

グローバル都市の競争戦略-ニューヨーク・ロンドン ・シンガポール・香港に関する一考察-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学専門職大学院ガバナンス研究科 公開日: 2015-08-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 久保, 隆行 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/17407

グローバル都市の競争戦略

－ニューヨーク・ロンドン・シンガポール・香港に関する
－考察－

久保隆行

1. はじめに

今世紀に入り加速度を増したグローバル化は、従来にはなかった領域に国際的な競争概念をもたらしながら、社会に大きな変革をもたらしている。英国の経済誌エコノミストが「グローバリゼーションはどのような反発を受けようと、今後数十年間後戻りすることはない」と予測¹⁾するように、都市政策を立案する過程においてグローバル化を無視することは出来なくなっている。

一方、現在の世界における総人口の約半分が都市部に居住し、2030年にはその割合が70%まで上昇すると国連が予測している。今後さらに人口が集中する都市部の社会的な役割がますます重要になることも確実である。グローバル化と都市化という2つの大きな潮流の中で、世界における名だたる都市は、都市化によって増加し、グローバル化によって流動化したヒト、モノ、カネを吸引しようと、国境を越えた国際競争を繰り広げるようになった。マイケル・ポーターは、国の国際競争力を高めるためには繁栄の源である生産性の向上が欠かせないと指摘²⁾しているが、都市についても従来の都市政策の枠組みを超えた、競争戦略にもとづいた国際競争力の強化が、国際競争の第一線に晒された都市に

1) 英『エコノミスト』編集部『2050年の世界』文芸春秋、2012年、p.262。

2) マイケル・E・ポーター『国の競争力』ファーストプレス、2006年、p.11。

は必須となろう。ジョン・フリードマンによって1986年にニューヨーク、ロンドン、パリとともに Core Primary World City (コア第1級世界都市とここでは翻訳する) として位置付け³⁾られたわが国の首都東京もその例外ではない。

本稿では、国際都市間競争はグローバル・ネットワークに組み込まれている都市には普遍的にその原理が作用するという立場をとりながらも、第一線で戦うグローバル都市が繰り広げているもっとも熾烈な部分に焦点をあてる。サスキア・サッセンによれば、「グローバル都市」とは、①世界経済を組み立てるうえでの司令塔が密集する場、②製造業にかわって経済の中心となった金融セクターと専門・サービスセクターにとり、重要な場、③金融や専門サービスという主導産業における生産(イノベーションの創造も含む)の場、④生み出された製品とイノベーションが売買される市場、の4つの従来になかった新しいタイプの都市の機能が高度に集積された都市であり、ニューヨーク、ロンドン、東京、フランクフルト、パリをその代表例として挙げている⁴⁾。また、加茂利男によれば、「世界都市」は、「世界システム」が理念はともかく実体的には完成し切っていない段階において定義されている一方で、「グローバル都市」は、グローバル経済システムの上に成り立ち、そのシステムを作り出す役割を果たしている⁵⁾としている。

ここでは、現代における「グローバル都市」の中で、グローバル・システムに属しながら、わが国の首都である東京の競争戦略を構想するうえで重要と考えられる都市に着目する。ニューヨークとロンドンの2都市は、先述したコア第1級世界都市としての評価を獲得し、世界3大金融センターとしての地位を1980年代から現在まで東京とともに不動のものとしてきたなかで、今後の動向が注目される。一方、当時のアジアの急成長の象徴として「フォードラゴンと

3) Friedmann, J., *The World City Hypothesis, Development and Change*, Vol.17, 1985, p.72.

4) サスキア・サッセン『グローバル・シティ』筑摩書房、2008年、p.4。

5) 加茂利夫『世界都市』有斐閣、2005年、p.48。

呼ばれていた地域の両雄であるシンガポールと香港は、上記のコア第1級世界都市に準ずる世界都市として位置付けられていた。しかし現在は、ニューヨーク、ロンドン、東京に国際競争力で肉薄し、山崎朗が指摘⁶⁾するグローバル都市のヒエラルキーのフラット化を推し進める原動力として、これら2都市の取り組みを解明することは意義深い。

ここに挙げた4つのグローバル都市について、それぞれの国際競争力の現状を把握したうえで、競争戦略を個別に俯瞰する。これらの都市以外にもグローバル都市と呼ばれる都市は多数存在するが、上記の4都市を選定した理由を以下に補足する。まず、これらの都市は、国際都市間競争において、東京が高いレベルで今後も競合すると考えられる。さらに、わが国全体の国際競争力を強化する側面から、これらの国家・地域における拠点都市の競争戦略を理解することは極めて重要であると考えられる。また、これらの都市は、著者がガバナンス研究科にて担当する授業「政策研究Ⅱ-V 世界の都市競争力」の研究対象都市でもあり、本科院生が課程修了後、将来的に国外にて活躍する可能性が最も高い都市であることも記しておきたい。

2. グローバル都市の競争力評価

国際都市間競争下において競争を勝ち抜くための戦略を描くためには、当該都市の国際的なポジションを把握することが先ずは求められる。都市を対象とした所謂「格付け」を行った評価報告が求められるところであるが、そのような都市の評価の歴史は意外に浅い。

その理由としては、先ずは都市の定義範囲が世界各国において異なるため、共通の土俵での評価が非常に難しいという点にある。例えば、国においては国境という明確な範囲があり、人口動態や経済・社会活動をそのなかで定量的に

6) 山崎朗「グローバル・リンケージと都市」『都市政策研究（福岡アジア都市研究所）』第12号、2011年、p.8。

観測することが可能である。国及びそれに準ずる地域における競争力に関する国際的な比較調査は、世界経済フォーラム（WEF）によって1979年からすでに行われている⁷⁾。

次に、都市の評価で最も困難であるのが指標データの取得である。国の人口や従業者数、GDPなどのデータは国連等の国際機関から比較的容易に取得することができるが、都市となると一括で公表されているデータは極めて少なくなる。ましてや、世界のある都市は日本における市の階層であったり、ある都市は県の階層であったりするなど、仮にデータが取得できた場合でも横並びに比較するためにはさらなる検証が必要になる。

このような困難さが、都市の国際的な相対評価の普及を妨げてきた大きな要因として考えられるが、2000年代になりその試みが活発になってきた。英国ラフバラ大学の研究グループによる「GaWC世界都市一覧」は、4つのサービス（会計・広告・銀行・法律）について得られる情報の総体によって、アルファ、ベータ、ガンマという階層で世界都市（World City）を定義し、格付けを行ってきた。同様に、民間企業や自治体等によって、さまざまな切り口で都市を相対的に評価し格付けを行う、所謂都市ランキングが出現するようになった。現在、国や地域をさまざまな分野で評価し、ランク付けする指標は、国内外において100⁸⁾以上存在する。これらのなかで、特定分野に偏らず、都市を複数の分野で総合的かつ客観的に評価している数少ない都市ランキングから、評価対象都市数が充実している4つのランキングを取り上げる。これらのランキングが、都市の評価を通して国際競争力をどのように計っているのかを概観したうえで、4都市がどのような評価を受けているかを考察する。

（1）Global Power City Index (GPCI)

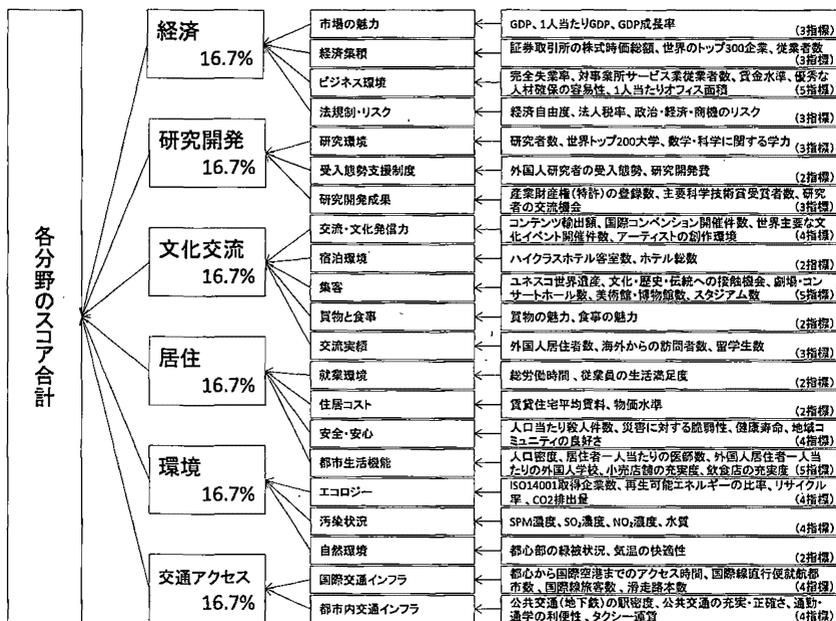
森記念財団都市戦略研究所が⁸⁾2008年より世界35都市⁹⁾の総合的な力を評価し

7) World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report*.

8) Long Finance. *The Global Financial Centres Index 14*, 2013, pp. 47-51を参照。

「世界の都市総合力ランキング」として発表している。国内唯一の都市総合評価指標であり、著者は2011年まで開発と策定に携わった。6分野にまたがる評価スコアを全て同じウェイトで算出して総合評価を行っていることが特徴である。(図表1)

図表1 GPCI-2011の評価構造

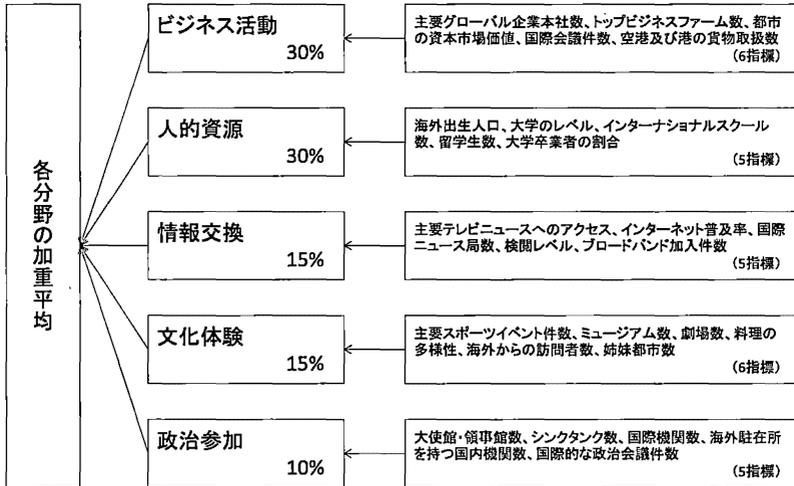


(2) Global Cities Index (GCI)

米国の A.T. Kearney が2008年より世界65都市を評価し、グローバル都市ランキングとして発表している。評価分野は、ビジネス活動、人的資源、情報交換、文化体験、政治参加が設定されているが、ビジネス活動と人的資源のウェイトが合計60%と非常に高く設定されている。これらには、主要グローバル企業の集積、トップビジネスファームの数といった指標が含まれている。(図表2)

9) GPCI-2012より5都市追加され、調査対象は40都市となっている。

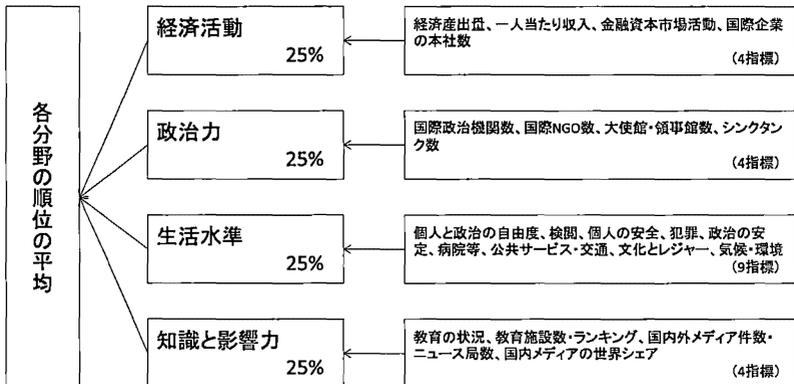
図表2 GCI-2012の評価構造



(3) Global Cities Survey (GCS)

英国不動産大手の Knight Frank が2010年より毎年発行し、世界40都市を富の集中という観点でランク付けして発表している。ランキング作成においては、経済的指標が25%のウェイトを占めており、政治、生活、知識と影響力などの指標も含まれている。(図表3)

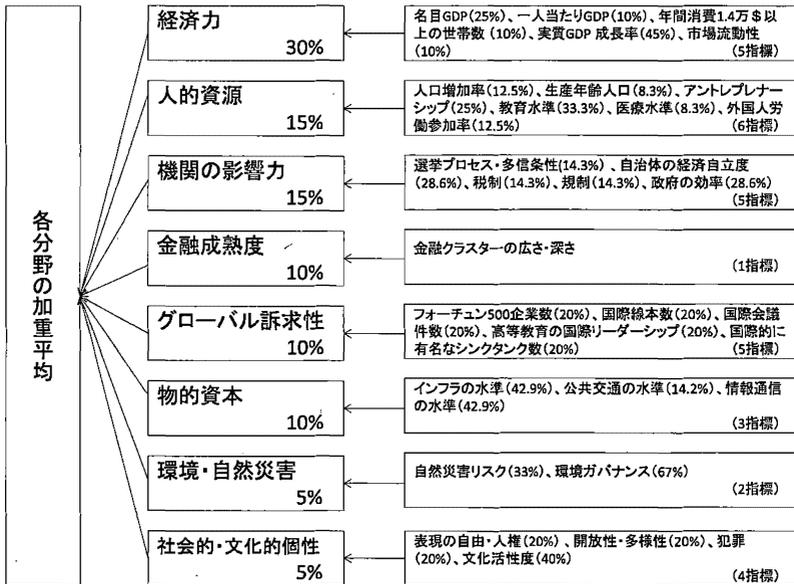
図表3 GCS-2013の評価構造



(4) Global Cities Competitiveness Index (GCCCI)

英国の Economist Intelligence Unit が2012年に発行した競争力の名を冠する都市ランキングであり、120都市を評価対象としている。このランキングの構造は、GCI と GCS と同様に経済のウェイトが高く、30%を占めている。その他の指標として環境や社会、文化等の要素も含まれてはいるが、経済ほど重視されていない。(図表4)

図表4 GCCCI-2012の評価構造



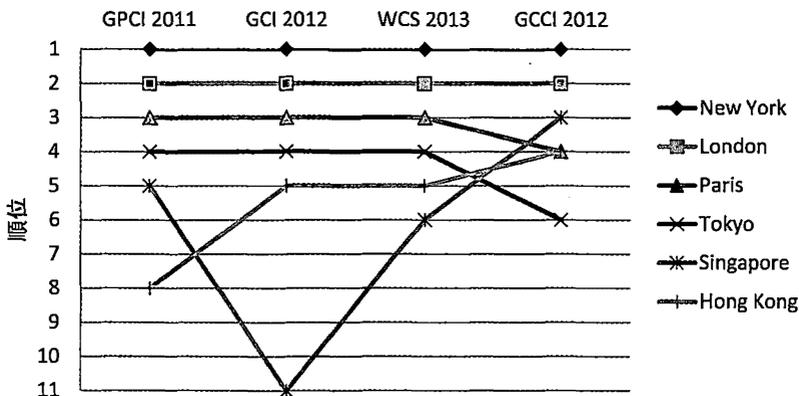
以上の4つの都市ランキングの評価構造を総括すると、図表5のようになる。民間の機関が都市の国際競争力の評価を行う場合、社会における全般的な要素を評価しながらも、経済、ビジネス、人的要素といった経済的、経営的な指標に比較的高いウェイトを置く傾向があることが明らかになった。すなわち、グローバル化によって流動的になった資本や企業、人材等において、とくに優良なものを多く惹きつけている都市こそが、結果的に高い国際競争力を備えているということを、これらの評価手法から読み取ることができる。

図表5 世界主要都市ランキングの評価要素の内訳の比較

GPCI	GCI	GCS	GCCI
総指標数 69	総指標数 27	総指標数 21	総指標数 31
経済 16.7%	ビジネス活動 30%	経済活動 25%	経済力 30%
研究・開発 16.7%		政治力 25%	人的資源 15%
文化・交流 16.7%	人的資源 30%	生活水準 25%	機関の影響力 15%
居住 16.7%	情報交換 15%		金融成熟度 10%
環境 16.7%	文化体験 15%	知識と影響力 25%	グローバル訴求性 10%
交通・アクセス 16.7%	政治参加 10%		物的資本 10%
			環境・自然災害 5%
			社会的・文化的個性 5%

本稿の調査対象であるニューヨーク、ロンドン、シンガポール、香港にパリと東京を加えてこれらのランキングにおける順位を図表6に示す。ニューヨークとロンドンはすべてのランキングにおいて上位2位を占める。パリはGCCIを除きすべて3位を確保し、東京も同様にGCCIを除きすべて4位であるが、シンガポールと香港にGCCIではともに同位か上位に付けられている。着目する視点によっては、シンガポールと香港のほうがパリと東京を国際競争力の評価で上回っているということである。

図表6 世界主要都市ランキングにおける上位都市の順位



3. GPCIの都市評価手法と4都市の評価

次に、4都市の国際競争力の詳細な分析を、GPCIを用いて行う。分析に先立って、GPCIによる都市の評価方法について解説を加えておく。

この評価指標が対象とする都市は、基本的には「市」= CITYという自治体の単位にて定義付けしている。調査対象都市において、東京のみを例外的に23の特別区を東京都から抽出してTOKYOとして定義している。実際、「TOKYO」にはさまざま定義があるが、国際的には東京都市圏という枠組みで引用される場合が多い。東京都市圏は、東京中心部より半径約50km~70kmに形成される、世界最大のGDPを生産し、世界最大人口約3500万人が居住する世界最大の集積地帯である。しかしながら、これは一体的な行政区域ではない。次の段階としては首都である東京都としての定義があるが、「都」は他国と比較した場合、階層的に「市」の上の「州」や「省」に近い場合、「都」の下の「市」としての階層を定義する必要がある。東京都における23の特別区は、かつての東京市にあたるため、GPCIでは東京をCITYという階層で見ると23区のみを取り出してTOKYOとして評価した。東京の都市政策は、都の階層にて決定されるので、市の階層で政策決定が行われるライバル都市のニューヨーク

やロンドン、パリといった市とは都市運営においては多少実情が異なる。しかし、国際競争力を適正に比較・評価するという意味においては、一般的には市単位での統計等が充実していることが多く、対象都市をなるべく市=CITYというレベルにそろえて評価したうえで、これらの優劣を分析することとした。

この都市ランキングは、魅力的な都市には吸引力があるのではないかと、いう発想が出発点となっている。都市を経営するという立場で考えれば、顧客を特定することが求められ、ここでは5つのタイプのアクターと名づけられた顧客を想定している。このプロセスは、典型的なマーケティングの手法であるが、顧客の具体像を最初に想定し、それぞれのニーズの分析を行う。例えば、企業の経営を担うビジネスパーソンが、将来海外赴任する際に複数の選択肢がある場合、どの都市を選ぶのであろうか。当然、ビジネスを優位に進めるための経済的な様々な指標が重要となるが、優秀な部下となりうる人材が確保できるか、帯同する家族のサポートが充実しているか、などの問いも浮かび上がってくるであろう。このようにして顧客像ごとに、例えば研究者にはビジネスマンとは異なるアカデミックなニーズがあり、アーティストには経済的なニーズよりも文化的なニーズや、創作環境などのニーズがより重要となるであろう。一方、これらのプロフェッショナルとは異なり、観光客という全く違うセグメントのターゲットも浮かび上がってくる。彼らは異なる切り口で都市を評価し、観光に際しての文化的な接触機会や観光名所の有無、リーズナブルな宿泊施設、食事の魅力、土産物を含めた買物の充実度、アクセスの良さや安全性も重要視するはずである。そして、最も一般的な都市ユーザーとしての生活者は、先述のグローバルなアクターよりもさらに日常的な物価や医療、教育などさまざまなニーズを重視するであろう。

調査対象とした35都市は、基本的にはアジア、アメリカ、ヨーロッパ、アフリカにおけるグローバル都市であり、これらの多くは、首都、旧首都、経済首都、あるいは主要州の州都である。これらの都市に対する多種多様なニーズをもとに、例えば経済分野であれば市場の魅力、経済規模、ビジネス環境、法規

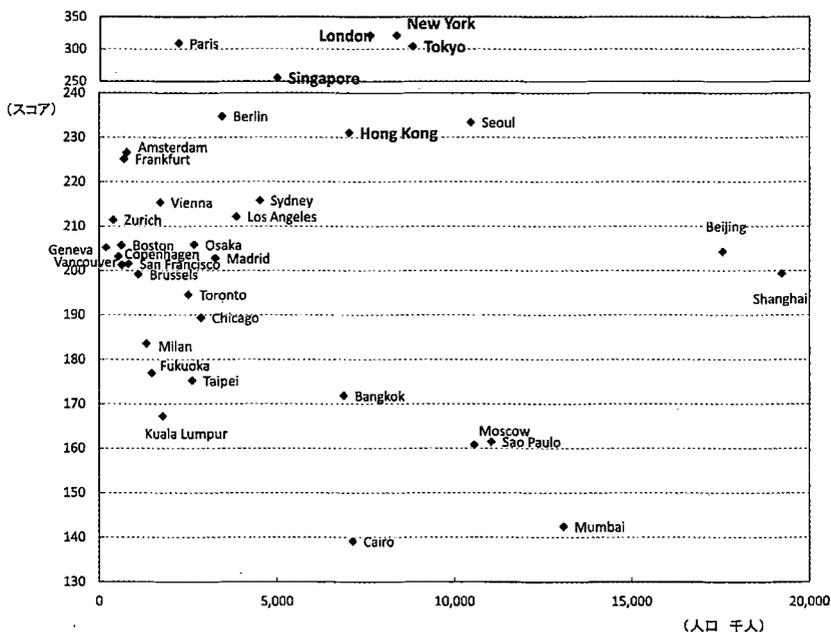
制、リスクなどのテーマごとに指標グループを作成し、これらのグループを構成する具体的な指標を割り出していく。結果的に6つの分野にまたがって21個の指標グループを定義し、これらを構成するために69個¹⁰⁾の指標を設定した。次に、それぞれの指標を35都市に対して調査し、都市間でデータの相対的な比較を行い指数化する。例えば、GDPが一番低い都市を0点、一番高い都市を100点として35都市の指数化を行い、各指標のスコア付けを行う。そして、先ずは指標グループごとに各指標のスコアの平均値を算出し、指標グループのスコアとした後、これらを分野ごとに集計して分野別スコアを算出した。最終的に各分野のスコアをすべて合算したものを総合スコアとして総合ランキングを作成した。

GPCI-2011の総合ランキングの結果については、本稿ではその順位ではなく、スコアに着目して分析を行う。ランキングの順位による評価は、場合によっては僅差のスコアの中に多数の都市がひしめき大差がないにもかかわらず、序列がついたり、逆にスコアに大差があるにもかかわらず一つしか順位に差がつかないことがあり、必ずしも正しい結果が得られるわけではない。先ず、図表7にGPCI-2011の調査都市を総合スコア順に縦軸に配置し、各都市の人口規模に応じて横軸に振り分けた。このなかで、250ポイントを超える都市は人口順に東京（895万人）、ニューヨーク（817万人）、ロンドン（775万人）、シンガポール（507万人）、パリ（222万人）の5都市である。パリを除けば、これらの都市は人口規模で500万～900万人である。また、230ポイント以上を確保している香港（709万人）についてもこのレンジの中にある。（図表8）また、200～230ポイント付近にはヨーロッパと北米の都市が多く含まれていることにも着目したい。これらの都市の人口規模は、約20万人のジュネーブから約300万人のマドリッドまで比較的小さな都市である。従って、パリも含めて人口規模の小ささが必ずしも国際競争力に対して不利に働くことにはつながっていない。一

10) GPCI-2012より指標数は1つ増加し、合計70個に改定されている。

方、モスクワ、サンパウロ、ムンバイ、上海、北京などの新興国のメガシティと呼ばれる1000万人を超える都市のスコアは総じて低い。OECD テリトリアル・レビューに記されている「巨大都市は集積の不経済を伴う可能性がある。一定限度（約 700 万人）までは大きいほど豊かなことを意味するが、その限度を超えると、大都市圏の規模と所得は負の相関関係になる¹¹⁾。」という説は、先進国に属する東京やソウルを除けば本ランキングにおいても正しいといえよう。

図表7 GPCI-2011におけるスコアと都市人口の相関比較

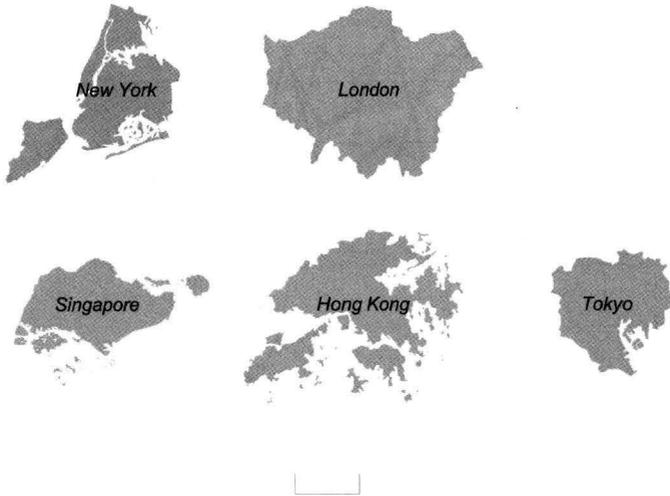


出所 GPCI-2011データをもとに著者作成

11) OECD 「グローバル経済における都市の競争力」『テリトリアル・レビュー』2006年、p.2。

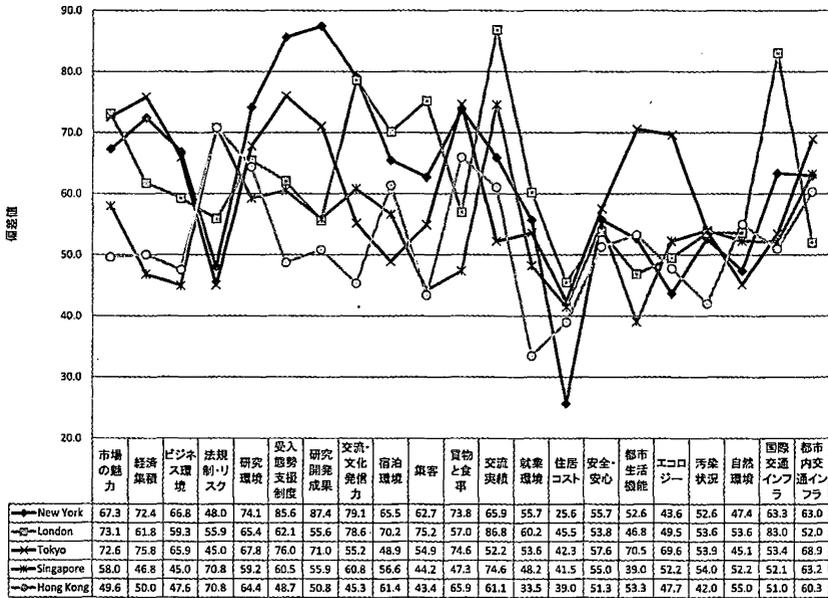
(Competitive Cities in the Global Economy, *TERRITORIAL REVIEWS*, OECD, 2006. 日本語要約)

図表8 5都市の同スケール比較



次に、ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、香港の4都市に東京を加えた都市ごとの個別の分析を行う。ここでは、各都市が6分野にまたがる評価指標グループにおいて獲得したスコアを、35都市の平均スコアを50ポイントとして偏差値換算した数値を用いる。図表9に上記5都市の指標グループ別の偏差値をグラフと表に示した。これによれば、各都市について以下の強みと弱みが明らかになる。

図表9 5都市の指標グループ別偏差値



出所 GPCI-2011データをもとに著作作成

① ニューヨーク

偏差値65以上の強み：市場の魅力、経済集積、ビジネス集積、研究環境、研究者の受入態勢・支援制度、研究開発成果、交流・文化発信力、買物と食事
 偏差値50以下の弱み：住居コスト、エコロジー、自然環境

② ロンドン

偏差値65以上の強み：市場の魅力、交流・文化発信力、宿泊環境、集客、交流実績、国際交通インフラ
 偏差値50以下の弱み：住居コスト、都市生活機能、エコロジー

③ 東京

偏差値65以上の強み：市場の魅力、経済集積、ビジネス集積、研究環境、研究者の受入態勢・支援制度、研究開発成果、買物と食事、都市生活機能、エコロジー、都市内交通インフラ

偏差値50以下の弱み：法規制・リスク、宿泊環境、住居コスト、自然環境

④シンガポール

偏差値65以上の強み：法規制・リスク、交流実績

偏差値50以下の弱み：経済集積、ビジネス環境、集客、買物と食事、就業環境、住居コスト、都市生活機能

⑤香港

偏差値65以上の強み：法規制・リスク、買物と食事

偏差値50以下の弱み：ビジネス環境、研究者の受入態勢・支援制度、交流・文化発信力、集客、就業環境、住居コスト、エコロジー、汚染状況

4. グローバル都市の競争戦略

ここでは、前項で示した4つの都市のグローバルな評価をふまえ、各都市が取り組む競争戦略を政策的な観点から概観する。さらに、これらの都市の国際競争力強化のための具体的な取り組みについて、わが国の大都市の課題とも共通する都市再生を事例として抽出し、これらの都市の今後の発展を展望する。

(1) ニューヨーク

ニューヨークは世界経済を牽引する金融都市として発展してきただけでなく、文化を育みながら多様性に富んだ都市として世界から人々を魅了し続けている。一方で、所得の格差の増大や地球温暖化への対応など先進都市としての多くの課題をかかえていることも事実である。GPCIによる評価においては、居住分野における住居コスト、環境分野におけるエコロジーや汚染状況などの指標にこれらの問題が表れている。世界トップクラスの国際競争力を維持するために、これらの課題を解決しながら、さらに魅力のある都市として成長するための政策をニューヨークから見出すことができる。

米国においては、都市政策を含む地方行政全般においては市や郡といったレベルの自治体の権限が強く、国や州の関与は限定的であり、ニューヨーク市も例外ではない。ニューヨーク市は、2007年にマイケル・ブルームバーグ前市長

の強い指導力のもと、2030年をターゲットとしたニューヨークの長期総合計画 PlaNYC を策定した。“Greener, Greater NY” をビジョンとて掲げ、都市の持続的発展を目指し、とくに環境分野に重点を置いてプランを取りまとめた。策定の背景として、ニューヨーク市の繁栄と生活の質を脅かす①人口増加、②気候変動、③インフラの老朽化、④変化する経済の4つの要素を掲げている。ニューヨーク市は2030年までに人口が100万人増加し、900万人を超えると予想している。その一方で、アフォードブルなものも含めて慢性的な住宅の不足が問題となっている。加えて、マンハッタンの既存オフィスビルは平均築年数70年と老朽化が著しく、にもかかわらずオフィスビルへの需要は増加し続けている。このような状況に対応するべく、①住宅及び地区（図表10の PlaNYC 住宅供給方針を参照）、②公園と公共スペース、③ブラウンフィールド、④水路、⑤水供給、⑥交通、⑦エネルギー、⑧大気の状態、⑨廃棄物、⑩気候変動の10項目について計127個の戦略が立案された。

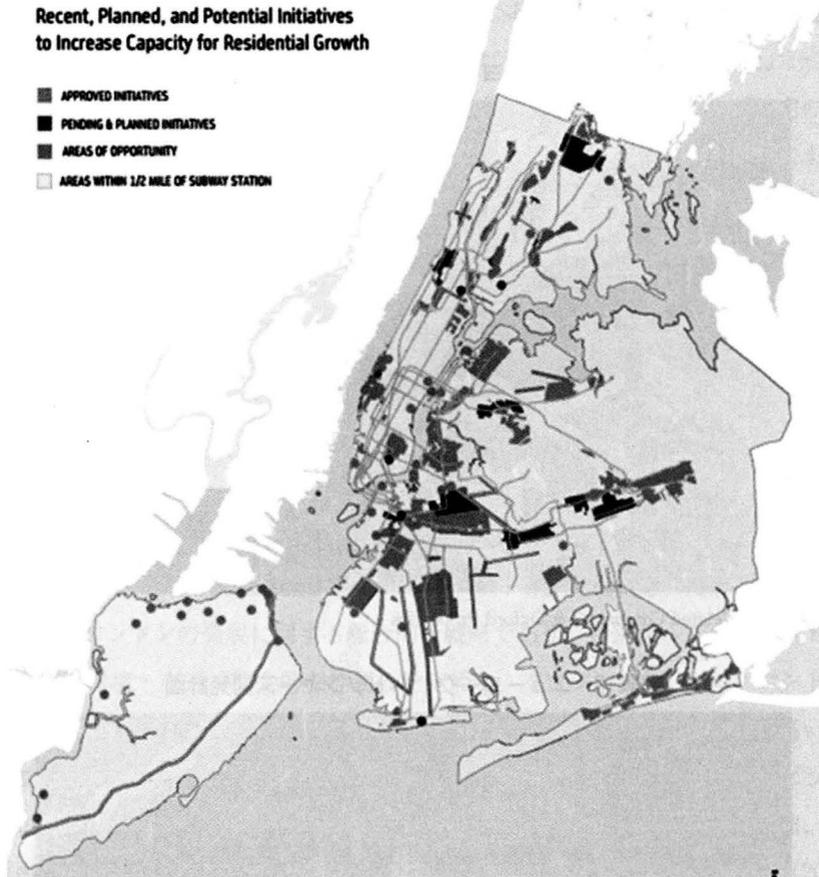
さらに、同じくニューヨーク市が2009年に策定した The Five Borough Economic Opportunity Plan は、リーマンショックによるニューヨーク市の経済低迷から可能な限り早く抜け出すための総合的な計画であり、以下の3つの方針を掲げている。

- ①ニューヨーカーへの雇用の創出
- ②ニューヨークの経済成長のための長期ビジョンを実行
- ③アフォードブルで魅力的な地区を全ての行政区に建設

当プランにおける、将来の雇用への投資(Investing in jobs for Tomorrow)の項目においては、マンハッタんに、最大2400万 sq. ft のオフィス空間、13,500戸の住宅、20 acre の新たな公共空間を創出することなどを示している。

これらの上位のプランを受けて、ニューヨーク・マンハッタンにおいては、ワールドトレードセンター(WTC)の再開発に続いて、ハドソンヤーズの再開発が進められている。ハドソンヤーズは、ペンシルバニア駅に隣接する操車場として用いられている、タイムズスクエアから徒歩圏の地域であり、マンハッ

図表10 PlaNYC における住宅供給方針



出所 ニューヨーク市

タン最後の一等開発地として注目されている。(図表11) 再開発は操車場部分において、業務施設、商業施設、住宅（アフォーダブル住宅を含む）、教育・研究機関、文化施設、ホテル、オープンスペースなどの用途が複合し、2017年の完成を目指してすでに工事がはじまっている。(図表12) さらに、再開発は周辺地域にも及び、地下鉄7号線の延伸やハイライン公園の接続、ペンシルバニア駅の再開発、コンベンションセンターの修繕・拡張なども同時に進んでいる。

ニューヨークの国際競争力を一手に担うマンハッタン的心臓部に近いこの都市再生は、競争力の強化にダイレクトに寄与するであろう。

図表11 ニューヨーク ハドソンヤーズ開発区域



出所 Related Companies & Oxford Properties

図表12 ニューヨーク ハドソンヤーズ開発計画



出所 Related Companies & Oxford Properties

(2) ロンドン

ロンドンは、国際金融サービス業の台頭によって、世界の金融センターとして国際競争力を強化し、英国のグローバルポジションを確立してきた。一方、現在のロンドンの抱える課題としては、中心街における業務施設及び住宅の不足、郊外における地域の衰退及び雇用機会の不足が挙げられる。GPCIによる評価では、ニューヨークと状況が近く、居住分野における住居コストに加えて都市生活機能、環境分野におけるエコロジーなどの指標にその弱点を見出すことができる。これに対して、2012年のロンドンオリンピックにおいては、土壌汚染と貧困地域にあえぐ市東部のローワーリーバレー地区を会場に指定し、オリンピック・レガシープランによって再生に導くなどの取り組みが見られる。

ロンドン市長は、1999年大ロンドン庁法 (Greater London Authority Act 1999) により、都市空間開発戦略 (Spatial development strategy) を作成することが義務付けられている。これを踏まえて、2011年に、ロンドン市長のボリス・ジョンソン氏によって、The London Plan (ロンドンプラン) が公表された。ロンドンプランは、ロンドンの発展に関する総合的な戦略であり、将来20~25年のロンドンの経済・環境・交通・社会的な枠組みを定める。本プランにおいては、ロンドンを世界で最も優れた都市として発展させ、全ての人や企業に機会を与え、高い環境基準、生活水準を達成し、21世紀の課題を解決し、世界をリードするとのビジョンが示されている。本プランにおいては、2031年までに130万人の人口増加、80万の世帯増加、70万の雇用増加、400万の一日あたりの通勤・通学の増加 (2023年時点) を予測し、これらの需要に対する供給方針を示している。

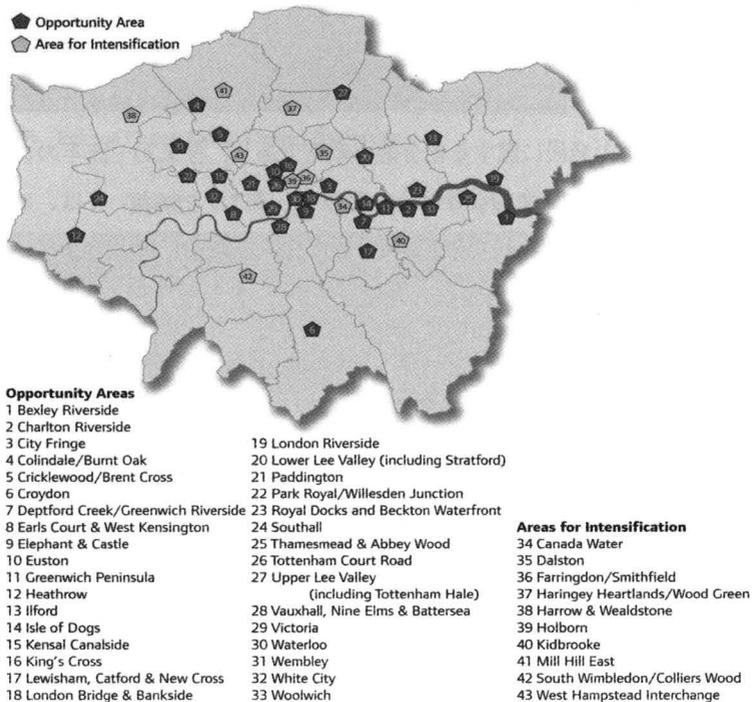
さらに、The Greater London Authority Strategic Plan (大ロンドン庁戦略計画) は、ロンドン市長のビジョンを実現するための戦略を掲げている。2010年に The Greater London Authority Strategic Plan 2010-2012が策定され、2011年6月に The Greater London Authority Strategic Plan 2010-2012 Update for 2011-12が追加され、ロンドン市長の以下のビジョンが示されている。

①ロンドンを競争力のある都市にする

- ②効果的な交通・輸送環境を構築する
- ③公平な生活を送ることが可能な都市にする（共存・共栄）
- ④暴力の無い安全な都市にする
- ⑤ロンドンを再生する（グリーン・シティ、気候変動適応化策の採用等）
- ⑥誠実な市政府にする（市の行政の透明性の向上等）

これらの戦略の具体的な取り組みの一つとして、ロンドンプランにおいては、Central Activities Zone (CAZ)及び Opportunity Area (OA)の指定を行っている。CAZは10の区から構成されるロンドン中心部の地域であり、英国経済に最も貢献している地域である。OAはロンドン市内で開発余地が残されており、雇用及び住居を創出する潜在能力がある複数の地区を指定している。（図表13）こ

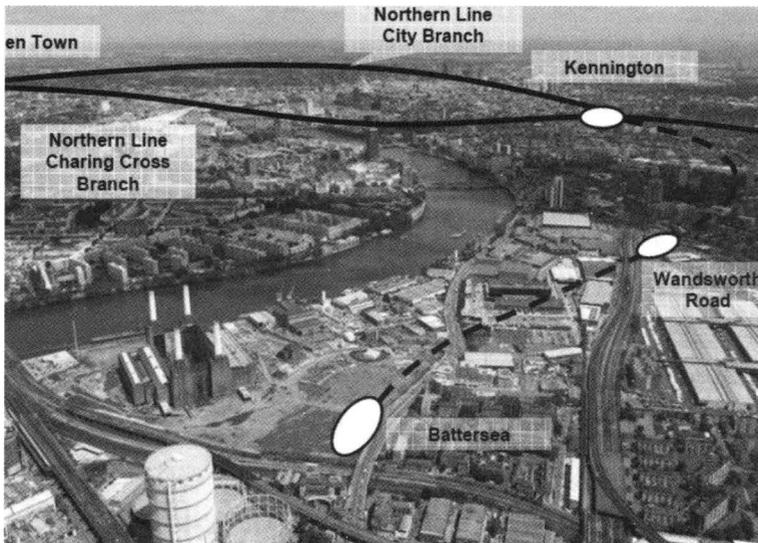
図表13 ロンドンプランにおける Opportunity Area と Area for Intensification



出所 GLA

これらのOAの一つである、Vauxhall / Battersea / Nine Elms (VNEB) 地区は、ランベス区と Wandsworth 区にまたがる地域でかつて工業用途として使用されていた。ここでは現在、業務・住宅・商業地区の複合的土地利用として再開発が進められており、ロンドン都心に近接した地域における都市再生プロジェクトとして注目を集めている。アメリカ大使館が VNEB 地区への移転を発表したことが、再開発推進の大きな原動力となり、地下鉄ノーザンラインが延長し2駅の新設が計画されている。(図表14) いままで都心から近いにもかかわらず、アクセシビリティが良くないことから地価が比較的安く抑えられていたことが、再開発事業の具体的な計画の推進につながっている。(図表15) GLA は、VNEB 地区における再開発において、複合的な土地利用を推奨し、16,000戸の住居(内、35%はアフォーダブル住宅)、27,000人分の雇用、200,000 m²の複合的開発、Battersea Power Station における60,000 m²の商業施設、160,000 m²のオフィスなどの数値目標を示している。英国は、日本と同様に土地収用や近隣同意など

図表14 VNEB 地区における地下鉄延長計画



出所 David Hutchinson 氏提供

図表15 VNEB 地区開発計画案



出所 Kohn Pedersen Fox Associates, Paul Katz 氏提供

に加えて景観に関する規制が厳しく、高層建築を含む大胆な都市再生の実現は非常に困難である。VNEB 地区の再開発は、このような状況下では稀なケースの大規模で複合的な都市再生の取り組みであり、今後のロンドンの国際競争力を担う一因となると考えられる。

(3) シンガポール

シンガポールは、東京23区とほぼ同じ広さの国土面積に人口約500万人を擁する都市国家である。住民は多民族で構成され、英語を公用語とし、アジアでは最も多様化とグローバル化が進展している国家であるともいえる。シンガポールは、1965年にマレーシア連邦より分離独立したが、土地や天然資源に乏しいなかで後背地であるマレーシアを失うことになり、当時のシンガポール経済は極めて厳しい状態に置かれた。シンガポールは、国の存続をかけ、政府が強力なリーダーシップをとって、10年以上の長期戦略を立て、外資への大胆な

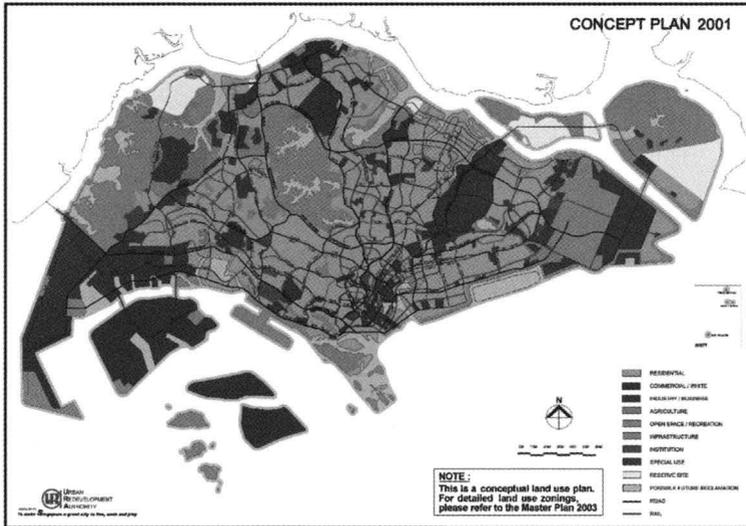
オープン化を進めながら経済の近代化と国際化を進めてきた。このように政府がビジョンを明示し、実行につないでいくというトップダウン的なプロセスは、シンガポールの政策全般にみられる特徴である。経済成長と都市の近代化を果たしたシンガポールではあるが、いまや転換点に立っている。少子高齢化や、他のアジア諸国との競争が激化し、さらに民主化への要求も高まるなかで、ビジョンの改革を迫られている。政府は今後も国際競争力を強化していくため、従来の経済政策を機軸にすえながらも、戦略として以下の新しい方向性を打ち出している。

- ①香港が中国の窓口であるのに対し、アジアのヘッドクォーターを目指す
- ②新しい活動を創造できるような高度人材を誘致する
- ③高度人材を惹きつけられる活気ある都市にするため、文化や環境を重視し、持続性のある発展を目指す

GPCI-2011の分析においては、経済分野以外の集客、買物と食事、就業環境、住居コスト、都市生活機能といった指標の弱点を指摘したが、上記の戦略の実行が進めばこれらの指標の数値の多くは確実に改善されるであろう。

シンガポール政府は1971年より50先年を見据えたコンセプトプランと呼ばれる長期プランを作成し、順次改定を行ってきた。現在の最新のコンセプトプランは、Concept Plan 2001（図表16）であり、21世紀の世界一流の都市として、ビジネスの中心地を目指すとともに、将来の人口を550万人と想定し、住宅の高層化による都市の高密度化を目指している。さらに、政府はConcept Plan 2001を改定したConcept Plan 2011のドラフト版において、将来人口を650万人と計画し、市民に縦覧したが、慎重な意見が多いことから現時点では未だに公布には至っていない。

図表16 シンガポール Concept Plan 2001



出所 Urban Redevelopment Authority

政府はシンガポールの環境政策について、A Lively and Liveable Singapore: Strategies for Sustainable Growth を2009年に策定した。2030年を目標とした長期戦略であり、ビジョンとして、シンガポール人が愛着を持ち、故郷としての誇りをもてる活気ある都市国家にすることを掲げている。それをささえる戦略として、①資源効率の向上、②都市環境の強化、③能力の構築、④コミュニティのアクションの涵養の4点を掲げている。また、本戦略では、サステナビリティに関し、2020年と2030年における定量的な目標を提示しており、政府主導で明確に目標を打ち出すシンガポールの姿勢を表している。定量目標は、例えば緑地・公園の面積をシンガポール全体で2020年までに900ha増やして4,200haにするという目標を設定している。

都市整備を実行に移すための具体的な計画は、マスタープランによって10～15年までの土地利用、交通計画、容積率等を示している。現時点では、Master Plan 2008を改定してMaster Plan 2013に移行中である。このプランの

特徴として、土地用途の柔軟性を確保するために、ホワイトゾーンを設け、汚染のおそれがない限りいかなる用途も認められるとしている。このホワイトゾーンによって、住宅、オフィス、商業、産業、研究開発施設、レジャー施設、コミュニティ空間等の複合用途が可能になる。また、事業者にとっても、用途を複合することによって、特定の用途の不動産が供給過剰になったときのリスクを分散できることや、周辺の需給に応じて、用途を柔軟に変更できるなどのメリットもある。政府は、ホワイトゾーンをシンガポール中心部のマリーナベイ地区の開発において大胆に適用しており、複合的な賑わいのある空間創出において、その成果がすでに出始めている。(図表17) とくに、この地区に2010年に開業したマリーナベイサンズは、ホテル、コンベンション、商業、カジノ、

図表17 シンガポール Master Plan 2008 (マリーナベイ地区)



出所 Urban Redevelopment Authority

劇場、博物館等からなる複合施設であるが、当初の政府のマスタープランにおいては、敷地は細分化されていた。ホワイトゾーンの適用とあわせて敷地の区画形状の大幅な変更を認めたことが、開発業者に対して大きなインセンティブとして作用し、従来のシンガポールのイメージを一変させる施設の誕生につながったのである。この地区は今後20年～30年かけて開発が進む予定である。(図表18) シンガポールの競争戦略の根幹に当たる高度人材の誘致を促しながら、国際競争力を着実に強化する重要プロジェクトとして今後も注目に値する。

図表18 マリーナベイ地区開発計画模型



出所 著者撮影

(4) 香港

香港は、約1,100 km²の小さな地域に約700万の人口をかかえ、しかも大部分が山岳地域であることから、狭い平地に超高層ビル群が集中するという高密度な都市構造を特徴としている。香港は、1997年に英国より中国に返還され、その行政的な位置付けは「香港特別行政区」であり、中国の省や直轄市と同等の

地方行政区である。しかし、返還後50年間は、中国本土と異なる行政・法律・経済制度（一国二制度）が維持されることとなっている。経済的には、シンガポールと同様に外資に対する規制が穏やかで、公用語が英語であることも優位に作用した結果、国際的な金融と物流の拠点都市としての地位を築いた。

近年、国際競争が激化し、特に中国本土の深セン、広州、上海などの台頭が著しく、競合関係が形成されつつある。香港としては、中国本土側と戦略的に連携や住み分けを模索していく必要性に迫られている。そのようななかで、香港は中国中央政府のビジョンである第12次5ヵ年計画に本格的に組み入れられるようになった。以下のビジョンは、中国の香港重視を反映しているのは勿論であるが、香港自身が生き残りのために中国本土との連携を目指し、ロビー活動によって獲得した成果でもある。

- ①香港の国際金融拠点としての優位性への中央政府の支持
- ②香港の新興産業育成への中央政府の支持
- ③香港と中国本土（特に広東省）との連携

一方、香港は独自のビジョンとして、香港全域の開発戦略（Territorial Development Strategy）の策定を行っており、2007年に Hong Kong 2030 Planning Vision and Strategy を策定した。2030年を見据えて、香港の国際競争力を維持・強化していくための以下の3つのキーとなる政策目標がここに示されている。

- ①アジアの世界都市を目指す

香港を中国の主要都市に終わらせず、アジアの最もコスモポリタンな世界都市としようとしている。とくに、北米におけるニューヨークやヨーロッパにおけるロンドンと比肩するような地位を目指している。

- ②中国本土との連携を強化する

中国本土を Motherland と呼び、隣人としてだけではなく家族として、すなわち、中国本土の発展に積極的に参画しようとしている。また、中国本土の交通ネットワークへの連結や、珠江との一体化（whole city-region）を進めていくと

している。

③持続的な成長を目指す、アイデンティティを重視する

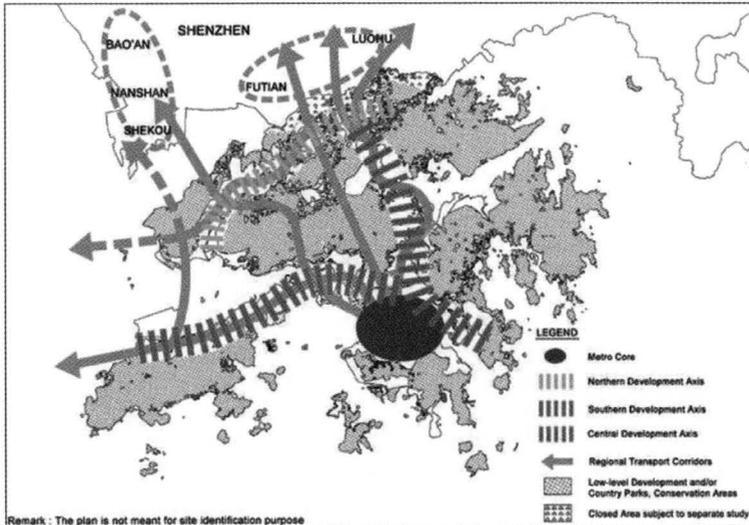
社会、経済、環境のバランスのとれた持続的な成長によって、現在から将来の世代にわたって、より良質の生活を実現するとしている。

さらに、Hong Kong 2030の具体的な目標として、①良好な住環境の提供、②自然景観の保護と歴史資産の保全、③香港のハブ機能の強化、④住宅やコミュニティのニーズへの対応、⑤安全、効率的、経済的に実施可能、環境に優しい輸送システムの提供、⑥芸術、文化、旅行の振興、⑦中国との関係強化、を設定し、2030年に向けたロードマップを示している。

Hong Kong 2030では、2036年時点での人口を現在よりも25%増の860万人と想定し、空間整備計画を作成している。(図表19)ここでは、都心部のメトロコアとともに、香港北部・南部・中央の開発軸を示し、新界における新規開発地区や、都心における強化地区を示している。その他、新設が予定される戦略的な高速道路や鉄道等の開発の方針を示している。また、人口増加とともに従業者数の増加も著しく、現在のCentral Business District (CBD)であるセントラル地区では、金融業などが必須とするグレードAのオフィス床の不足が慢性化しつつある。セントラル地区では、さらなるオフィスの建設については、容積の過密に加えて住民の反対運動もあるなど限界に達しつつある。この情況が継続すれば、香港の金融センターとして養った国際競争力の低下は免れられない。GPCI-2011による分析においては、香港のビジネス環境、研究者の受入態勢・支援制度、交流・文化発信力、集客、就業環境、住居コスト、エコロジー、汚染状況などの弱点が見出されたが、業務や居住のキャパシティの限界が要因となっている指標が多く含まれている。

図表19 Hong Kong 2030における空間整備計画

Figure 1 Schematic Spatial Plan

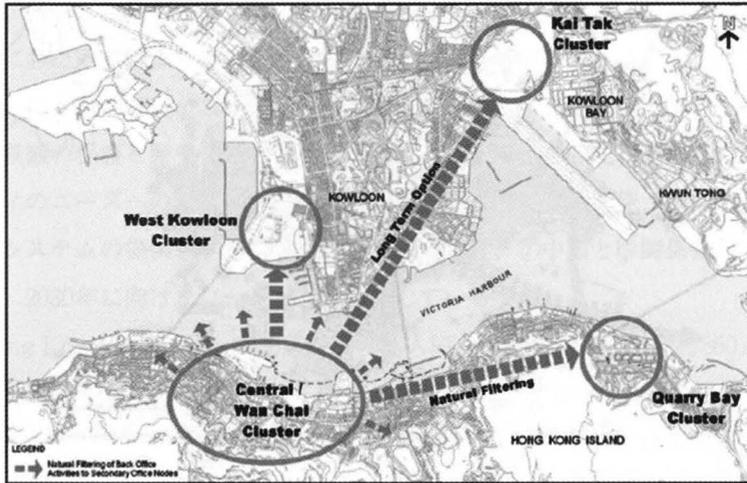


出所 The Government of the Hong Kong Special Administrative Region

このような背景から、現在香港政府が最も力を入れている政策は、東九龍のカイタック空港跡地および周辺地域における Second CBD の開発である。(図表20) ここでは空港が移転した当初より、政府によって跡地を利用する様々な検討がなされてきたが、地域住民の声にじっくりと耳を傾けながら今日までリザーブしてきた地区である。今後は地域のアイデンティティを備えた開発を持続的に進めるために、数十年かけて徐々に整備が行われようとしている。(図表21) 現在は、この地区に対する地下鉄網の増強を含むアクセシビリティの強化のためのインフラ整備が進められており、国際観光拠点を目指した大型国際旅客船ターミナルの建設が先行している。さらに、官民共同による多目的スポーツ施設の開発計画も進行しつつあり、従来の香港にない新しい顔がこの地区に披露される日は遠くない。香港の将来的な国際競争力を牽引する長期にわたる戦略として見逃せない開発である。

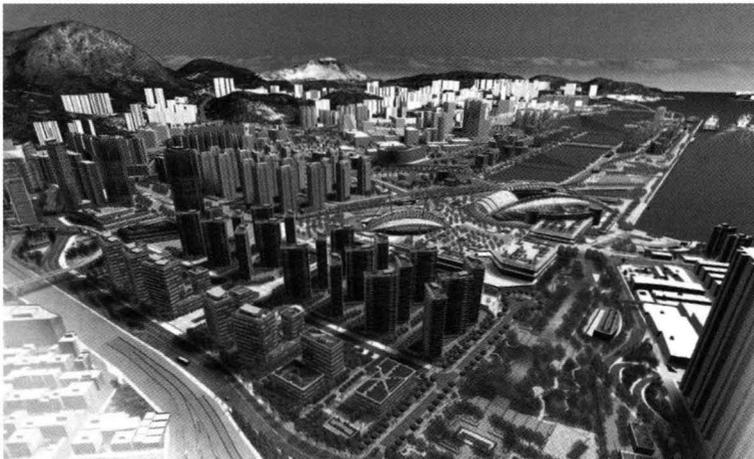
図表20 Hong Kong 2030における CBD 開発戦略

Figure 11.4 Proposed strategy for CBD Grade A offices



出所 The Government of the Hong Kong Special Administrative Region

図表21 東九龍地区 Second CBD 開発計画



出所 The Government of the Hong Kong Special Administrative Region

5. おわりに

ここまで、世界のグローバル4都市について、それぞれの国際競争力のグローバルな評価とともに、競争力向上に資すると考えられる戦略を俯瞰した。いずれの都市において共通することは、外部機関による競争力評価によって指摘される「弱み」を把握したうえで、これらを克服するための戦略を描いていることである。また、これら4都市はいずれも持続的な人口増加を予測しており、戦略に組み入れている。わが国においては郊外のみならず、一部の都市を除いて既に都市部の人口減少がはじまっている点では状況がおおいに異なる。しかし、人口増加を通じた高度な人材の確保は、国際競争力の強化のためには重要な戦略の一つであると見ることもできる。さらに、様々な政策があるなかで、いずれの都市も共通して取り組んでいるのが、都心部の大がかりな都市再生である。ここからも、利便性の高い、アメニティに富んだ都市生活を満喫できる空間を提供することによって、高度な人材や優良な企業を世界から魅了しようというグローバル都市の野心をうかがうことができる。4都市におけるさらなる共通事項として、20~30年先を見据えた長期のビジョンを戦略として掲げている点も指摘しておきたい。東京では、2020年を見据えたプランが存在し、そのなかに掲げたオリンピック誘致という大きな目標を達成した。今後は2020年を中間目標とし、さらなる長期のビジョンを描きながらグローバル競争に臨んでほしい。

謝辞

本稿の執筆にあたっては、著者が森記念財団都市戦略研究所に在職中に収集した様々な情報を礎としている。これらの引用の許可および多大なアドバイスをくださった同財団業務担当理事の市川宏雄・明治大学教授ならびに、世界都市論に関する知見を多々ご提供いただいた山崎朗・中央大学教授にここに記して感謝したい。

参考文献

- 市川宏雄『文化としての都市空間』千倉書房、2007年
- 市川宏雄・久保隆行『東京の未来戦略』東洋経済新報社、2012年
- 英『エコノミスト』編集部『2050年の世界』文芸春秋、2012年
- OECD「グローバル経済における都市の競争力」『テリトリアル・レビュー』
2006年
- 大木健一「都市の競争力と大都市圏戦略」『アーバンスタディ』Vol. 51、2010年
- 加茂利夫『世界都市』有斐閣、2005年
- 久保隆行「国際競争力強化における都市型産業の役割」『産業学会第51回全国研究会予稿集』2013年
- 久保隆行「福岡の国際競争力」『都市政策研究（福岡アジア都市研究所）』第15号、2013年
- サスキア・サッセン『グローバル・シティ』筑摩書房、2008年
- 竹中平蔵（監修）森記念財団都市戦略研究所『世界の都心総合力インデックス2010』2011年
- 竹中平蔵（監修）森記念財団都市戦略研究所『世界の都市総合力ランキング Global Power City Index YEARBOOK 2011』2012年
- 福川伸次・市川宏雄『グローバルフロント東京—魅力創造の超都市戦略』都市出版、2008年
- 山崎朗「グローバル・リンケージと都市」『都市政策研究（福岡アジア都市研究所）』第12号、2011年
- 山崎治「都市の評価指標にみる政策課題～都市の競争力強化に向けて」『レファレンス』No.717、2010年
- マイケル・E・ポーター『国の競争力』ファーストプレス、2006年
- リチャード・フロリダ『クリエイティブ・クラスの世紀』ダイヤモンド社、2007年

- A T Kearney. *2012 Global Cities Index and Emerging Cities Outlook*, 2012.
- Clark, G. *The Honor Chapman Report - London 1991-2021: The Building of a World City*, 2012.
- Economist Intelligent Unit. *Hot Spots: Benchmarking global city competitiveness*, 2012.
- Friedmann, J., The World City Hypothesis, *Development and Change*, Vol.17, 1985.
- Glaeser, E. *Triumph of the City*, Penguin Press, 2011.
- Hall, P. *The World Cities*, Weidenfeld & Nicolson, 1977.
- Knight Frank Research. *The Wealth Report 2013*, 2013.
- Kubo, T., Urban Risk and Well-being in Tokyo, *Cities Health and Well-being*, London School of Economics and Political Science, 2011.
- Kubo, T., The Re-Making of Tokyo : Lessons for Asian Megacities, *Urban Intelligence No.4 - Asian Cities and the Global Growth Map*, MIPIM, 2012.
- Kubo, T., National Policies for Japanese Cities, *Urban Intelligence No.8 - Cities, Urbanization, and National Urban Policy*, MIPIM, 2012.
- Long Finance. *The Global Financial Centres Index 14*, 2013.
- Urban Land Institute. *Ten Principles for a Sustainable Approach to New Development*, 2010.