreneurship（起業家精神のカウフマン指標）からの大都市地域ランキングを含む。

<sup>6</sup> A.T. カーニーは、Global Cities of the Future: A GCC Perspectiveにおける、ドバイを含む主要な湾岸協力会議（GCC）の都市を評価するために、指標の評価基準を使っている。この分析は、各都市が指標の5分野にどのように取り組んでいるかを評価する。

<sup>7</sup> Global Cities of the Future: A GCC Perspective（未来のグローバル都市：湾岸協力会議の見解レポート）は、[www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)で参照。

<sup>8</sup> 起業家精神を支援するロシアの機会についての詳細は、A.T. カーニーとヴィンペルコム社（VimpelCom）との共同レポート、“Digital Entrepreneurship in Russia: How Russian Can Build a World-Class Digital Ecosystem(ロシアのデジタル起業家精神：ロシアはいかに世界クラスのデジタルエコシステムを構築できるか)”を参照。

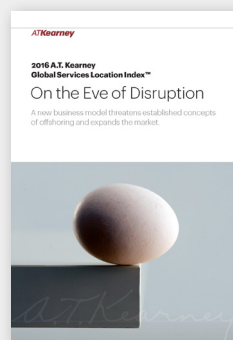
## 2017年「グローバル都市調査」は、企業および政府の戦略的意思決定について情報を提供する他のA.T. カーニーの調査報告を補完する



**2017 A.T. Kearney  
Foreign Direct Investment  
Confidence Index®**



**The 2016 Global Retail  
Development Index™:  
Global Retail Expansion  
at a Crossroads**



**The 2016 A.T. Kearney Global  
Services Location Index™:  
On the Eve of Disruption**

**地域のハブ：**高度な情報交換が盛んなこれらの都市は、通常、地域の最も安定した政府と経済を持つ国々にある。また典型的には、より若く、よりリベラルな人口を持つ国々の文化の中心地である。これらの都市の政府は、ビジネスエコシステムの促進の種をまき、またはビジネスエコシステムを活用し、成長させようと模索する多国籍企業を引きつける支援金を提供している。例えばテルアビブは、旺盛な起業家精神に満ちており、300社もの多国籍R&Dセンターが存在し、世界で最もスタートアップの密度が高い都市の一つである。ベルリンは、低コストで国籍の異なる人々を歓迎し古くから創造性の遺産を引き継いでおり、そうした都市を探しているロンドンやパリのスタートアップを歓迎する地域の中心として成長中である<sup>9</sup>。最後の例はバンガロールで、Eコマースからヘルスケアまで多様な業界における企業家精神のサクセスストーリーが生まれており、インドの若いテクノロジーに優れる労働者の中心地に成長している。

## A.T. カーニーのグローバル都市のフレームワークは、**繁栄する都市と経済成長を促進するエコシステム**の要素に関する洞察を提供する

サンフランシスコは、卓越したスタートアップ・エコシステムで長く知られている。サンフランシスコは、長年にわたり起業家活動を育んできた要素を偶然かつ同時に備えており、4つのモデルの強みが集結している。スタンフォード大学の工学部・物理学部があり、ウィリアム・ショックレーが1955年にパロアルトでトランジスタを発明したことによって、テクノロジーに重きを置いた強い産業が自然に発展した。業界リーダーのエコシステムの成長につれて、シリコンバレーの大企業とのパートナーシップが確立されたのである。ネットワークされたセンターモデルの要素もまた発展した。

<sup>9</sup> 2016年4月に公開された、Institut für Strategieentwicklung (IFSE)とFactory Berlinの共著による“Booming Berlin: A Closer Look at Berlin's Startup Scene”を参照。



こうした経済の変化は、文化的シフトももたらした。シリコンバレーには若くリベラルな博士号保持者が集まり、彼らはさらに他の若者たちを呼び込み、そうしてシリコンバレーは地域の中心となった。やがて、サンフランシスコは一大経済圏となり、大企業が都市の中で存在感を確立し、そしてベンチャーキャピタルが花開き、地域の起業家のための資金へのアクセスを確保されたのである<sup>10</sup>。

## 確かな情報に基づく未来

A.T. カーニーの「グローバル都市調査」のフレームワークは、繁栄する都市と経済成長を促進する要素に関する洞察を提供する。企業が戦略的な経営判断を下す際や、経済的に安定して質の高い人材がいる大都市エリアを将来の投資と成長のために特定する際に、本調査報告書が役に立つかもしれない。都市のリーダーも、各分野のパフォーマンスを評価し、特別な強みと機会を明確にし、ロールモデルとなり得る類似する主要な都市を特定し、経済成長のための戦略目標を設定するために、本調査結果を活用できる。起業家活動のより良い成果の達成に重点的に取り組むリーダー達は、4つのスタートアップ・エコシステムモデルを使い、自身の都市の長所を最も上手く活用する道筋を選ぶことができる。

## 企業が革新的な新規ビジネスを育む場所を決める上で鍵となるのは、イノベーションパートナーに近いこと、人材へのアクセス、地域の規制が協力的なこと、高品質なインフラが整っていることである

これらのスタートアップ・エコシステムへの投資は重要性を増すばかりである。「展望」は将来の成功のために不可欠な資産についての深い評価を提供する。しかし、この1年の地政学的な変化は都市に如実な不確実性をもたらしたが、まだデータには反映されていないかもしれない。ブレグジット（英国のEU離脱）、シリア難民危機、世界各地でのテロの増加、グローバリゼーションの鈍化、さらには反動、現在も進行するサイバーセキュリティへの脅威、そしてポピュリズムの台頭といった事象と傾向のすべてが、都市と企業の両方に新しい難題をもたらしている。

都市は、現在行われている新しい移民の受け入れ、潜在的なテロ攻撃への緊急事態対応能力、そしてサイバーセキュリティを増強し自身の経済と政治システムを守る必要性に直面している。新しい線が引かれ、グローバル社会での自身の役割の変化を見た都市、そして長年、ビジネス活動が最大の強みの一つだった都市は、企業が去り、雇用が変化するという脅威に晒されるかもしれない。さらにグローバリゼーションが停滞するよう見える時代において国々を繋げるハブとしての都市は、より多くのグローバルな責任や、これらの繋がりを切断するプレッシャーに直面するかもしれない。文化的な意味においても、多くの都市は市民の大部分が、保護主義へのより大きな国家的な揺り戻しと反目し合い、都市の統治にとり困難な決断が求められる事態に気付くかもしれない<sup>11</sup>。

<sup>10</sup> Leslie Berlin氏 “Why Silicon Valley Will Continue to Rule (なぜシリコンバレーの支配が続くのか)” Bachchannel、2005年5月1日刊

<sup>11</sup> From Globalization to Islandization (グローバリゼーションからアイランゼーションへ) (www.atkearney.com) 参照。

企業がこの複雑で新しい地形を進む時、こうした変化やその他の事象が企業に困難な選択を迫る。A.T. カーニーの2017 Foreign Direct Investment Confidence Index（2017年度海外直接投資信頼度指標）では、投資家達がこの2年間で外部環境のリスクが最大になり、地政学的緊張の上昇を見てきたことに注目している。そしてA.T. カーニーのマクロ経済部門シンクタンクであるグローバル・ビジネス・ポリシー・カOUNシル（GBPC）の、Global Economic Outlook for 2017-2021（2017年から2021年のグローバル経済展望）は、地政学的なリスクは経済展望を大きく左右する一つの要因であると示している。特に、巻き起こるポピュリズムの嵐は企業と経済の成長に敵対する環境を生み出し、この不確実性の時代において投資と戦略の意思決定は複雑性が増すばかりである。

今後の数年間において企業と都市はこうした変化を厳密に監視し、短期的成功と長期的成長を達成する戦略を創出しなければならない。グローバル都市モデルに関する多年にわたるデータの集積と洗練化を行ってきたA.T. カーニーは、こうした世界的な変化の示唆について歴史的な視点と特別な意味合いを持つ理解を提示することができる。これらは来年の「グローバル都市調査」で提示されるだろう。

---

## 執筆者



**Mike Hales,**  
シカゴオフィス、パートナー  
mike.hales@atkearney.com



**Nicole Dessibourg-Freer,**  
シカゴオフィス、コンサルタント  
nicole.freer@atkearney.com



**Erik Peterson,**  
ワシントンDC オフィス、パートナー  
erik.peterson@atkearney.com



**Katherine Chen,**  
ニューヨークオフィス、コンサルタント  
katherine.chen@atkearney.com



**Andres Mendoza Pena,**  
シカゴオフィス、パートナー  
andres.mendozapena@atkearney.com

本稿はA.T. カーニーの英文リポート「Global Cities 2017: Leaders in a World of Disruptive Innovation」の日本語版です。

# 付録

## グローバル都市調査の方法

グローバル都市指標 — 現在のパフォーマンス	グローバル都市展望 — 潜在能力
<ul style="list-style-type: none"><li>5分野にまたがる27の評価基準<ul style="list-style-type: none"><li><b>ビジネス活動(30%)</b>:資本の移動、市場のダイナミックス、主要企業の存在</li><li><b>人的資本(30%)</b>:教育レベル</li><li><b>情報交換(15%)</b>:インターネットやその他のメディア資源を介した情報へのアクセス</li><li><b>文化的体験(15%)</b>:主要なスポーツイベント、美術館、その他が体験できること</li><li><b>政治的関与(10%)</b>:政治イベント、シンクタンク、および大使館</li></ul></li><li><b>順位とスコア</b>は各分野の加重平均を合計して、0~100(100=満点)で採点する。</li><li><b>情報源</b>は、公的に入手可能な都市レベルのデータから抽出している。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>4分野にまたがる13の評価基準<ul style="list-style-type: none"><li><b>人々の幸福(25%)</b>:安全、ヘルスケア、不公平、環境パフォーマンス</li><li><b>経済(25%)</b>:長期的投資とGDP</li><li><b>イノベーション(25%)</b>:特許、民間投資、インキュベーターを通じた起業家精神</li><li><b>統治(25%)</b>:透明性、官僚主義の質、ビジネスのやり易さによりもたらされる長期的安定さの代理</li></ul></li><li><b>順位とスコア</b>は、過去5年間のデータを使い2027年に向けて予想して、各評価基準にまたがる変化率の平均によって決定される。各分野に加重平均を適用し0~100(100=満点)で採点する</li><li><b>情報源</b>は、公的に入手可能な都市レベルのデータから抽出している。</li></ul>

注:指標と展望の情報源を更新して、これらの要素を継続的に評価している。都市レベルのデータが入手困難な場合は国ベースのデータを使用した。  
都市レベルの情報限が入手できないいくつかの場合、国ベースのデータが使用されるか、または同じサブの評価基準の評価を継続するために情報源が変更されている。  
出所:A.T. カーニー 2017年グローバル都市調査

## 2017グローバル都市分析—128都市

北米		欧州			中東		
アトランタ ボストン シカゴ ダラス ヒューストン ロサンゼルス マイアミ モントリオール	ニューヨーク フィラデルフィア フェニックス サンフランシスコ トロント バンクーバー ワシントンDC	アムステルダム バルセロナ ベルリン ブリュッセル ブダペスト コペンハーゲン ダブリン デュッセルドルフ	フランクフルト ジュネーブ イスタンブール ロンドン マドリード ミラノ モスクワ ミュンヘン	パリ ブラハ ローマ ストックホルム サンクトペテルブルク ウィーン ワルシャワ チューリッヒ	アブダビ アンカラ バグダッド カイロ ドーハ	ドバイ <b>ジッダ</b> クウェート マナーマ <b>マスカット</b>	リヤド テヘラン テルアビブ
南米		アフリカ			アジアパシフィック		
ベロオリゾンテ ボゴタ ブエノスアイレス カラカス グアダラハラ リマ メキシコシティ モントレイ	ポルトアレグレ <b>ブエブラ</b> レシフェ リオデジャネイロ サルバドル サンティアゴ サンパウロ	アビジャン アクラ アディスアベバ アレクサンドリア ケープタウン	カサブランカ ヨハネスブルグ ハルツーム キンシャサ ラゴス	ルアンダ ナイロビ チュニス	アーメダバード バンドン バンガロール バンコク 北京 成都 チェンナイ 重慶 大連 ダッカ 東莞 広州 杭州 ハルビン ホーチミン 香港	ハイデラバード ジャカルタ カラチ コルカタ クアラルンプール ラホール マニラ メルボルン ムンバイ 名古屋 南京 ニューデリー 大阪 ブネー 青島 泉州	ソウル 上海 瀋陽 深セン シンガポール スラバヤ スーラト 蘇州 シドニー 台北 天津 東京 武漢 西安 ヤンゴン 鄭州

注:**太字**は今年新たに追加された都市である。  
出所:A.T. カーニー 2017年グローバル都市調査



## グローバル都市指標 順位の推移(2012~2016年)

### 順位

2017	2016	2015	2014	2012	2012- 2017 Δ	都市
1	2	1	1	1	0	ニューヨーク
2	1	2	2	2	0	ロンドン
3	3	3	3	3	0	パリ
4	4	4	4	4	0	東京
5	5	5	5	5	0	香港
6	8	8	9	11	5	シンガポール
7	7	7	7	7	0	シカゴ
8	6	6	6	6	-2	ロサンゼルス
9	9	9	8	14	5	北京
10	10	10	10	10	0	ワシントンDC
11	12	12	11	9	-2	ブリュッセル
12	11	11	12	8	-4	ソウル
13	13	16	15	18	5	マドリード
14	16	17	19	20	6	ベルリン
15	15	19	25	32	17	メルボルン
16	17	13	13	16	0	トロント
17	14	15	14	12	-5	シドニー
18	18	14	17	19	1	モスクワ
19	20	21	18	21	2	上海
20	19	18	16	13	-7	ウィーン
21	24	23	21	15	-6	ボストン
22	22	25	26	26	4	アムステルダム
23	23	22	22	17	-6	サンフランシスコ
24	26	27	24	24	0	バルセロナ
25	25	29	28	37	12	イスタンブール
26	21	20	20	22	-4	ブエノスアイレス
27	27	24	30	30	3	モントリオール
28	28	26	27	29	1	ドバイ
29	29	28	23	23	-6	フランクフルト
30	30	31	29	36	6	マイアミ
31	34	32	34	33	2	サンパウロ
32	31	30	31	25	-7	チューリッヒ
33	35	36	32	28	-5	ローマ
34	39	35	35	34	0	メキシコシティ
35	37	39	48	—	—	バンクーバー
36	33	38	37	31	-5	ミュンヘン
37	36	40	39	35	-2	ジュネーブ
38	40	37	36	39	1	アトランタ
39	32	33	33	27	-12	ストックホルム
40	38	34	38	38	-2	ヒューストン
41	41	43	42	43	2	バンコク
42	42	45	43	42	0	コペンハーゲン
43	45	42	44	41	-2	ミラノ
44	44	41	41	45	1	ムンバイ
45	46	51	47	—	—	ブラハ
46	48	48	45	44	-2	ダブリン
47	43	44	40	40	-7	台北
48	51	49	50	—	—	ダラス
49	49	47	53	49	0	クアラルンプール
50	47	46	—	—	—	フィラデルフィア
51	52	59	55	47	-4	大阪
52	50	53	56	53	1	リオデジャネイロ
53	60	55	59	52	-1	ヨハネスブルク
54	61	57	57	48	-6	ニューデリー
55	57	56	52	55	0	ボゴタ
56	56	54	51	54	-2	ジャカルタ
57	62	60	54	46	-11	テルアビブ
58	55	61	60	—	—	ワルシャワ
59	54	52	46	—	—	ブダペスト
60	58	62	58	—	—	サンティアゴ
61	63	64	61	—	—	リマ
62	53	50	49	50	-12	カイロ
63	65	66	64	—	—	ドーハ
64	64	63	62	—	—	アブダビ

### 順位

2017	2016	2015	2014	2012	2012- 2017 Δ	都市
65	66	65	65	—	—	リヤド
66	59	58	63	51	-15	マニラ
67	68	70	—	—	—	サンクトペテルブルク
68	67	68	—	—	—	デュッセルドルフ
69	70	69	71	—	—	ケープタウン
70	69	73	—	—	—	名古屋
71	71	71	66	60	-11	広州
72	72	67	—	—	—	フェニックス
73	73	75	68	56	-17	ナイロビ
74	74	72	—	—	—	アンカラ
75	75	76	69	58	-17	バンガロール
76	76	77	70	61	-15	ホーチミン
77	78	78	—	—	—	ハイデラバード
78	80	86	74	59	-19	ラゴス
79	79	74	67	57	-22	カラカス
80	83	84	73	65	-15	深セン
81	77	80	72	—	—	チェンナイ
82	82	83	—	—	—	クウェート
83	81	87	75	63	-20	ダッカ
84	84	81	79	64	-20	コルカタ
85	85	79	76	62	-23	カラチ
86	86	92	—	—	—	南京
87	96	96	—	—	—	成都
88	89	88	—	—	—	ポルトアレグレ
89	97	93	—	—	—	ベロオリゾンテ
90	88	89	—	—	—	アクラ
91	94	102	—	—	—	天津
92	—	—	—	—	—	ジッダ
93	95	99	—	—	—	サルバドル
94	99	94	—	—	—	グアダラハラ
95	98	98	—	—	—	モンテレイ
96	100	85	80	—	—	アディスアベバ
97	92	95	—	—	—	ブネー
98	93	97	—	—	—	テヘラン
99	91	90	81	—	—	チュニス
100	107	104	—	—	—	武漢（ウーハン）
101	90	91	78	—	—	カサブランカ
102	87	82	77	—	—	マナマ
103	101	100	—	—	—	アーマダバード
104	104	109	—	—	—	スラバヤ
105	102	101	—	—	—	レシフェ
106	103	106	—	—	—	アビジャン
107	108	110	—	—	—	大連（ターリエン）
108	112	111	83	—	—	キンシャサ
109	110	112	—	—	—	青島（チンタオ）
110	105	108	—	—	—	バンドン
111	106	103	82	—	—	ラホール
112	109	105	—	—	—	蘇州
113	111	107	—	—	—	アレクサンドリア
114	114	115	—	—	—	西安
115	113	114	84	66	-49	重慶
116	115	113	—	—	—	杭州
117	117	117	—	—	—	哈爾濱（ハルビン）
118	116	116	—	—	—	バグダード
119	119	120	—	—	—	スーラト
120	118	118	—	—	—	ヤンゴン（ラングーン）
121	121	122	—	—	—	鄭州
122	122	123	—	—	—	瀋陽
123	120	119	—	—	—	ルアンダ
124	—	—	—	—	—	プエブラ
125	—	—	—	—	—	マスカット
126	123	121	—	—	—	ハルツーム
127	124	124	—	—	—	東莞
128	125	125	—	—	—	泉州

出所：A.T. カーニー 2017年グローバル都市調査

## グローバル都市展望 順位の推移(2016~2017年)

### 順位

2017	2016	Δ	都市
1	1	0	サンフランシスコ
2	2	0	ニューヨーク
3	13	10	パリ
4	4	0	ロンドン
5	3	-2	ボストン
6	15	9	メルボルン
7	9	2	ミュンヘン
8	5	-3	ヒューストン
9	7	-2	ストックホルム
10	35	25	シンガポール
11	17	6	シンガポール
12	10	-2	チューリッヒ
13	12	-1	シドニー
14	16	2	ジュネーブ
15	11	-4	シカゴ
16	8	-8	アムステルダム
17	6	-11	アトランタ
18	14	-4	ベルリン
19	27	8	ワシントンDC
20	18	-2	トロント
21	24	3	コペンハーゲン
22	30	8	デュッセルドルフ
23	19	-4	東京
24	25	1	バンクーバー
25	21	-4	ロサンゼルス
26	20	-6	ダラス
27	38	11	ブラハ
28	22	-6	ブリュッセル
29	41	12	ウィーン
30	40	10	フランクフルト
31	39	8	ワルシャワ
32	31	-1	モントリオール
33	29	-4	ミラノ
34	37	3	フェニックス
35	45	10	サンクトペテルブルク
36	43	7	フィラデルフィア
37	34	-3	バルセロナ
38	32	-6	ソウル
39	44	5	マイアミ
40	28	-12	ダブリン
41	33	-8	大阪
42	47	5	名古屋
43	48	5	テルアビブ

2017	2016	Δ	都市
44	23	-21	台北
45	42	-3	北京
46	26	-20	ドバイ
47	50	3	深セン
48	46	-2	マドリード
49	49	0	ローマ
50	36	-14	サンティアゴ
51	53	2	ブダペスト
52	51	-1	アブダビ
53	54	1	クアラルンプール
54	57	3	香港
55	55	0	ブエノスアイレス
56	78	22	広州
57	59	2	蘇州
58	58	0	クウェート
59	56	-3	メキシコシティ
60	69	9	杭州
61	63	2	上海
62	60	-2	南京
63	52	-11	ボゴタ
64	61	-3	天津
65	62	-3	ドーハ
66	72	6	リヤド
67	68	1	ウーハン
68	66	-2	リオデジャネイロ
69	65	-4	リマ
70	77	7	泉州
71	71	0	瀋陽
72	79	7	大連
73	70	-3	サンパウロ
74	97	23	ホーチミン
75	74	-1	マニラ
76	64	-12	グアダハラ
77	75	-2	成都
78	81	3	哈爾濱 (ハルビン)
79	76	-3	ニューデリー
80	87	7	ムンバイ
81	67	-14	モンテレイ
82	85	3	西安
83	89	6	バンコク
84	82	-2	東莞
85	84	-1	鄭州
86	100	14	コルカタ

2017	2016	Δ	都市
87	91	4	ハイデラバード
88	80	-8	イスタンブール
89	90	1	重慶
90	73	-17	バンガロール
91	83	-8	マナマ
92	92	0	青島 (チンタオ)
93	—	—	ブエブラ
94	—	—	ジッダ
95	94	-1	アフマダーバード
96	88	-8	ベロオリゾンテ
97	98	1	チェンナイ
98	86	-12	アンカラ
99	96	-3	ポルトアレグレ
100	93	-7	レシフェ
101	105	4	スーラト
102	103	1	プネー
103	95	-8	サルバドル
104	102	-2	ヨハネスブルグ
105	104	-1	カサブランカ
106	—	—	マスカット
107	108	1	ケープタウン
108	115	7	ヤンゴン
109	110	1	ジャカルタ
110	109	-1	スラバヤ
111	111	0	バンドン
112	112	0	カイロ
113	106	-7	アビジャン
114	113	-1	チュニス
115	101	-14	ナイロビ
116	116	0	アレクサンドリア
117	99	-18	カラチ
118	118	0	テヘラン
119	107	-12	アッカ
120	114	-6	ラホール
121	120	-1	キンシャサ
122	119	-3	バグダード
123	117	-6	カラカス
124	121	-3	アディスアベバ
125	122	-3	ラゴス
126	123	-3	ルアンダ
127	124	-3	ダッカ
128	125	-3	カーツーム

出所:A.T. カーニー 2017年グローバル都市調査

## 解説

都市の実力の現状評価である「グローバル都市指標」ランキングにおいて、2016年版ではロンドンがニューヨークを逆転して首位に立ったが、今回は再びニューヨークが僅差で首位を取り返した。東京は総合4位で、3位のパリにやや水を開けられる一方、5位の香港に追われるという構図はここ数年変わっていない。

東京の評価を詳細に見ていこう。評価基準ごとに分析すると、「ビジネス活動」「人的資本」「文化的経験」の評価は比較的高いが、「情報交換」「政治的関与」の評価が低い。

評価基準をさらに細かいレベルの項目で見ると、東京が高評価なのは「人的資本」の内、高等教育を受けた人口（唯一の世界トップの細目）、および「ビジネス活動」の細目である大企業数、航空貨物量、資本市場などだ。これらは、世界3位の経済規模と東京の人口規模を背景とする項目である。

一方、東京の弱みは、「情報交換」の内、世界のテレビニュースへのアクセス、通信社数、表現の自由、オンラインでの存在感だ。「政治的関与」については、国際関係機関や国際政治のカンファレンス、世界に影響力のある組織などの項目が弱い。また、都市の規模の割には評価の低い「人的資本」については、外国生まれの人口や留学生、インターナショナルスクールの数などが課題だ。

従って、東京にとっての課題の根幹は、海外からの対内直接投資の不足、世界との人的交流の乏しさ、その結果としての国際発信力の不足にあると分析する。

対内直接投資残高はGDP比で5.2%と、近年、増加傾向にはあるものの、英国の5割、米・仏・独の3割超と比べると、日本の水準は極端に低い。

世界との人的交流は増加傾向にはある。外国人労働者数は、国内の労働力不足を受けて増加が続き、2016年に100万人を突破した。しかしながら、2012年に導入された「高度人材ポイント制」の認定数は、2016年末で累計6,600人に過ぎない。

このように、高度・専門人材の獲得競争で、諸外国に大きく後れを取ってきた日本だが、米国や英国の情勢を鑑みると、千載一遇のチャンスが到来しているとも見ることもできる。高度人材流入の国別シェアを見ると、米国が約4割、英国が約1割。しかし、米国・英国の政策変化が、世界の高度人材のフローに大きな影響を与えそうだ。

米国トランプ大統領は、移民抑制のスタンスをとっているだけでなく、科学予算も大きくカットする方向だ。2018年度政府予算案では、国立衛生研究所（NIH）の予算を18%カット、環境保護庁（EPA）の予算の31%カットを打ち出している。これは、米国機関で働く高度人材が大量に流動化することを意味する。英国も近年、ビザ発給の厳格化に舵を切ってきたが、ブレグジットがさらに大きなブレーキとなるはずだ。

一方、日本では2017年4月より、高度人材の永住権が最短1年で取得可能となった。また、国家戦略特区における専門人材（クールジャパン、インバウンド観光など）の就労ビザも、同9月施行の改正特区法で緩和された。これらを活かした外国人材受け入れの加速が期待される。

さらに大局的に俯瞰すると、東京の成長力を大きく高める上で、成長産業の創造は不可欠だ。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックの決定後、都内各地で大規模な再開発プロジェクトが進行中だ。その結果、2020年代前半にかけて、ハイクラスのオフィススペース（Aクラスビル）の供給が大きく増える見通しだ。しかし、長期的に見ると都区部の昼間就業者数は減少が見込まれている。従って、新たなオフィス需要を作り出す、つまり成長産業を創ることなしには、早晩、オフィスの供給超過による価格競争に陥ることは明らかだ。



新たな成長産業を創り出すためには、勝てる分野に的を絞って、世界に開かれた強力な産業クラスターを形成することが不可欠だ。特区での税制優遇と規制改革、海外の有力企業や研究機関の誘致などを組み合わせた、実効性のある成長戦略が必要となろう。

都市間競争における東京の地位向上は、時間との競争だ。海外から多くの来訪者が訪れる2020年は、チャンスの年ではなく「審判の年」。世界の人材・企業にとっても魅力的な都市に進化できるかどうか、東京と日本の命運を分ける分岐点と言えよう。

## Commentator Profile



**Takaaki Umezawa**

梅澤 高明 (A.T. カーニー 日本法人会長)

※「解説」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。

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](http://www.atkearney.com)

アメリカ	アトランタ	ダラス	サンフランシスコ
	ボゴタ	デトロイト	サンパウロ
	ボストン	ヒューストン	トロント
	カルガリー	メキシコシティ	ワシントン DC
	シカゴ	ニューヨーク	
アジア・パシフィック	バンコク	クアラルンプール	ソウル
	北京	メルボルン	上海
	ブリスベン	ムンバイ	シンガポール
	香港	ニューデリー	シドニー
	ジャカルタ	パース	東京
ヨーロッパ	アムステルダム	リスボン	パリ
	ベルリン	リブリヤナ	ブラハ
	ブリュッセル	ロンドン	ローマ
	ブカレスト	マドリード	ストックホルム
	コペンハーゲン	ミラノ	シュトゥットガルト
	デュッセルドルフ	モスクワ	ウィーン
	フランクフルト	ミュンヘン	ワルシャワ
	イスタンブール	オスロ	チューリッヒ
中東・アフリカ	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。