

福岡の国際競争力

— グローバル・ポジションと強化戦略 —

久保 隆行 Takayuki KUBO

サムスン物産都市開発本部部長

要旨：福岡は、日本におけるアジアへのゲートウェイ都市として、古来よりグローバル化が最も進展してきた都市である。しかし、多国籍企業や金融センターのネットワークを主軸に構成されるグローバルなシステムにおいては、福岡の存在感は薄い。都市の国際競争力を計る都市ランキングにおいては、外国人居住者数や国際線旅客数といったグローバル化指標が大きな弱みとなり、福岡のグローバル・ポジションは低い位置にある。今後、これらのグローバル化指標を戦略的に向上させることが、競争力の高い世界都市の一員として経済成長を伴う発展のために必要となる。そのためには、福岡を世界のクリエイティブな人材を魅了する総合的な魅力のある都市へと昇華させていくことが求められる。長期的な構想を描き、特区制度をブレークスルーとした選択集中的な施策を打ちながら、都市圏全域の魅力へと増幅させていく必要がある。福岡はこれから、日本の地方都市の One of them ではなく、九州全域のパワーを背負った都市圏として、成長著しい環黄海地域圏の Number one を目指すべきである。

■キーワード：福岡、国際競争力、世界都市、グローバリゼーション、都市戦略、環黄海地域、空港

1. 都市の国際競争力とは何か

1.1 激化する国際都市間競争

今後も進行が予測されるグローバル化の潮流¹⁾に対して、「国際競争力」という用語は、国家レベルだけでなく、企業、大学や個人レベルにおいても必然的に要求される力となった。都市についても例外ではない。

現在、世界人口の約半数は都市部に居住しており、2050年には都市化率が70%前後まで増加すると国連は予測している。しかし、地球上における都市部の面積は、地球全体の陸地面積の約3%に過ぎない。地球規模で見れば、限られた地域において都市化は進行し、ますます多くの人々がその限られた地域（都市）に集中しようとしているのである。

都市化率は、一定の地域の人口に占める都市居住者の割合を示す。中国の都市化率は現在約50%であり、先進諸国と比較して20%程度低い。中国において、都市化率が年率1%上昇するとすれば、年間700万人というニューヨーク市の規模に匹敵する人口が都市部で増加することになる。当然、新しい都市住

民の生活や経済活動を支えるための、新しい都市インフラを必要とするようになる。中国の急速な経済発展の背景には、この都市化現象がある。だがもちろん、このことは毎年ニューヨーク規模の都市が新しく生まれるということを意味しているのではない。既存の都市に、相対的・絶対的に多くの人が集中・集積することを意味しており、その中でも「国際競争力」の高い都市に優秀な人材とともにより多くの人が集まることになるだろう。

都市化が進む一方で、交通・通信分野における革新を契機として、人、資本、商品、情報がボーダレスに流動化するようになり、国境を越えたグローバルなネットワークシステムが構築されてきた。伊藤元重が論じる²⁾ように、グローバル化が進展するほど、都市は国家から少しずつ自由になり、海外と多様な情報のやり取りをし、グローバルな資金を動かす原動力となってきた。このようなグローバルなシステムにおいて都市を商品として捉えた場合、カスタマーとなる優良な人材や企業を、国境を超えて惹きつけるための国際競争が激化する。激化する都市

間の国際競争に対して、ライバル都市よりもより優位に立つために、都市の様々な分野の競争力向上を戦略的に行う都市が出現している。シンガポールや香港はその代表である。シンガポール、香港における具体的な都市戦略については後述するが、シンガポールは都市国家、香港は特別行政区であるため、都市を直接的かつ合理的に計画・管理・運営することが可能であり、このような特殊な政治体制が両都市の国際競争力を近年向上させてきた背景にあることは間違いない³⁾。

都市の国際競争力は、言うまでもなく、その都市が属する国家の国際競争力の影響を受ける。国家の国際競争力を指数化し、国の国際競争力を評価することは、都市の国際競争力評価よりも先行して行われてきた。1979年より世界経済フォーラムがWorld Competitiveness Index を毎年発表している。ここでは、例えばスイスやシンガポール、スウェーデンのような小さな国が上位にランクされており、国の競争力は必ずしも国の人口・経済規模によって決定されるものではないことが明らかになっている。競争力指標の中で、ビジネスやイノベーションを構成する要素が特に高く評価されている。それは、これらの要素が国際競争力と密接に関連する要素であるためである。

スイスのビジネススクールであるIMD (International Institute for Management Development) も1989年より国の競争力のランキングを毎年発表している。世界経済フォーラムと同じような手法で経済パフォーマンス、ビジネス、政府の効率性、インフラ等の要素を評価し、競争力を算出している。ここでも香港のような、人口が少なく面積の小さな地域が上位にランクされている。

1.2 都市ランキングに見る競争力の定義

世界都市のヒエラルキーを解明して序列化する学術的な試みは、1980年代から活発に行われるようになってきた。研究者⁴⁾のみならず、企業、自治体にとっても、都市の評価やランキングは重要な情報である。企業が海外に進出する場合、具体的にはその国のどこかの都市に拠点を設立しなければならない

い。グローバルな空間から特定の地点を選択する際に、世界都市ランキングは重要な参考データとなる。また、外資の受け入れ側を目指している自治体は、税収や雇用を確保するために、優良な企業や従業員、学生、観光客等を自分の都市に誘致したいと考えている。

世界都市ランキングは、都市のグローバルなポジションを明らかにするだけでなく、都市の有する優位性と劣位性を具体的に明らかにする。これらのニーズに応じて、様々な指標を組み合わせて都市のランキングを明らかにする試みが行われるようになったのである。ただし、大木健一によれば、「競争力」ランキングの多くは、ビジネス関係者によって作成され、企業が投資したり拠点を置いたりする適地を選ぶ、あるいは国や都市に対して企業から見た環境の改善を促すという企業からの視点に基づきがちであると指摘⁵⁾している。また、これらのランキングを発行する背景には、ランキングを媒体としたイメージ形成や顧客獲得といった商業的な意図があったことも否めないであろう。

現在、国や地域を様々な分野で評価し、ランク付けする指標は、国内外において100⁶⁾以上を数える。これらの中で、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」をどのように定義しているのかを明らかにする。

米国のA.T. Kearneyが2008年に発行を開始した、Global Cities Index (以下GCI) は、世界65都市を評価し、様々な分野の指標を相対的に比較・スコア化し、これらを集計してランキングを作成している。このランキングによると、上位4都市は、1位ニューヨーク、2位ロンドン、3位パリ、4位東京となった。評価軸としては、ビジネス活動、人的資源、情報交換、文化的要素等が設定されているが、ビジネス活動と人的資源に60%と高いウェイトが置かれている。この中には、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

表1 世界主要都市ランキングの評価要素の内訳の比較

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

出所 著者作成

まれている。

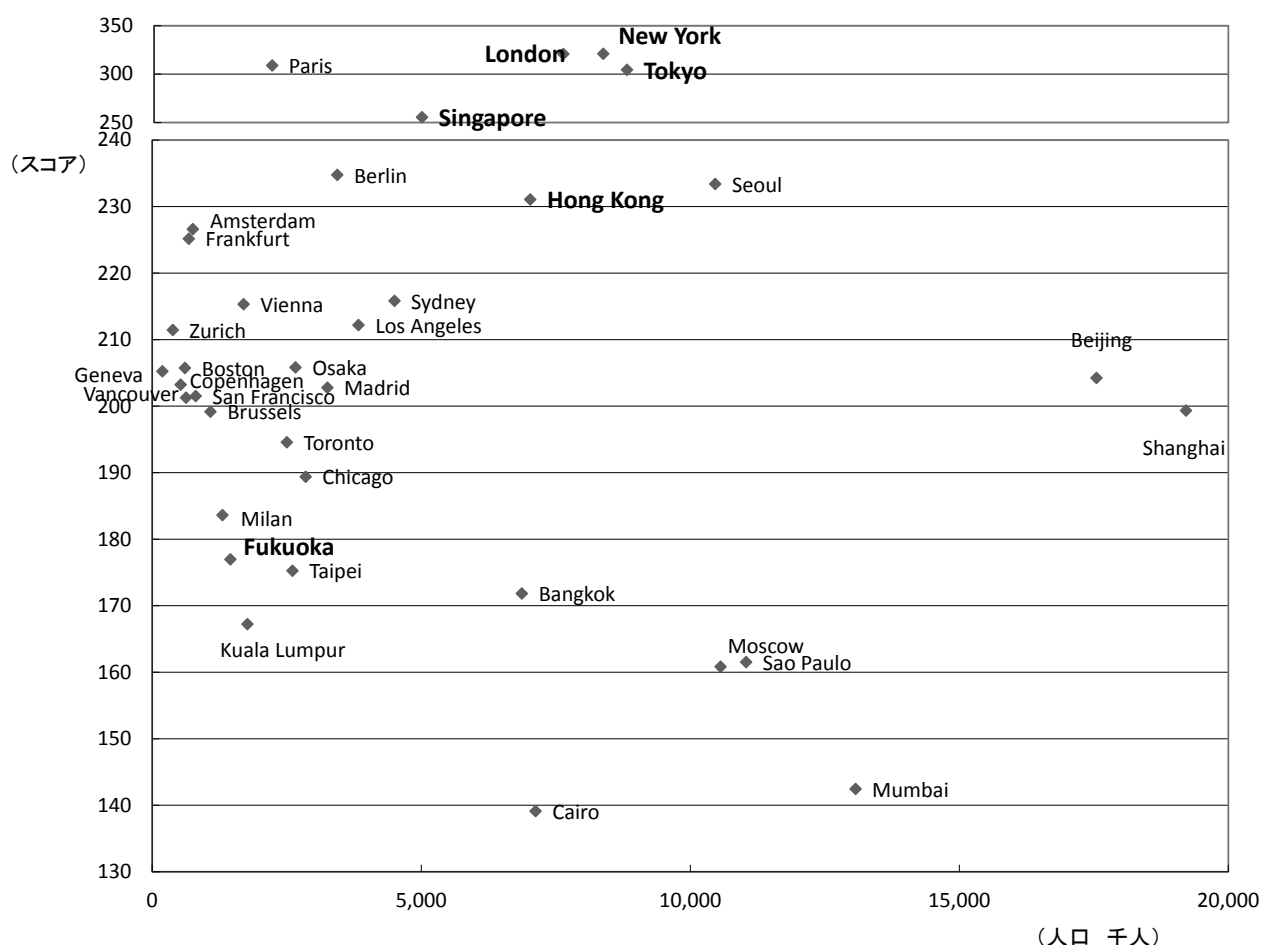
英国不動産大手の Knight Frank が2010年より毎年発行しているレポート Global Cities Survey（以下 GCS）も同様な形式で都市ランキングを発表している。指数作成においては、経済的指標が25%のウェイトを占めているものの、政治、生活、知識、イノベーション等の指標も含まれている。

英国の Economist Intelligence Unit が発行している Global Cities Competitiveness Index（以下 GCCI）は、2012年に登場した都市ランキングであり、その評価方法は比較的詳細に明らかにされている。この指標においてもやはりニューヨーク、ロンドンが最上位に位置するが、福岡もこれらの世界120都市の中選ばれ、63位にランクインしている。このランキングの構造を分析すると、その他のランキングと同様、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。

著者が2011年まで策定に携わっていた森記念財団都市戦略研究所による、世界の都市総合力ランキング Global Power City Index（以下 GPCI）では、都市の総合的な力を計ることを目的に、6つの分野にまたがる指標を評価してランク付けを行った。GPCIの特徴は、6つの分野にウェイトを設けず均等に評価して総合評価を行っている点である。しかし、ここで紹介した他のランキングと異なり、指標にウェイトを設けていないにもかかわらず、ランキング順位は、ニューヨーク、ロンドン、パリ、東京、シンガポールとなっており、他の都市ランキングの上位の結果と酷似している。また、山崎治は、GPCIを含む5つの都市評価指標（ランキング）の結果比較を行い、ニューヨークとロンドンは常に上位2位を占め、パリ（一評価指標のみ該当せず）及び東京、シンガポール、香港は常に上位10都市にランクして

表2 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

いることを示し、各評価指標の結果の類似性を指摘⁷⁾している。これらのことから、経済的な分野で比較優位を有する都市は、その他の分野においても一定の比較優位を有していると考えられる。

以上4つの都市ランキングの評価構造を総括すると、表1のようになる。第三者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る。要するに、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、特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」を備えているのである。

2. 福岡の国際的な評価

2.1 GPCI にみる福岡の強みと弱み

4つの都市ランキングの中から、世界の都市総合力ランキング2011年版（GPCI-2011）による福岡の国際競争力の位置付けを確認し、福岡の持つ強みと弱みの把握を試みる。GPCI-2011の調査対象となっている35都市は、基本的にはアジア、アメリカ、ヨーロッパ、アフリカにおける第1級世界都市、第2級世界都市⁸⁾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。しかし、これらの都市の中で福岡は、上記のいずれの世界都市にも該当しないものの、国際的にその居住性が高く評価されており、また、アジアへのゲートウェイとしての個性を有する日本の都市（福岡）が、世界都市ランキングにおいてどのようなポジションに位置しているのかを調査する目的もあり、例外的

に調査対象都市に選定した。総合ランキングでは、福岡は35都市中28位であった。項目別に指標を詳細に分析することで、福岡の優位性と弱点を明確にすることができる。

35都市の人口を比較すると、福岡は市域人口約150万人であり、メガシティと呼ばれる巨大都市と比較すると大きくはない。だが、ヨーロッパにおける調査対象都市には福岡よりもさらに小さい都市が多く含まれている。面積も福岡は約341km²と広くはないが、ヨーロッパの都市と比較すると、特に小さいというわけでもない。都市総合力のスコアと人口について、2つの軸を設定して都市をプロットした表2を見ると、左側の中央付近にヨーロッパの都市が多数分布しているが、福岡はこれらの都市と同様の人口規模であるものの、スコアでは下位のゾーンに位置していることがわかる。この表から、都市の競争力は必ずしも都市の人口規模と相関するものではないと理解できよう。

次に、各分野における指標グループごとのスコアの偏差値をグラフ化した表3を参照しながら、福岡の強みと弱みについて検証を行う。ランキングによる評価は、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、序列がつけられたり、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。スコアを偏差値に置き換えて評価すると、都市ごとの相対的な実力が浮き彫りになってくる。

(1) 経済分野

この分野では全般的に指標グループの偏差値が50を下回っている。例えば、市場の魅力を計る指標の一つである都市のGDPを見てみると、福岡はアジアでも上海、北京、香港、シンガポールには及ばない（以降、表4を参照）。ただし、GDPは人口規模の影響があるので、一人当たりGDPも評価に入れる必要があるが、ヨーロッパの都市には及ばないものの、アジアの中では比較的高い数値にある。福岡はわが国で数少ない人口が増加中の都市であるため、GDPは今後も伸びていくものと考えられる。

GDP成長率も東京と大阪を上回る数値を確保しているが、それでも世界的に見ると低い水準であり、労働生産性や、高齢者や女性を含む労働参加率のさらなる向上が望まれる。

経済集積を計る指標の一つとして、世界トップ企業の集積に関するスコアを採用したが、これは米国のFortune誌が毎年発表するグローバルトップ500企業のリストにある上位の企業を取り出し、順位が高いほどスコアが高いというかたちで都市別にスコア化したものである。福岡は0点であり、すなわち福岡に本社を置く世界的な企業は存在しないことを意味する。法規制・リスクを計る指標の一つである法人税実効税率は、2013年時点で38%であるが、世界的に見ると高い数値であり、グローバル企業の誘致や育成のためには高い障壁となっている。

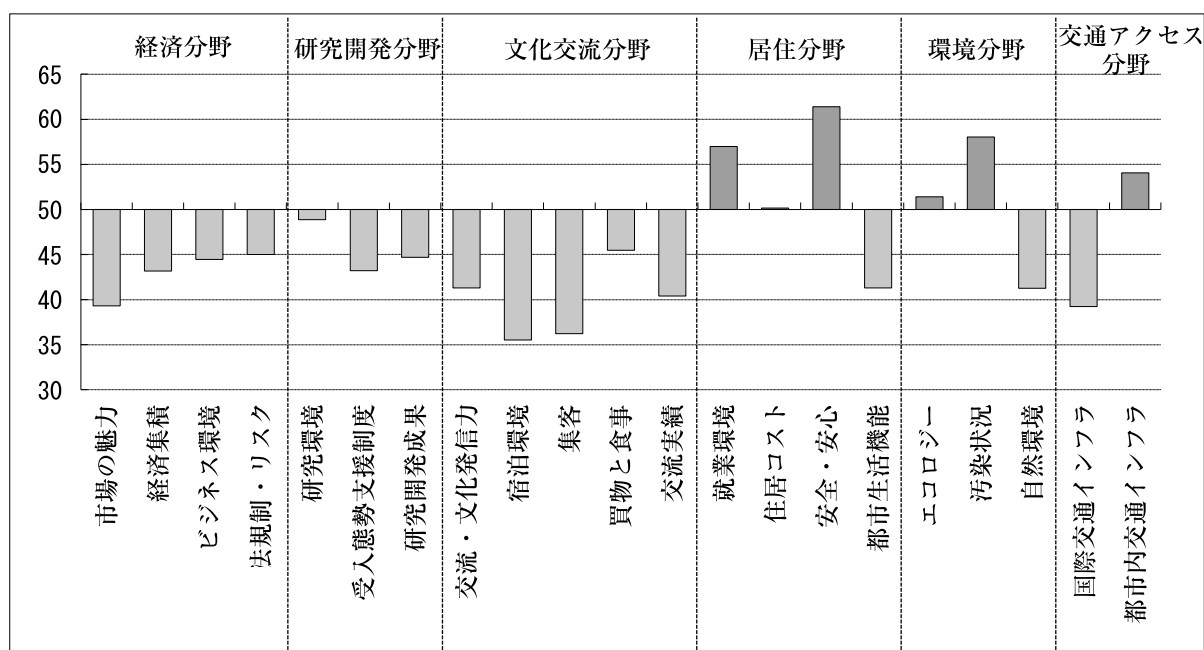
(2) 研究開発分野

この分野についてもすべての指標グループがともに平均値の50を下回っているものの、研究環境については平均値に近い。指標の一つである研究者数の推計値を国際比較すると、非常に数値の高い別格の都市は存在するが、福岡はさほど低い数値ではない。また、世界トップ大学のスコアでは、英国のQS World University Rankingを利用して世界トップ企業と同様の手法でスコア付けを行い、ランクが高い大学ほど、高いスコアで換算している。ここでも福岡が、国際的には必ずしも低い数値を示しているわけではなく、大学や研究機関がグローバル化に対応することによって、今後の研究開発分野でのランキング向上の可能性が高いと考えられる。

(3) 文化交流分野

この分野には多様な要素が存在するが、例えば、交流文化発信力を計る映画や音楽等のコンテンツの輸出額の推計値については、福岡発のものは極めて低い。世界を俯瞰すると、ニューヨーク、ロサンゼルス、ロンドンが圧倒的に高いというのも事実であり、これは甘受するべきではないか。集客の要素としての国際コンベンション開催件数では、福岡市によれば福岡での年間開催件数は221件と、国内では東京に次いで2位⁹⁾を誇るが、GPCIでは国際機

表3 GPCI-2011における福岡の指標グループ別偏差値



出所 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』より抜粋

表4 GPCI-2011における福岡及びアジア5都市の個別指標比較

	指標	上海	シンガポール	香港	福岡	大阪	東京23区
規模	1 人口（千人）	23,019	5,076	7,097	1,466	2,666	8,952
	2 面積（km ² ）	6,341	712	1,104	341	222	622
経済	3 GDP（億万ドル）	2,502	2,227	2,246	657	2,002	7,204
	4 1人当たりGDP（ドル）	10,871	43,867	31,785	45,703	75,512	81,785
	5 GDP成長率（%）	11.40%	6.40%	3.90%	0.80%	-0.40%	0.30%
	6 世界トップ300企業（GPCI トップ都市を100としたスコア）	2	0	1	0	18	100
	7 法人税率（%）	25	17	16.5	38.01	38.01	38.01
研究・開発	8 研究者数（GPCI トップ都市を100としたスコア）	22.9	29.7	20.3	9.8	27.3	89.2
	9 世界トップ200大学（GPCI トップ都市を100としたスコア）	19.6	39.8	81.1	6.4	20.4	45.2
文化・交流	10 コンテンツ輸出額（GPCI トップ都市を100としたスコア）	1.3	15.1	19.5	0.1	0.4	1.4
	11 国際コンベンション開催件数（件）	36	817	47	43	20	155
	12 ハイクラスホテル客室数（室）	22,104	15,140	18,989	637	3,312	7,443
	13 ホテル総数（軒）	446	152	140	50	117	256
	14 外国人居住者数（千人）	152	1,786	490	24	119	353
	15 海外からの訪問者数（千人／年）	4,897	11,638	13,346	382	1,600	4,760
	16 留学生数（人）	15,400	48,600	16,600	4,600	6,800	37,800
居住	17 総労働時間（時間／年）	1,946	2,088	2,295	1,687	1,634	1,997
	18 賃貸住宅平均賃料（ドル／月）	1,230	2,940	4,070	865	1,130	1,790
	19 物価水準（NYを100としたスコア）	63.9	90.2	79.7	97.7	99.9	105.7
	20 人口当たり殺人件数（件／100万人）	9.3	3.8	5	10.6	23.7	10.5
環境	21 SPM濃度（μg／立方メートル）	66	31	49	30	28	27
	22 都心部の緑被状況（スコア）	2	6	5	3	2	4
交通・アクセス	23 都心から国際空港までのアクセス時間（分）	40	30	24	11	34	36
	24 国際線直行便就航都市数（都市数）	65	106	116	16	46	83
	25 国際線旅客数（主要空港分・千人）	11,707	36,089	44,979	2,102	9,352	33,483
	26 滑走路本数（主要空港分・本）	5	4	2	1	2	6
	27 公共交通（地下鉄）の駅密度（駅／km ² ）	0.5	0.12	0.09	0.23	1.17	1.06

出所 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』より抜粋

関の UIA (Union of International Associations) が集計している統計値を採用しており、一定水準以上の大規模な国際会議¹⁰⁾しかカウントされないの、ここでは50件を切る。一方、同じアジアのシンガポールは817件の国際コンベンションを計上し、国際比較をすると福岡の国際コンベンション件数は決して多くないということが理解できる。

ホテルは文化交流を支える要素の一つとして考えられるが、インターネットにて英語で予約のできるホテル軒数は35都市では最も少ない。5つ星以上のハイクラスホテルの客室数も指標に含まれているが、福岡は同様に最下位で2軒しか該当せず、海外からのVIPの受け入れ態勢が十分であるとは言えない。福岡には果たしてこの程度の需要しかないのであろうか。福岡を尻目に、近年発展の著しいアジアの新興都市ではハイクラスホテルが大幅に増えてきているが、同じブランドのチェーンホテルが一つの都市に複数存在することも珍しくない。これらのホテルはまた、大型で客室数が多く、要人の国際的な社交場として重要な機能を果たしている。

都市のグローバル化を計る指標の一つである外国人居住者数については、福岡は九州の中では居住者に占める割合は高いものの、国際比較をするとさほど高い数値ではない。また、海外からの訪問者数も国際空港や国際旅客船ターミナルへのアクセスが非常に良いにもかかわらず、国際的には非常に少ない。留学生数も5千人近くいるものの、国際的には決して多いわけではない。

(4) 居住分野

福岡は様々なアンケートや MONOCLE 等の雑誌で世界の中で住みやすい都市として高い評価を受けていることで知られるが、GPCI でも同様な結果が出ている。例えば、総労働時間が比較的少ない。住宅賃料や物価が東京、大阪などと比較すると安い。また、安全安心な都市として、殺人件数も世界的に見て非常に少なく、人口当たりの医師数も国際的には多い。これらに加えて定性的な指標の食事の充実度が高いスコアを得ていることも居住分野での評価の高さを支えている。

(5) 環境分野

居住分野とともに比較的良い評価を得ている分野であるが、例えば従業者一人当たりの CO₂排出量や汚染状況は世界に誇れるほど低い数値を保っている。一方、指標の一つである都心部の緑被状況のスコアは決して高いわけではなく、東京と同じスケールで比較すると、福岡の都心部のほうが緑地は少ない。福岡の都心部の緑地は、世界のその他の都市と比較しても多くはない。

(6) 交通アクセス分野

福岡の都心から主要な国際空港へのアクセス時間は、GPCI では天神からの時間を採用して11分と計上しているが、実際は博多駅からだと約5分である。ただし、国際線ターミナルが地下鉄駅から離れていることも実際は考慮する必要がある。これを多めに見ても、11分というアクセス時間は世界的に誇れる短さである。そうであるにもかかわらず、福岡空港の国際線直行便の就航都市数は、16都市にすぎない。就航都市数、国際旅客数ともに調査対象都市の中でほぼ最下位となっている。福岡空港利用圏の国際線需要の一部は、ソウル、成田、関西、羽田の各空港に取られていることがその背景にある。一方、国内線の福岡－羽田便は世界でも屈指の旅客数¹¹⁾を数え、国際線を増便するための発着枠のキャパシティが足りないことも事実である。今後、アジアを主とした海外からの旅行客の増加が見込まれることから、福岡空港の発着枠のキャパシティ不足は、福岡の国際競争力強化にとっての最大の阻害要因となりうる。現空港での第二滑走路の建設が進まない場合には、羽田便を国際線に振り向ける等の戦略の検討も必要となろう。

国内交通網の充実度を計る駅密度は、駅の数都市の面積で割ったもので、福岡は市域全体で見れば高い数値であるとは言えない。

2.2 アジアのハブを目指す上での福岡の課題

ここまで挙げたとおり、福岡を国際的な視点で評価すると、一定の強みと弱みが存在するが、わが国においてアジアへのゲートウェイとしての名声を獲得している割には、グローバル化に関する指標が期

待よりも低いのではなかろうか。これらは、国際線の旅客数や海外からの来訪者数、外国人居住者数、国際コンベンション開催件数等に表れているが、これらの需要の低さにつられるように、インターナショナルスクールや、ハイクラスなものも含めたホテル等のハード面の機能も、国際都市としてふさわしくない低さとなっている。これらのグローバル化指標を戦略的に向上させることができれば、弱みとなっている文化交流や交通アクセス分野のランクが向上し、連鎖的に経済分野のランクアップも図れるはずである。



写真1 シンガポール マリーナベイ地区

出所 著者撮影



写真2 シンガポール マリーナベイ地区開発計画模型

出所 著者撮影

3. アジアのライバル都市に見る国際競争力強化戦略

3.1 シンガポールの MICE 戦略

ここでは、福岡の弱みを補っていくという観点で、世界のいくつかの都市の取り組みを参考にした。もちろん、都市を取り巻くジオポリティカルな状況がそれぞれの地域によって異なるため、施策をそのまま模倣することに意義を見出すことはできないが、今後の福岡の国際競争力を向上させるためのヒントを得るため、あえてここに提示したい。

シンガポールは近年、都市として目覚ましい発展を見せているが、その背景として MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) 戦略の積極的な展開が浮かび上がってくる。シンガポールは世界的に極めて小さな都市国家であり、人口は福岡市と比較して約3倍、福岡都市圏の約2倍ほどであり、面積は福岡都市圏に近い。シンガポールの持続成長戦略プランでは、緑地を年々増加させることが謳われており、実際、年を追うごとに都市全体の緑地スペースが増加している。それを実現する要因が、必要な都市の機能をコンパクトに集約させる都市構造に見られる¹²⁾。

先述した国際標準のコンベンション開催件数では現在、パリを抜いて世界一であるが、都市づくりを戦略的に進めてきた成果がここに現れてきている。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。サステイナビリティというキーワードのもと、将来に向けた持続的な発展を考えつつ、常に都市づくりを軌道修正しながら進めてきたのである。その中で、都市の主要な機能が集中している CBD (Central Business District) に隣接しているマリーナベイ地区の開発が戦略的に行われている (写真1、2)。ここにある CBD はいわゆる都心部の一等商業地であるが、ここに隣接する形で、海に向けて街を延ばす計画が1980年代から埋め立てを開始して着々と進められてきた。急成長したと言われることが多いが、実は突然成長したわけではないのだ。

マリーナベイの開発は、シームレス・エクспанションと表現されているが、最もバリューが高い都心の一等地を徐々に延ばしていくという戦略で進められてきた。ここで注目すべきは、わが国の用途地域と同様の土地利用規制がシンガポールにもあるが、その中に用途を示す色のない空白のホワイトゾーンと呼ばれる地区が、マリーナベイ地区のほぼ全域を占めている点である。土地利用権取得の際に政府から許可を受けなければならないが、土地利用権の入札時に計画建物の用途を自由に提案することが可能なゾーンである。ミックスドユース（複合用途）という言葉が世界の都市開発では一つのトレンドとなりつつあるが、オフィスのみといった単一の用途に限定した街をつくるのではなく、複合的な用途の街づくりを導く仕掛けがここにあるのだ。ここでは現在、インフラ整備が先行的に行われており、地下鉄、地下道、ウォーターフロントを一体的に連続させる歩道等の整備が先行している。建物も徐々に完成しつつあるが、オフィスだけでなく住宅など様々な用途の建物を組み合わせながら整備が進んでいる。ここに常に人が集まるような街を目指して、その起爆剤的なものとして、ホテル、コンベンション、商業、カジノ、劇場、博物館等からなる複合施設のマリーナベイサンズが2010年に開業した。これはMICEの原動力のような施設だと考えてよいが、中心市街地からの位置関係としては、福岡の天神から見て中央ふ頭のようなところに突然このような巨大でユニークな施設をつくる状況に近い。マリーナベイサンズのような開発が、シンガポールのMICE政策をけん引しているのである。ここに隣接する巨大な植物園も2012年のワールドシティサミットにあわせてオープンしたが、このサミットがシンガポールのMICE元年として世界中の来訪者に巧妙に印象付けられたのだ¹³⁾。この地域は今後20年、30年かけてリスクを回避しながら徐々に整備が進められていくとしている。

シンガポールには、もう1つのMICE拠点为中心市街地から約5kmのセントーサ島に整備されている。ここは前述のマリーナベイ地区とは差別化した

リゾート性の高いMICE拠点としてホテル、コンドミニアム、テーマパーク、東南アジアで初めてのユニバーサルスタジオの他、カジノも含まれている。マリーナベイサンズにもカジノはあるが、ここではコンセプトやターゲットを変えており、互いに競合せずに集客が可能となっている。また、ここには福岡のシーサイドももち海浜公園のような人工ビーチもあり、アメニティにあふれている。シンガポールでは極めて稀な、分譲戸建て住宅も存在し、相場は一戸20億円程度と言われているが、世界の富裕層をターゲットにして売れ行きは好調である。これら魅力ある施設からの費用の回収が、地区全体の開発を支えているのである。

3.2 香港のTOD戦略

次に、コンパクトシティという概念でわが国の三大都市との差別化を図りながら福岡の競争戦略を立案する際に、香港の取り組みが参考になると考えられるためここに提示したい。かつての香港は現在の福岡と似たような状況で、都心の最も便利なところに国際空港があったが、1998年に新国際空港に移転している。この移転を契機にTOD(Transit Oriented Development)すなわち公共交通に依存した都市開発が進められ、近年その成果が大きく取り上げられるようになった。香港の人口規模はシンガポールよりやや大きく、約700万人である。福岡都市圏と比較すると、約3倍の人口を同様の面積の中に抱えながらも、開発されているエリアは行政区域全体の約25%にすぎない。その他は自然緑地として保存されており、福岡をはるかに上回る都市のコンパクトさを実現していることがうかがえる。

香港にもシンガポールと同様に長期発展プランが存在する。2030年を見据えたHong Kong 2030 Planning Vision and Strategyにおいては、香港の国際競争力を維持・強化していくため、次の3つのキーとなる政策目標が存在する。①アジアにおける最もコスモポリタンな世界都市を目指す。②中国本土との連携を強化する。③アイデンティティを重視しながら持続的な成長を目指す。これらの政策目標を実現するために大きな役割を担っているMTRC(Mass

Typical podium development
in Hong Kong

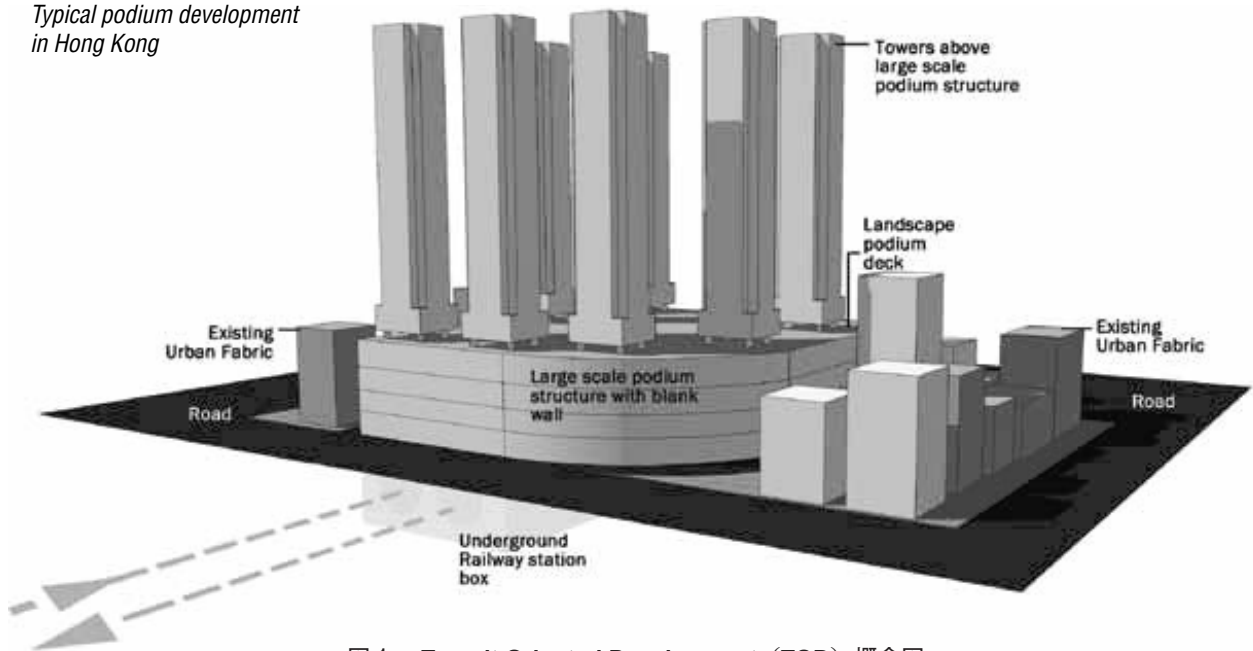


図1 Transit Oriented Development (TOD) 概念図

出所 Urban Land Institute. *Ten Principles for a Sustainable Approach to New Development* p.5

ICC (西九龍)



IFC (セントラル)



写真3 香港における2大ターミナル ICC & IFC

出所 IFC は著者撮影、ICC は Kohn Pedersen Fox Associates 提供

Transit Railway Corporation) の取り組みについてここで触れたい。当初は香港政府が保有する鉄道開発のための企業であったが、現在は民営化され、香港の都市をつくるうえで重要な機能を受け持っている。現在の国際空港である赤鱗角国際空港が計画さ

れたのは1980年代であり、この時に都心からのアクセスのための高速鉄道の計画も同時に立てられた。新国際空港から香港の最も中心地として知られるセントラル地区にターミナルを設置し、ビクトリア湾を挟んだ対岸の西九龍地区でのターミナルを経由し

て新空港にダイレクトに結ぶ試みである。福岡で言えば現在、天神から博多駅を経由して福岡空港まで地下鉄がダイレクトに接続しているが、洋上に新空港をつくり高速鉄道で2大ターミナルを結んだとイメージすればよい。香港ではMTRC自らが空港移転計画の当初より、高速鉄道の設置に合わせて2つのターミナルにおいて都市開発を行い、これらの収益を鉄道事業に充てる計画を進めていた。MTRCは鉄道会社であるにもかかわらず、50%以上は不動産開発によって収益を上げており、都市の総合的なディベロッパーとしての機能を備え、現在は事業を国際展開するに至っている。図1は香港におけるTODの典型的なモデルであるが、ターミナルの上部にオフィスだけでなく、住居やホテル、商業施設が超高密度に複合的に積み重なっている。このようなモデルが実際すでにセントラルと西九龍に完成している(写真3)。ここでは、セントラルから5分で西九龍に至り、さらに21分で国際空港に到着するという高いアクセシビリティを実現しており、さらにそれぞれのターミナルから空港にチェックインできるのである。また、将来的には西九龍から中国の深圳、広州へと中国版の新幹線でダイレクトに接続される予定で、2015年の完成を目指して現在も工事が進んでいる。西九龍ではさらに、香港の文化的な魅力を補うという観点から、WKCD (West Kowloon Cultural District) が政府主導で計画され、ノーマン・フォスターによるマスタープランの下、国立美術館やアーティストのための施設が整備されつつあり、今後の国際競争力強化の一翼を担うと考えられる。

一方、旧国際空港が立地していた東九龍の広大な空き地では新しいCBDの計画が進行している。香港の従来のCBDはセントラル地区であるが、近年における香港の国際金融センターとしての役割の増大に伴ってオフィス需要が逼迫する中、同地区の空間的なキャパシティはすでに限界に達しつつあり、さらに現在以上の高層化、過密化を望まない地域住民の声も反映して、Second CBDすなわち第二の都心を旧空港跡地につくる動きが進行している。ここでは空港が移転した当初より跡地を利用する様々な



図2 虹橋空港と福岡空港・博多駅の同スケール比較

出所 Google Maps 利用規定にもとづき著者作成

構想が立案されてきたが、地域住民の声を取り入れながら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、今後数十年かけて整備が行われていく予定である。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強化のためのインフラ整備が進められており、施設の第一フェーズとしては国際観光拠点を目指した大型国際旅客船ターミナルが建設中である。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められ、従来の香港にない新しい顔がこの地区で先行して披露されることになる。香港もシンガポールと同様に近年急成長したかに見えるが、数十年先を見据えた都市ビジョンを描きながら、試行錯誤を経て現在の競争力を養いさらに強化しようとしている。

3.3 上海の国際・地域ハブ戦略

近年、最も急成長した都市と言えば中国の上海が挙げられるが、ここからも様々な都市戦略を見出すことができる。中国で当初唯一の金融貿易の名称を

冠する特区である陸家嘴金融貿易区をトリガーとした外資誘致の成功によって、上海はアジアの金融センターの仲間入りを果たした。この規制緩和による外資誘致の流れは、2013年10月に新たに設置された上海自由貿易区に継承されているが、インフラ面での都市整備も国際標準を目指して急ピッチで進められてきた。

都市のハード面でのグローバル化を担う国際空港については、浦東国際空港が中国初となる APEC の上海での開催を前に1999年にオープンした。従来の国際空港であった虹橋国際空港は、わが国の羽田空港と同様に国内線専用一旦はシフトしたが、都心部に立地するアクセスの良さから再度、近距離路線を主とする国際線の運航が復活した。ここでは、2011年に中国版の新幹線の駅が、国内線ターミナルの建て替えとともに一体的施設として整備されている（写真4）。わが国の場合、JR と航空会社が競合するため実現は不可能であると考えられ、国家の体制の違いによる戦略実現の相違はあるものの、利用者の立場に立てば非常に利便性が高く、競争優位を確保していると考えられる。ここではすでに虹橋空港をハブとして近郊の都市に新幹線によって簡単に移動でき、将来的にはここから中国全土に新幹線網がつながっていく予定である。現在、東京－上海間は成田空港と浦東空港を含め一日に17便の直行便が就航するビジネス上の重要路線であるが、虹橋空港の地域ハブ化によって、上海近郊の南京や杭州に出



写真4 虹橋国際空港国内線ターミナル&新幹線ターミナル
出所 著者撮影

張する多くのビジネス客を着実に取り込むことができるはずである。ここで、虹橋空港を現在の福岡空港の状況と重ね合わせて比較してみると、虹橋空港における新幹線、国内線、国際線の3つのターミナルの距離関係が、博多駅と福岡空港の国内線及び国際線ターミナルの距離関係と大きく変わらないことがわかる（図2）。虹橋空港と比較すると、博多駅と福岡空港は距離関係で言えば1つのターミナルと見なすことができる。今後、博多駅と福岡空港の国内線及び国内線各ターミナル間のアクセスを、バスの専用路線によるシャトル運行などによって充実させれば、対外的には新幹線と国内線、国際線が集結した国際・地域ハブとしてのアイデンティティを備えることができるのではないかと。

4. 福岡の国際競争力強化への布石

4.1 第2級世界都市を目指して

福岡が、香港やシンガポールのような第2級世界都市を目指すのであれば、都市としての総合的な魅力を備えなければならない。換言すると、先述した都市の利用者である幅広いカスタマーを魅了することが必要である。特に、クリエイティブな人材の都市に対する要求は、業務から余暇の過ごし方まで幅広く、一つでも致命的な要素があれば彼らを魅了することは難しい。世界都市においては、多様な人材と投資がマッチングすることによって、想定外のイノベーションが創出されるような環境が重要となる。リチャード・フロリダが指摘¹⁴⁾しているように、このような観点から、総合的な都市力を向上させる取り組みを今後着実に実行すべきである。

すでに論じてきたように、グローバル都市としての福岡の弱点は、①国際人流や国際物流などのグローバル交流、②グローバルな需要の低さを主因とした宿泊施設やコンベンション施設、③国際空港等の都市インフラの弱みであった。これはすなわち、山崎朗が提起¹⁵⁾する、港湾、空港、通信環境の整備のみならず、ビジネスや公務、教育や研究、そして観光における、「グローバル・リンケージ」の戦略的な構築の必要性の現れであるとも言える。世界の多

様でクリエイティブな人材を魅了するためには、ダイバーシティ（多様性）を享受し、インクルーシブ（包容力のある）な都市をソフト、ハードの両面で実現しなければならない。福岡にはこれらの指標を上昇させることのできる、歴史的かつジオポリティカルな素地があり、長期的な視点に立って戦略的に取り組めば、第2級世界都市として国際的に認知されるようになる可能性がある。

4.2 「コンパクトシティ福岡」実現のための選択・集中的な取り組み

都市再生は、世界の主要国における国際競争力強化のための重要施策となっている。シンガポールや香港に限らず、ニューヨーク¹⁶⁾や、ロンドン¹⁷⁾等においても都心部の再生を梃子にして、コンパクトで魅力的なワーク・ライフ・プラットフォームを供給することにより、企業や人材を引き付け、イノベーションを誘発させ、結果として都市の「国際競争力」を向上させている。

都市再生に限らず、都市開発の推進に際しては、以下の手法が近年の世界の都市開発における大きな潮流となっている。第一に、都市内交通アクセスの強化である。特に公共交通網を強化し、車になるべく依存しないライフスタイルを目指して空間整備を行うものであり、香港のTOD戦略においても同様の手法が取られている。第二に、都市機能の複合化、すなわちミックスドユースの促進である。オフィス街といった単一用途の街を形成するのではなく、宿泊、住居、文化、交流等の様々な用途を複合させる手法である。シンガポールのMICE戦略は、これらの複合的機能を高密度で集積させたものである。限定された地域をコンパクトに、複合的かつ高密度に、それぞれの近接性を保ちつつ開発すると同時に、保全する地域は保全することでその魅力をアピールしていくというメリハリある開発手法である。日本で言えば、東京の六本木ヒルズがその代表例である。六本木ヒルズは、わが国最大の民間による都市再生事業の成功事例¹⁸⁾として知られているが、都心部において最もバリューが高く利便性が高い地域を、高密度かつ複合的に再生させたこの開発

福岡都心地域<約455ha> うち特定地域<約231ha>

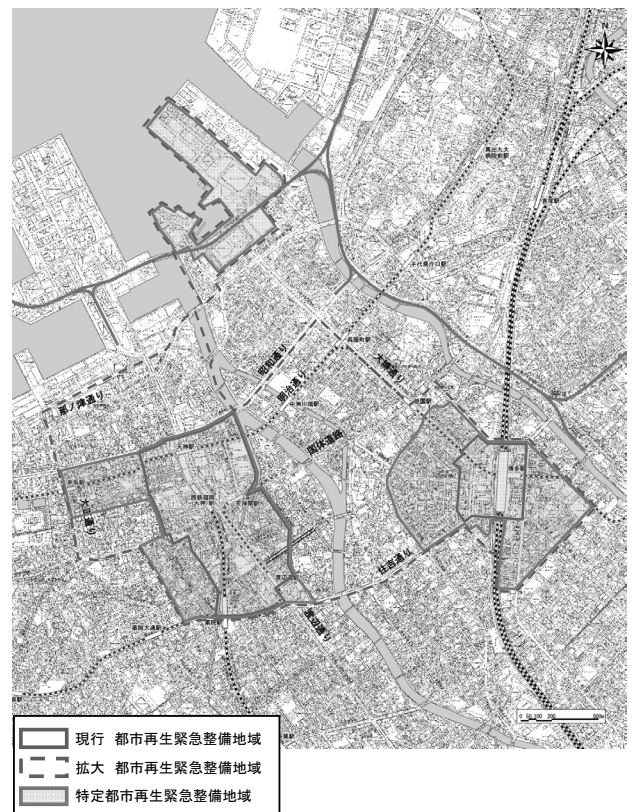


図3 福岡の特定都市再生緊急整備地域

出所 福岡市 HP「特定都市再生緊急整備地域の指定等について」

は、上記の開発手法を踏襲しており、世界の都市開発のベンチマークになっている。

「コンパクトシティ福岡」は、福岡の国際競争力を強化していくための重要なキーワードである。福岡は市域が小さく、主要な都市機能が都心部に集中しており、三大都市と比較して移動の費用・時間が少なく、現在でもコンパクトさのメリットを体感できる。それに対して、シーサイドももち地区の開発では成功しているものの、都心部の高度利用については海外の先進都市と比較すると、極めて不十分である。都心部の複合的な魅力を創出してコンパクトシティに磨きをかけるために、早急かつ具体的な計画策定が求められる。

世界では特にアジアにおいて、国策として特区を設定して国際競争力を強化しようという取り組みが顕著になっている。日本においても、国土交通省による特定都市再生緊急整備地域の指定が行われてお

り、福岡もすでにその地域指定を受けている（図3）。まずはここで、容積率緩和制度等を活用しながら、国からのさらなる大胆な規制緩和を視野に入れ、この地域を基点として都心を再生していくことが、福岡の国際競争力の強化につながると考える。天神から約2キロ圏には、中央ふ頭の特設都市再生緊急整備地域がある。ここはすでにコンベンションセンターや国際旅客船ターミナルが集積するMICE拠点としての発展が意図されている地域¹⁹⁾であるが、ここを物理的にも心理的にも都心部の延長として定着させるべきである。そのためには、公共交通アクセスやコンベンション機能の強化、ハイクラスホテルの誘致は必須である。それに加えて、業務、居住、余暇にかかわる複合的な魅力を充実させなければ、第2級世界都市の標準的な水準に到達することができない。ハード面での規制緩和だけでなく、税制や出入国管理、雇用制度等のソフト面での規制緩和を行い、日本で最もグローバル化が進行したモデル地区を形成できるかどうかが重要な鍵となるが、福岡にはその土壌があると確信する。

福岡のウォーターフロントには、シンガポールの都心部からセントーサ島と似たような距離関係のところに、香椎地区やアイランドシティが立地する。さらに、海の中道海浜公園という都心に極めて近い国営公園もあり、長期滞在を視野に入れながら、外国人に対して積極的にPRすれば、国際人流はさらに増加するであろう。

博多駅周辺も特定都市再生緊急整備地域に指定されている。先述のように博多駅と福岡空港との実質的な融合を目指した都市再生を行うことによって、アジア及び九州・中国地方のハブとして国際・地域色豊かな交流地点としての発展が加速するであろう。もう一方の天神地区周辺は、国際旅客船ターミナルと一体となった国際交流拠点として整備を行えば、樗木武が主張²⁰⁾するように、これら2つの交流拠点が基点となり、地域自らの力によってシームレスな国際・地域交流地域として発展する可能性もありえる。

時間がかかることは許容したうえで、大きなビ

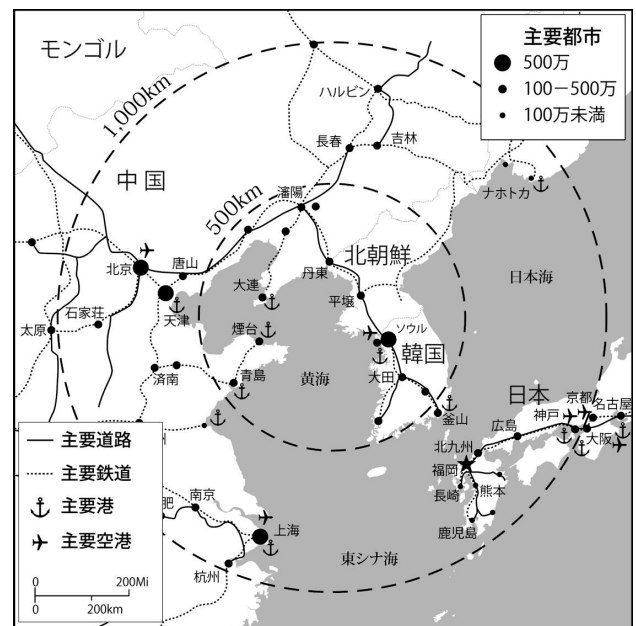


図4 環黄海地域圏における圏都を目指す

出所 ジョン・フリードマン「グローバル化時代における都市間ネットワーク」『グローバル・シティ・リージョンズ』p.153の図に一部著者加筆

ジョンを描きながら、将来を見据えて戦略的に国際競争力を着実に向上させていく取り組みを、短期間に急速に発展したように見えるシンガポールや香港から素直に学ぶべきである。

4.3 環黄海地域圏の圏都を目指して

既存の都市の行政的な境界を越えて、都市圏あるいは都市地域というレベルでの競争力を評価し、競争戦略を導き出すことは、規模の小さな自治体においては特に重要である。例えば、パリは第1級世界都市としては非常に小さく、人口は約200万人に過ぎないが、国家の取り組みであるグランパリ計画によって、パリ大都市圏の公共交通インフラや公共住宅等の整備をパリ市や周辺の自治体が個別に行うのではなく、都市圏として一体的に計画・整備する方針にシフトしている²¹⁾。ライバル都市のニューヨークやロンドンが700万人を超える人口規模の都市として政策の舵取りをしている中で、国際競争に残されないための大きな政策転換であると考えられる²²⁾。

長期的な課題ではあるものの、福岡が今後国際競争力を強化するためには、都市圏として一体的な政

策を実施することが重要である。グローバル競争時代において競争に勝ち抜くためには、都市についても「経営」という観点に基づいて、都市政策を展開しなければならなくなっている。企業は、国際競争力強化のために M&A を実施しており、その戦略を参考にすべきであろう。福岡市については、福岡都市圏を構成する周辺自治体と連続した集積を形成しており、社会経済的にはすでに一体的な都市的活動が行われている。今後のグローバル競争を勝ち抜くために、武器の一つとしてスケールメリットを備える準備をするべきである。

アジアに開かれた都市という観点で見れば、福岡のライバルは国内の東京、名古屋、大阪ではない。福岡は、環黄海地域圏²³⁾におけるグローバルなプレゼンスの強化を目指すべきであろう。環黄海地域圏において、上海都市圏は人口約2千万人、ソウル都市圏も人口約2千万という人口規模である。人口1千300万人をかかえる九州、さらには新幹線で1時間圏内の山口県から広島県にまたがる地域の中核として、福岡都市圏は、環黄海地域圏における圏都を目指すべきである(図4)。世界経済フォーラムのランキングに示されるように、九州の全人口よりも少ない人口約800万人のスイスは、国家として極めて高い国際競争力を有している。福岡は、わが国の地方中枢都市や政令指定都市の One of them としてではなく、環黄海地域圏で Number one を目指すことによって、自らの国際競争力を強化するのみならず、九州地域の国際競争力強化を牽引する機能をも果たさなければならない²⁴⁾。

注釈

- 1) 英『エコノミスト』編集部『2050年の世界』p.262。
- 2) 伊藤元重「国際競争力のある大都市が日本経済を活性化」日経 BP ネット、2013年5月15日付記事。
<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20130513/350375/?ST=business&P=1>
- 3) シンガポールと香港は、究極の地方分権を成し遂げているともいえる。都市のガバナンス力の強化や道州制の導入といった措置は、都市の「国際競争力」向上につながりうることをこれらの都市が示唆している。

- 4) 例えば、ジョン・フリードマンの「世界都市仮説」における第1級世界都市、第2級世界都市の定義やラフバラ大学 GaWC による世界都市の α 、 β 、 γ の格付けなどである。
- 5) 大木健一「都市の競争力と大都市圏戦略」p.12。
- 6) Long Finance. *The Global Financial Centres Index 14*, 2013. pp. 47-51を参照。
- 7) 山崎治「都市の評価指標にみる政策課題」p.86。
- 8) 本稿では、ジョン・フリードマンが「世界都市仮説」で定義した世界都市において、ニューヨーク、ロンドン、パリ、東京等を頂点とした Core Primary World City を第1級世界都市と位置付け、これらの都市に準ずる主要な金融センター、多国籍企業の本社・地域支社、高次法人サービス業、国際機関等の過度な集積都市、あるいは交通の要衝である都市を第2級世界都市と位置付ける。福岡は現時点で上記の世界都市の要件には該当しない。
- 9) 日本政府観光局 (JNTO) 「2011年国際会議統計」。
- 10) UIA が公表している国際会議統計における国際会議選定基準は JNTO の基準 (以下括弧の数値) と比較して、参加者数が300名 (50名) 以上、参加国数が5か国 (3か国) 以上、開催期間が3日 (1日) 以上と厳しい条件となっている。
- 11) 日本航空機開発協会「航空機関連データ集：航空輸送の推移と現状」(2013年) 掲載の路線別航空旅客ランキングによれば、東京－福岡路線は提供座席ベースで国内2位、世界5位である。
- 12) IMCSD. *A Lively and Liveable Singapore: Strategies for Sustainable Growth*, 2009. を参照。
- 13) ワールドシティサミットは、シンガポール政府によって Liveable and Sustainable Urban Solutions というタイトルのもと、世界各地から政府要人や専門家を招き、シンガポールをショーケースとしながら未来の持続都市のあり方を議論する国際会議であり、2008年より隔年で開催されている。
- 14) リチャード・フロリダ『クリエイティブ・クラスの世紀』p.303。
- 15) 山崎朗「グローバル・リンケージと都市」p. 8。
- 16) ニューヨーク市 PlaNYC, 2011においては、マンハッタンを含む市内において、2030年までに新たに100万人分の住宅供給、すべての市民が10分以内にアクセスできる公園整備等を計画している。
- 17) 大ロンドン市 The London Plan, 2011においては、2031年までに130万人の人口増加を予測し、Opportunity Area を設置して重点的に再開発を進めようとしている。
- 18) 2007年に ULI (米国アーバンランド研究所) より世界の不動産開発案件230点の中から ULI Award for Excellence

に選定された。

- 19) 福岡地域戦略推進協議会 (FUKUOKA D.C.) 「福岡都心再生戦略」2013年。
- 20) 梶木武「新幹線時代における九州の地域戦略と福岡の役割」p.6。
- 21) 2010年6月、サルコジ前大統領の強い指導力のもと「大きなパリ」を実現する「グランパリ法」が制定された。それは、現オランド政権に引き継がれ、2030年を目標年として10の重点地域と広域交通ネットワークの整備を構想している。
- 22) アレン・J・スコット編著『グローバル・シティ・リージョンズ』では、経済的・政治的・地域的側面から世界都市、グローバル都市の概念をグローバル都市地域へ拡張する議論がなされている。
- 23) ジョン・フリードマン「グローバル化時代における都市間ネットワーク」『グローバル・シティ・リージョンズ』p.153。
- 24) 本稿は、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データを礎としており、引用の許可をくださった同財団理事の竹中平蔵・慶応大学教授ならびに市川宏雄・明治大学教授にここに記して感謝したい。

参考文献

- (1) アレン・J・スコット編著『グローバル・シティ・リージョンズ』ダイヤモンド社、2004年
- (2) 市川宏雄・久保隆行『東京の未来戦略』東洋経済新報社、2012年
- (3) 英『エコノミスト』編集部『2050年の世界』文芸春秋、2012年
- (4) 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
- (5) 加茂利夫『世界都市』有斐閣、2005年
- (6) サスキア・サッセン『グローバル・シティ』筑摩書房、2008年
- (7) 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
- (8) 梶木武「新幹線時代における九州の地域戦略と福岡の役割」『都市政策研究（福岡アジア都市研究所）』第11号、2010年
- (9) 福岡アジア都市研究所（編）『福岡の今 数字で見る人と経済』2012年
- (10) 福岡市「福岡市基本構想 第9次福岡市基本計画」2013年
- (11) 安浦寛人「Smart Mobility City を目指して」『都市政策研究（福岡アジア都市研究所）』第13号、2012年
- (12) 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
- (13) 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
- (14) マイケル・E・ポーター『国の競争力』ファーストプレス、2006年
- (15) 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
- (16) A T Kearney. *2012 Global Cities Index and Emerging Cities Outlook*, 2012.
- (17) Economist Intelligent Unit. *Hot Spots: Benchmarking global city competitiveness*, 2012.
- (18) Friedmann, J. "The World City Hypothesis," *Development and Change*, Vol.17, 1985.
- (19) Glaeser, E. *Triumph of the City*, Penguin Press, 2011.
- (20) Hall, P. *The World Cities*, Weidenfeld & Nicolson, 1977.
- (21) Knight Frank Research. *The Wealth Report 2013*, 2013.
- (22) Kubo, T. "National Policies for Japanese Cities", *Urban Intelligence No.8 – Cities, Urbanization, and National Urban Policy*, MIPIM, 2012.
- (23) Long Finance. *The Global Financial Centres Index 14*, 2013.
- (24) Urban Land Institute. *Ten Principles for a Sustainable Approach to New Development*, 2010.