

Tokyo Edition

ENGAGING CITIES

*The Growing Relevance of Soft Power to City
Reputations in Asia Pacific*

魅力ある都市のソフト・パワーとは
—アジア太平洋地域の都市の評価・評判



ビッグ・シフト



これまで、アジア太平洋地域諸国の政治・経済の再生については、その影響がさまざまな形で議論されてきました。しかし、この地域で存在感を増し、より大きな影響力を確立させる上で、国家のビジョンや価値観、文化といったものの持つ意味については、あまり取り上げられてきませんでした。私たちは、その状況が変わりつつあると考えます。

いわゆるハード・パワーはその地域の実情の基盤となっており、これはアジアに限ったことではありません。国にとってはこれまで同様、国土、人口、富、産業力、軍事力が重要な意味を持ちます。しかし、今、人々の関心は国力を司るもう一つの力に向けられようとしています。それがソフト・パワーです。

ソフト・パワーにはアジア諸国が内外で影響力を増し、競争力を得ていく力が反映されています。こうした影響力の中心にあるのが、各国の主要都市の姿です。こうした都市は国にとって海外との接点となり、しばしば、その国について抱くイメージの基準とされます。

このレポートではこうした変化に焦点を当て、今回の対象となったアジア太平洋地域の 8 都市がソフト・パワーをどのように活かし、政治や経済、軍事力といったもの以上にその国の強みにしようとしているのかを探ります。今回の調査を実施することによって、アジアの都市の評価・評判を高めるためには何が推進要因になり、どのような戦略を策定して、都市とそこに住む人々との関係性を促進し、深めていけるのかという点についての洞察を得て、そのことが官民や社会セクターにおける理解を深めるために役立つと考えました。

これは、グローバル・コミュニケーション会社として、ウェーバー・シャンドウィックが常に関心を寄せてきたテーマです。なぜなら、ウェーバー・シャンドウィックはアジア全域にオフィスを構え、社員を擁し、お客様にサービスを提供しているからです。しかしそれだけではなく、今後アジアの都市が 21 世紀の世界において文化や経済、政治の分野でますます大きな影響力を持つようになると確信していることもその理由といえます。

ビッグ・シフト

アジアでの都市の成長はさまざまな機会をもたらしていますが、一方でさまざまな課題も生んでいます。大量で急激な都市部への人の移動によって、この地域の国や地方のリーダー達はそうした変化への対応策を改めて検討する必要に迫られています。住宅や公衆衛生、医療、都市インフラ、政治的な腐敗や貧富の格差など、ほんの一部を取り上げてみただけでも、いずれも優先度の高い問題であることがわかります。

こうした問題は、国にとっても都市にとってもイメージを大きく左右する重要な要素です。しかし、今回は、私たちが最も貢献できる分野での議論に注力しました。今回の調査では国や都市の行政機関の質やガバナンスの水準といった問題に関する個別の調査や論評は、意図的に避けています。また、アジア各国や都市における政治や行政制度の利点、あるいは政治的な活動の是非についての判断も行っておりません。この分野に関してはすでに信頼すべきソースからさまざまな情報やコメントが出されており、誰でも入手することができます。*

ウェーバー・シャンドウィックとしてはその代りに、広範な調査を実施し、これを基にレポートを作成しました。調査は8都市で合計 4,147 の市民を対象とするアンケート調査と、メディア、コミュニケーション、デザイン、建築、商業、金融など、各界の有識者 20 人へのインタビュー、さらにそれぞれの論評や見解に総合的な検討を加えました。こうした専門家の見方によって、このレポートの核心が明らかにされています。

本レポート「魅力ある都市のソフト・パワーとは—アジア太平洋地域の都市の評価・評判（原題：Engaging Cities: The Growing Relevance of Soft Power to City Reputations in Asia Pacific）」はさまざまな形で活用していただけます。都市のブランド力を向上させる立場にある人にとっては、ソフト・パワーの構成要素を効果的に活用するための方向性を提供します。企業や消費者ブランドのマーケティング専門家に対しては、一般のオーディエンスと都市との関係性について、文化やコンテキストのニュアンスを加味した洞察を提供します。しかし、私たちとしては、このレポートがより広い意味で役立てられ、アジア太平洋全域の都市におけるソフト・パワーの影響力について、本質的な議論を行うために有意義に活用されることを願っています。

都市の文化や経済が発展する上で、常に根本的な役割を果たしてくれるのが、創造性や革新性を持つ人材です。将来、そうした人材を惹きつけるためには、リーダーは都市の特性を明確に定義し、それを最大限に活用して、効果的に推進していく必要があります！

ウェーバー・シャンドウィック アジア太平洋地域 会長 ティム・サットン (Tim Sutton)

備考

今回、第1回の報告書を作成するにあたっては、8つの都市に焦点を当てました。この8都市が必ずしもアジア太平洋地域を代表しているとは言えず、すべての国や地域をカバーしているわけではありません。多くの国では1つ以上の都市が、都市や文化の中心として特に重要な位置にあり、今後、北京やニューデリー、メルボルンといった都市についても検討を行うことをお約束します。当社としては今後、このレポートの対象をさらに拡大していく意向です。

¹ See for instance: Transparency International Corruption Index; EIU Democracy Index; CIA World Factbook; EIU Business Environment Ranking and Index



CONTENTS

都市のプレイブック	5-10
ソフト・パワーの台頭	11-13
都市の影響力	13
調査について	14
ソフト・パワーの評価	15
都市ブランドの要素	16-18
都市レポート：東京	19-24
都市の自尊心	25-30
今回の調査を終えて	31-32
Acknowledgements	33

都市のプレイブック

行政や観光をはじめとする“都市のブランド”にかかわる人々にとって、都市が魅力的な環境、才能に満ちた人材を育み、人やビジネス、投資を惹きつける上で、都市のソフト・パワーの構成要素を理解することは重要であり、大きな武器になります。

多様性に富み広範な地域に位置する今回の調査対象都市において、この調査を通じてソフト・パワーのベンチマークとして、強みになり得るいくつかの要素が浮かび上がりました。この調査はこうした要素に焦点を当てることで、ソフト・パワーを明確に定義づけると同時に、それを強化していくためにどのような対策を取るべきかを検討する機会を与えてくれます。

公共予算が厳しく削減される環境下でありながら、都市がソフト・パワーの強化という任務を果たす上で、商業やビジネス、消費者ブランドがどのような役割を果たせるのかを検討することは、大いに役立つと考えます。

都市の戦略シナリオは、次の 5 つの課題によって成り立っており、私たちはこれを「都市のプレイブック」と呼んでいます。

‘アジア太平洋地域の都市間には、大量の人の移動が見られます。今回の調査回答者の中でも、対象 8 都市のうち 1 都市以上を訪れたことがあるもしくは住んだことがあると回答した人の割合は非常に高く、都市のブランドや影響力の形成に、居住者以外の人間の個人的な体験がかつてないほど大きく関わっていることがわかります’

KRC リサーチ ジェン・ソーシン (Jen Sosin)



アイデンティティ

都市にとって、国の特性を活かしつつ、十分な自由度を持って独自のブランドを育てていくことは大きな課題です。これを実現できるのはほんの一握りの都市です。各都市が国の内外でその存在価値を拡大させていくための戦略を模索しており、私たちはここに重大な可能性があると考えています。

さまざまな要素を統合した都市の総合的なソフト・パワーの価値を把握することは、影響力や評価・評判を構築する上で重要な1歩となります。しかし、数ある要素の中からどれを選んで、どのようにアピールしていくのか、そしてそれを誰に対して行うべきなのかということを良く理解していなければなりません。それを理解することによって、都市の影響力の本質となる都市のアイデンティティが作られます。明確なアイデンティティがあって初めて、これを基準として将来的なソフト・パワーを生み出し、都市生活を豊かにする公共空間の開発を進めていくことができます。

‘都市が独自の文化を維持していくためには、リーダーがまずその文化がどのように成り立っているのかを知る必要があります。何が市民の意欲を高め精神を鼓舞するのかを知ることは、最初の一歩として重要です

**‘Eco-Business ジェシカ・チーム
(Jessica Cheam)**



周辺地域

**‘周辺地域の栄える都市には、都心の
オフィス街ではめったに味わえない
興奮と驚きに満ちた場所が生まれ、
都市に活気を与えてくれます’
Baroque Bar and Bistro
ジュリア・テイラー (Julia Taylor)**

人や文化、様々な考え方が新たに流入するにつれ、都市は多彩な側面を持つようになり、行政のリーダーらにとって、それらの側面をうまくまとめ反映した評価・評判を作り上げていくことは一層困難な仕事になります。私たちが周辺地域を重要視する理由はここにあります。

周辺地域とは、都市の仕組みをより風通しの良いものにしてくれる文化クラスター（文化特区）です。周辺地域によってセクター間の競争が生まれ、小売業やクリエイティブ・デザイン、製造業の発展がもたらされ、そうした特性がそこで働く人たちの資質やパーソナリティを形作り、外部の目にもはっきりと認識できるようになります。理解しやすく強力な周辺地域のネットワークを持つ都市は、そこを訪れる人々にも居住者にも、より質の高い体験を提供することができ、そうした事実の中に数多くのソフト・パワーの要素が内包されています。

私たちは周辺地域がソフト・パワーのエンジンルームとなり、都市の影響力を生み出す可能性を持っていると考えます。



住民のアドボカシー

‘人は自分が見聞きし体験することで、その都市に魅了されます。認識と現実とのギャップは、そこに住む人々と関わることで埋めることができます。’

DFSB Collective バーニー・チョウ (Bernie Cho)

今回の調査で、自分の住む都市についての回答の中に、市民の持つ自信が垣間見られました。地元の都市の特性については常に、より良く見せたいという意識が直観的に働いており、積極的に擁護しようとしています。他都市との比較の場合には特にその傾向が強まります

市民アドボカシーは多くの人考える以上に存在しているものの、これを実際にうまく活用できている都市はあまり見られないようです。毎年、何百万人もの人々が都市から都市へと移動しているアジア太平洋地域で、その力が活かされていないのは残念なことです。こうした人たちは非常に高い機動力や大きな発言力を持ち、現在住んでいる都市あるいは以前に住んでいた都市のソフト・パワーの影響力を高めてくれる可能性があるのです。適切なツールや発言の場を用意することで、市民アドボカシーを都市のソフト・パワーにとって最も強力な武器の1つにすることができます。



クリエイティブ・クラス

‘多様性は創造性を生み、創造性はイノベーションを生みます。つまり、多様な見方を受け入れることで都市には最大限に能力を発揮できる可能性が出てくるのです’

IDEO Tokyo ダヴィデ アニェッリ
(Davide Agnelli)

クリエイティブ・クラスは都市のイノベーションを支える力になり得る勢力です。このグループはアイデア主導の経済を生み出し、音楽やテクノロジーといったジャンルからサステナビリティやデザインといった分野に至るまで、あらゆる職業分野でイノベーションに火を付けます。都市の文化の中にこうした人々の居場所を確保し、その成功を支援していくことは、都市が今後もその影響力を確実に維持していくうえで重要な役割を果たします。

調査を通じて、都市のさまざまな地区で再生の動きがあり、その多くでクリエイティブ地区の設置やそのためのインセンティブの提供を行っていることが確認できました。都市が成長するにつれ、クリエイティブ地区は高級化する可能性があり、そうなるとクリエイティブ・クラスの人たちは必然的に移転を余儀なくされます。市政のリーダー達にとってさらに頭の痛い問題は、アジアでは比較的市場間での移動が容易なため、よりクリエイティブ精神に富んだ都市に市場の人材が奪われてしまうという事実です。1つの市場のイノベーション・ハブが廃れると、すぐにまた別の市場に新たなハブが出現し、非常に目まぐるしい浮き沈みが見られます。

都市が優秀な人材をつなぎとめておけるかどうかは、コストがかからず誰でも受け入れ、新しいアイデアへの意欲をかき立て、多彩なものの見方を受け入れられるような、より多彩な環境を整備できるかどうかにかかっているのです。



² FT Creativity and Business Report May 2014

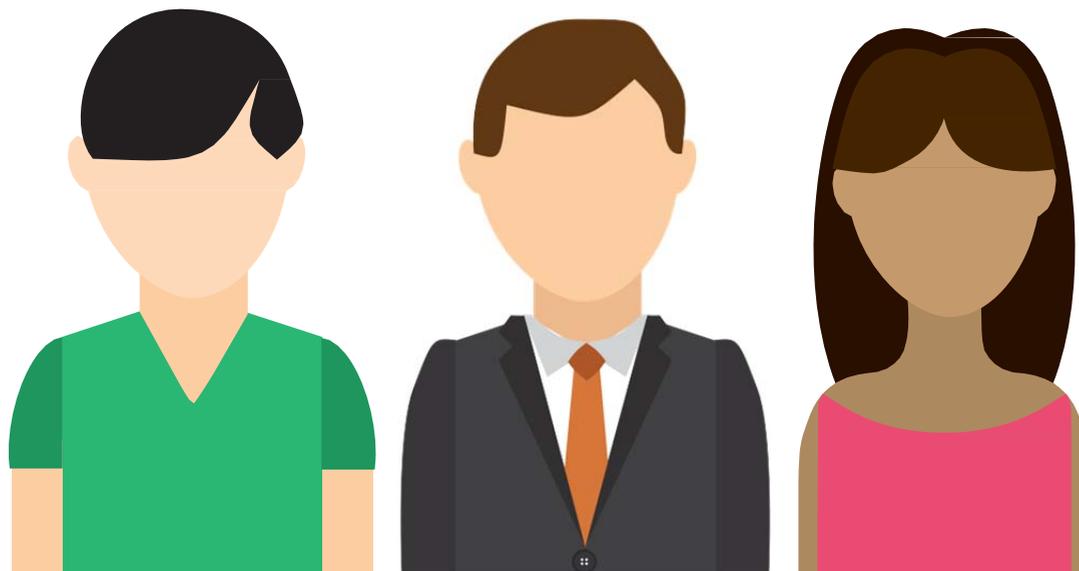
ピープル・パワー

インフラに多額の投資を行っても、魅力的な体験が提供できなければ、その効果は台無しになる恐れがあります。魅力的な体験を提供するには、人の力が不可欠です。

人の持つ力の大きさを示す良い例が、国際空港やスポーツイベントです。ボランティアの助けを借りるにしても、専門のホスピタリティ担当者を配するにしても、サポートチームの存在が人々を安心させ、セキュリティ意識を一層高めて、より良い体験を提供できます。

そこには都市の公共のサービス案内ガイドや広報担当が機能する余地があると考えます。こうした人たちがベンチマークを設けて優れたサービスのための基準を提供することで、アクセスしやすい都市だという認識を高めることができます。これはどの都市でも見落とされがちなソフト・パワーの要素です。都市にはサービス志向の文化を生み出すことが常に求められており、都市のイメージや外部への影響力を素早く転換させるには、サービスに組織的に取り組む姿勢が定着するよう力を注ぐことが得策でしょう。

‘最終的に、ダイナミックで活力のある都市の中核となるのは人です。社会の仕組みの中で、体験は個人によって生み出され、個人の体験が他の人の見方に影響を与えます’
TimeOut エマ・ジョイス (Emma Joyce),



ソフト・パワーの台頭

国にも都市にも固有の資産や特性があり、意図的であるかどうかに関わらず、その強みが発展して都市の評価・評判に影響しています。こうした資産はハード・パワーとソフト・パワーという2つのグループに分けることができます。

ハード・パワー的な要素はすべて、政治や経済、軍事に関わるもので構成されており、行政が意図するやり方で、居住者に対してもそれ以外の人々に対しても同様に影響力を発揮するために利用されます。国のハード・パワーは国の内外で展開され、都市の利益にも直接影響を及ぼす力があります。ソフト・パワーはメディア、デジタルテクノロジー、音楽、食文化、観光、教育、美術・文化、サステナビリティと環境など、より多様な要素によって構成されます。

この報告書では後者のソフト・パワーに焦点を当てています。国家的に見て、ソフト・パワーの総合的な価値は高まりつつあります。アジア太平洋地域においては、ハード・パワーにおける緊張関係も依然として存在していることは見逃すことのできない事実であり、一部では領土をめぐる紛争も増加しています。しかし、軍事力の行使が（武力の誇示に対して）問題であることは論を待たず、各国の政府や政策決定者は、自国の影響力を増すために、それ以外に利用できるアセットに関心を向け始めています。その意味で、すべての国で政府を始めとする国家機関や地方行政機関にとって、ソフト・パワーの重要度は高まっています。

ソフト・パワーへの関心の中核を占めるのが、人材や組織を惹きつけ、参画させ、定着させるために政府に何ができるのかという点です。優れた能力やアイデア、起業家精神は、国の経済の繁栄を直接左右します。ビジョンを持ち、問題解決能力に優れた人材を抱えることは、国にとって強力な武器となります。

しかし、ソフト・パワーと国益とを切り離して考えることはできません。場所に対する私たちの認識やその国で得られる体験を形付けるのは国であり、都市にとってもそれは同様に重要な意味を持ちます。インフラから建築物、小売店や周辺地域の多様性まで、ソフト・パワーのさまざまな側面は数十億ドル規模のアジア太平洋地域の観光業界のバランスに深く関わると同時に、国内ビジネスへの海外からの投資にも大きな影響を与えます。

都市ブランドの評価・評判を高める役割を担う人々にとって、ソフト・パワーは消費者の体験に大きく貢献し、創造性やイノベーションを育て、国内投資を促進する機能を果たすものであり、その仕組みを理解することは非常に重要です。商業組織が消費者の動機や購買行動を理解する必要があるのと同じです。グローバル展開を狙う国内企業にとっても、ソフト・パワーの重要性は増えています。消費者が商品を生産した国に対して親しみを覚えたり、商品からその国を思い浮かべたりすることは、その国や都市に対するイメージやエンゲージメントあるいはブランド力に直接的に影響します。多国籍企業にとっては、海外市場との微妙な違いについて、より明確な洞察を得ることでその市場との結びつきを強めることができます。

ソフト・パワーは、現時点での都市のイメージを確立すると同時に、将来に向けての課題を設定することでもあります。ソフト・パワーを構成するさまざまな要素を明確に打ち出し、それをうまく結び付けて推進していく能力は、今や政府や都市さらには商業にも等しく求められるようになっており、ここから影響力が生まれ出されると確信しています。

‘国や都市、組織は、その始まりや意義、ポテンシャルを理解することで、真の競争力や差別化を作り出すチャンスが得られます’

Futurebrand

ダン・ディモック

(Dan Dimmock)

³ APEC（アジア太平洋経済協力）「World Travel and Tourism」：アジア太平洋地域における観光市場各国の GDP に対する貢献は推計で 5,500 億ドル規模

ソフト・パワーの台頭

ウェーバー・シャンドウィックでは各方面の有識者、市場エキスパートからの意見を基に、ソフト・パワーを構成するさまざまな要素の中でも都市にとって特に重要性の高い16の項目を決定しました。これらの項目はいずれも、都市がブランド力を強化し、観光客や投資家、起業家、芸術家など、都市が必要とするさまざまな人々を惹きつけるために重要な意味を持つ要素であり、パフォーマンスの強化が求められる分野であると考えます。



観光



食文化



ジェンダーに関する許容性



小売店と周辺地域



政治的意思決定



美術・文学



美術・文学



現代建築・デザイン



見習いたい都市



スポーツ／レジャー施設



金融機関



学術研究・高等教育



サステナビリティと環境



音楽



ソーシャルメディアとデジタルテクノロジー



生活水準

都市の影響力

今や世界では都市部の人口が農村部を上回り、2030年には約50億人の世界人口の60%が都市部に住むようになると予測されています。現在、世界各国で都市部に住む36億の人々がそこに住む理由はさまざまです。依然として、より豊かな経済に対する強い願望が最も大きな動機になっていると推測できるものの、他にも要因は考えられます。目的は多種多様であっても、1つだけ間違いなく明らかなことは、このような都市への人口集中が人類にとって計り知れない影響を及ぼしているということです。

アジアはまさにその典型です。農村部から都市部への人の移動がこれほど顕著な地域はありません。私たちは今や、地球上で最も人口密度の高いコミュニティに住んでいるのです。

こうして規模も複雑さも増した都市は、それぞれの国でソフト・パワーのハブ都市となります。都市は国の経済成長の原動力であり、イノベーションやアイデアの中心であり、居住者にとっても旅行者にとっても、都市がその国の体験の大部分を占める可能性があります。都市がどのようにさまざまな要素を効果的に特徴づけ、うまく結び付けて推進していくかということの重要性は計り知れません。

商品や企業ブランドにとって、1つの国の中にさまざまに異なる都市が存在することは、各国の違いと同様非常に大切なことです。都市にとってそれぞれの文化の微妙な違いは大きな誇りとなり、互いにその違いを明確に打ち出そうとしています。オーストラリアでは、メルボルンとシドニーが国民的スポーツの分野でライバル関係にあるだけでなく、コーヒーからクリエイティブマインドに至るまでありとあらゆる分野でトップの座を競っているようです。中国で言えば上海と北京が似たような関係にあり、ソフト・パワーに関して互いに国内トップの座を張り合っています。

‘創造性を持つ都市は多彩な人々を惹きつけることができます。そして、常にイノベーションに火をつけ、新たなアイデアを生み出すのは、多文化でさまざまな分野の集合体です’

IDEO Tokyo ダヴィデ アニェッリ (Davide Agnelli)

シンガポールのように独立した都市国家の場合には、競争は国内ではなく国境を越えて海外と競うこととなります。シンガポールが東南アジアにおける商業の中心地としての地位を維持しており、こうした力は東南アジアにおける創造性とイノベーションの拠点として積極的に認知度の向上を図るほか、空港や港湾施設に対する投資を進めるなど数々の施策に支えられています。

都市が自らのブランド力の構築のために投資を行う理由はいくつもあります。対外的な認識をうまくコントロールして影響力を高めたいと考える都市もあれば、往々にして感情的な動機や象徴的な理由から明確なアイデンティティを打ち立てて他都市よりも抜きん出た存在になることを目指す都市もあります。いずれにしてもここで大きな意味を持つのが、その都市でソフト・パワーのさまざまな要素が果たす役割や影響力を、いかに正確に把握できているかどうかという点です。

都市はそれぞれの国を代表し、国に代わって世界にアピールする存在であり、場合によっては国のブランド力の源ともなっています。そこで提供されるサービスやその都市に惹きつけられる人たち、発展のペースなどによって、私たちはその国がどのような国であるのかを知るだけでなく、その国にどのような将来展望を描く力があるのか、そこでどのような役割を果たしたいと考えているのかを知る上でも重要な手掛かりとなります。

⁴ World Health Organisation, Urban Population Growth

⁵ Melbourne named World's Most Liveable City, EIU's Global Livability Index

調査について

本レポートは、複数都市サーベイおよびさまざまな分野の専門家へのインタビューを含めた広範な調査と、アジア太平洋地域におけるライフスタイル、仕事、マーケティングに関して当社が独自に持つ豊富な経験をもとにまとめられたものです。

今回の調査対象 8 都市を選択する作業は困難を極めました。最終的に各国の経済、文化、社会的地位との関連性から重要な位置づけにあると考えられる 8 つの都市に決定しました。対象として選ばれたのは、バンコク（タイ）、香港（中国）、クアラルンプール（マレーシア）、ソウル（韓国）、上海（中国）、シンガポール（シンガポール）、シドニー（オーストラリア）、東京（日本）の 8 都市です。

今回の調査はウェーバー・シャンドウィックが設計し、調査会社の KRC リサーチ社によって実施され、8 カ国で合計 4,147 人の消費者から回答を得ました（1 カ国あたりの最少は 500 人）。調査はインターネットを通じて行われ、性別、年齢、学歴に関して偏りのないよう、スクリーニングを行った上で、回答者は自分が居住する都市を含め、8 都市のそれぞれについてソフト・パワーを構成する 16 項目の評価を行いました。

インタビューは、それぞれの市場で慎重に選んだオピニオンリーダー、各界の有識者、ビジネスリーダーからなる 20 人のグループに対して行われました。オピニオンリーダーの構成はビジネス、環境、デザイン、芸術、音楽、建築、メディア、小売とその背景は多岐に渡っています。インタビューは 1 対 1 の対面方式で実施し、今回の調査結果の意味するところと全体像を提供した上で、都市のソフト・パワーの重要性についてのそれぞれの意見を聞き、これをまとめました。

このレポートでは、都市の内外でのレピュテーションが決定される上で都市のソフト・パワーの構成要素が果たす役割と、特定の都市に関して居住者と非居住者が抱く認識の違いという 2 つの異なるテーマに取り組んでいます。



ソフト・パワーの評価

今回の調査では、回答者に対象各都市に関する 16 の記述を示し、それに同意するかしないかという形で質問が行われました。例えば、回答者には「X 市は現代建築やデザインの分野で高く評価されています」といった文章が提示されます。このレポートの中で、「ソフト・パワーの特定の要素について、ある都市は X と評価される」とは、回答者の X% がその記述に同意したことを意味しています。

ソフト・パワー要素について、平均して回答者全体の 40% 以上が肯定した場合、その要素は高く評価されていると言えます。肯定の割合が 39~26% の場合は、強みとして一定の評価は得ているものの、その分野でトップに立っているとは考えられていないこととなります。肯定の割合が 25% 以下になるとその要素についての地域での評価は限定的であることがわかります。

同時にソフト・パワーの要素のうちいくつかは他の要素に比べて明らかに評価されやすく、そうした評価が前面に押し出されていることがわかります。例えば対象 8 都市の全てを通じて「金融機関」の評価は平均で 30% だったのに対し、「サステナビリティ」の平均は 21% に留まっています。ここで得た平均値は基準値ととらえることができ、その要素を強みとしてレピュテーションを得たいと考える都市はこの値を大幅に上回る評価を得る必要があります。

項目ごとの各都市の評価には顕著な差が見られ、アジア太平洋地域の各都市がどの分野で優れた成果を上げているかについて、共通の認識が持たれていることがわかります。今回の調査で得たデータとソフト・パワーの各要素に起因する価値との間で直接的な相関関係は見られないものの、謙遜の文化が重要な役割を果たしているという事実が再認識できます。そうした特質は、都市の自尊心の章（25 ページ）で最も大きく表れています。



ソフト・パワー 都市ブランドの要素

ソフト・パワーの要素について、どのような項目が妥当であるかを決定する上で、都市の評価・評判や影響力を把握する際、他の要素と合わせた場合に大きな意味を持つと考えられる分野に焦点を当てました。今回の調査の目的は、オピニオンリーダーや社内の市場専門家が持つ専門知識を活用して、都市のソフト・パワーを構成する要素の1つ1つについて、都市がブランド力を高めるために特に重要な要素を特定し、どのような要素がまとまって都市にとって有意義な全体像が描かれ、都市の評価・評判や影響力につながるのかを探ることにありました。最も関連性の高い要素の決定については、ブランド・コミュニケーションの分野における当社独自のノウハウが影響していると考えられますが、同じことは各市場の独立したオピニオンリーダーの意見についても言えます。

今回当社が入手した見解を分析した結果を基に、都市のソフト・パワーについて以下の16の要素について検討を行いました。



ソーシャルメディアとデジタルテクノロジー

近代性を測る上で、その一環としてソーシャルメディアやデジタルテクノロジーに関し、普及率の高さではなく、トレンドを設定する都市と見られているのかどうかを探りました。



観光

観光は都市にとって重要な産業であり、どの国でも観光振興策に多大な投資をしています。しかし、観光客にとっての魅力とそこに住む市民が考える魅力とは大きくかけ離れていることがあります。この調査では、どの都市が観光客を惹きつける強烈なアイデンティティを確立しているのかを探りました。



ニュース・メディア

アジア太平洋地域以外の地域には、独自の地位を確立し、日々の問題に関する論評が国際的に評価されているニュース・メディアがいくつかあります。そうしたメディアは大きな意味を持ち、地元の都市や国に対する見方に影響を与えます。リーチや選択肢について考慮した上で、同様の影響力を持ったニュース・メディアの存在をアジア太平洋地域でも検討しました。



金融機関

金融の中心地として認められることは、優秀な人材へのアピールから、安定した都市のイメージに至るまで、さまざまな面で都市のブランドレピュテーションにとって大きなメリットになります。今回の調査では、どの都市が金融センターとしての地位を確立し、その地位をどのように活かしているかという点に焦点を当てました。



学術研究・高等教育

優れたアイデアを持つ人々を惹きつけ、自らを学術研究や教育の中心地として位置づけることで、都市には明確なメリットが生まれます。今回の調査では、この点についてどの都市がより大きな成果を上げているのかを探りました。



食文化

レストランの質や多様性から地域特有の食べ物のインパクトまで、食べ物に関連した体験が都市のイメージに与える影響を探りました。

ソフト・パワー 都市ブランドの要素



小売店舗と周辺地域

アジア太平洋地域の各都市に大型店やショッピングモールがひしめく中、今回の調査では革新的な小売店舗の開発手法を導入していると評価される都市やその周辺のコミュニティに着目しました。



美術・文学

昔も今も、芸術や文学の発展には都市が大きく貢献しています。今回の調査対象都市の中で、どの都市がその両方の強みを生かしていると考えられているのかを探りました。



現代建築・デザイン

都市の近代性評価の一環として、都市のイメージが形成される上で、現代建築やデザインが果たす役割について注目しました。



音楽

音楽は世界の共通言語と呼ばれます。しかし音楽業界の普及の程度は都市によってバラつきがあるように思われます。今回の調査では、どの都市で音楽業界のインパクトが最も大きいのか、そしてその理由がどこにあるのかを探りました。



スポーツ/レジャー施設

今回の調査対象となった都市のいくつかは、過去にオリンピックを開催したことがあります。それ以外の都市は地元のスポーツ・娯楽インフラの整備に集中して投資を費やしています。自然環境を考慮して、組織的なスポーツやレジャー活動はあまり行っていない都市もあります。こうした状況を踏まえて、各都市のインフラを調査し、結果としてどのようなイメージが生まれているのかを検討しました。



サステナビリティと環境

環境への取り組みについてはさまざまな議論が交わされています。しかし、今回の調査では、サステナビリティプランの策定と実現に際して、市民や外部からの訪問者の興味をかき立てるような革新的な手法を取り入れ、環境に関して先進的な管理体制を敷いているイメージのある都市はどこかを探りたいと考えました。

ソフト・パワー 都市ブランドの要素



ジェンダーに関する寛容性

グローバル社会のさまざまなところで、寛容性を求める声が次第に高まっており、男女およびジェンダーマイノリティのグループの問題に前向きかつ積極的な取り組みを行っているという評価を確立している都市に注目しました。



生活水準

市民に高い生活水準を提供することに力を注いでいる都市は、ソフト・パワーのさまざまな要素について全般的に優れた成果を上げる傾向にあります。自然、文化、都市基盤といった都市の資産をうまく結び付け、そこに住むことを選択した人々にメリットを与えているイメージがあるのはどの都市なのかを探りました。



政治的意思決定

政治的意思決定が行われる場所だというレピュテーションを得た都市は、当然、これを強みとして活用できます。今回の調査では、市特有のニーズに基づいて独自の政策を策定する能力をソフト・パワーと関連する特質と見なし、この分野ではどの都市がうまく成果を上げているのか、そこでどのような手法が取られているのかを明らかにしたいと考えました。



見習いたい都市

ソフト・パワーを全体としてみた場合、その都市の強みとなっている要素と質の高さの組み合わせが肯定的なイメージを作り、単にそこを訪れたいと思うだけでなく、その真似をしたいと願うようになります。どの都市が他の都市から真似たいと思われているかを見ることで、効果的な「ソフト・パワー・パッケージ」を実現しているのはどの都市であるかを正確に理解することができます。



CITY REPORTS





TOKYO

東京

東京はアジア太平洋地域におけるソフト・パワーのハブ都市です。ソフト・パワーの構成要素の内の1つを除くすべての項目で上位2位までに位置づけられています。東京の特徴の1つとして、急速な変化と先進的なアイデアを持つ超近代的なメガロポリスの顔と、地域に深く根付いた社会的な慣習との間で絶妙なバランスが見出されている点が挙げられます。このバランスが、サービスの質の高さや商売における職人気質、細部への徹底的なこだわりを生み出す基盤になっていると思われます。

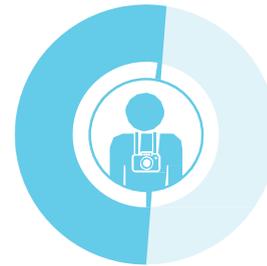
食べ物や外食産業など、食文化に与える影響力の高さ（49%）はグルメの舌をうならせ、東京の食文化に対する期待値は住民からも観光客からも同様に高くなっています。小売店の革新性と周辺地域の発展（47%）からは、古いものと新しいものが密接に融合し、都市の中核を形成していることが読み取れます。さらに、文学や美術、芸術における豊かな歴史（35%）については、他都市の追従を許しません。

学術研究や高等教育の中心拠点（45%）として東京は今回の調査対象となった都市の中では群を抜いており、ソーシャルメディアやデジタルテクノロジーの普及（53%）の点でも他都市を圧倒しています。さらにニュース・メディアの分野においても、東京はアジア太平洋地域の中で最も影響力が高い（39%）と認識されています。

しかし、東京が圧倒的な地位を保っている理由は、何と言ってもソフト・パワーを構成するさまざまな要素が一体となり、東京を訪れたいと思わせるだけでなく、東京を見習いたいと思わせる魅力を生み出している点です。観光地としての魅力（54%）と同時に他の都市が見習いたいと思う文化（44%）があるという点でも東京はトップに位置づけられています。

ソフト・パワーに関連して、唯一東京の順位が低くなっている項目が、ジェンダーに関する寛容性（20%）です。といっても、小差で各都市がひしめく中、この項目についても中位を確保しています。

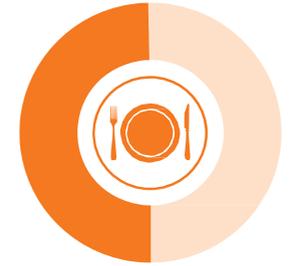
900万人以上の人々が都心にひしめく都市でありながら、東京は現代建築やデザインに対する評価・評判（41%）においても高く位置づけられています。さらに、サステナビリティに対する取り組み（35%）やスポーツ・レジャー施設の充実度（31%）も高く、これらすべての要因がシンガポールを除く他の全ての対象都市を上回る住民の生活水準の高さ（51%）につながり、シンガポールと首位を分け合う結果となっています。



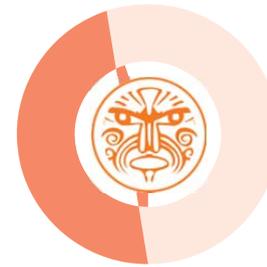
54%
観光



53%
ソーシャルメディアと
デジタルテクノロジー



49%
食文化



44%
見習いたい都市



35%
美術・文学



20%
ジェンダーに
関する寛容性

東京ではたくさんの街が何世紀にもわたり競い合いながら発展してきました。それぞれの街が持つ様々な特徴や商業が進化してきたことにより、来街者はほかにはない多様な体験をたった一か所の都市で味わうことができます。

東京急行電鉄株式会社 取締役社長 野本 弘文

東京の素顔

都市にはそれぞれ個性があります。中にはより強烈な個性を持った都市が存在し、東京もそうした都市の1つです。空にくっきりとスカイラインを描き人目を引く近代的な高層ビルから、その下に広がるクモの巣のように電線が張り巡らされた狭い路地の続く街並みまで、東京はさまざまな顔を持つ驚きに満ちた都市です。そして最大の驚きは、それら全てがきちんと機能していることです。

東京のソフト・パワーを細かく見ていくと、1つ1つの要素について、今回の報告書の対象となっている他の都市と格段に大きな差があるわけではありません。音楽やメディア、テクノロジーといった分野では、かつてのリーダーとしての輝きに多少の陰りも見えています。都市基盤や建築、構築環境については依然として圧倒的な強みを発揮しているものの、ソウルやシンガポール、シドニーといった都市と比較して、必ずしも大幅に先進的であるというわけでもありません。

東京がソフト・パワーに関して突出した影響力を維持し続けている理由の1つとして、効率性、サービスの質、そしてしきたりやストイックさといった歴史に深く根差した規範、という3つの無形因子の存在を挙げることができます。これらによって都市のさまざまな側面が結びつき、そうした文化的な要因が中核となって東京の強みを後押ししているのです。ソフト・パワーの影響力は投資や開発と合わせて、行動や経験に根差していることが再認識できます。

ほんのわずかな差が、明確な違いとなって表れている例は他にもあります。東京が小売業における革新性や近隣地域の項目でトップに位置づけられていることは、アジア太平洋地域にはこうした分野での多様性を求める意識が強く存在していることを示唆しています。東京では巨大なショッピングモールはそれほど目立たず、高級ブランド各社はそれぞれに独自でスペースを確保し、ブランドのイメージを前面に打ち出した設計による独立店を作ることが好む傾向があります。今やシンボルにもなっている港区南青山にあるヘルツォーク&ドムーロン (Herzog & de Meuron) 設計のプラダブティックなどはその典型的な例です。また、東京ではエリアごとに個性が尊重され、そこで生み出されたさまざまなクラスタの文化が住民だけでなく観光客のニーズや興味にも応えています。銀座、新宿、渋谷といった繁華街エリアはそれぞれに特徴を持ち、街として強烈な個性を放っています。

効率性、サービスの質、そしてしきたりやストイックさといった歴史に深く根差した規範という3つの無形因子の存在が、東京のソフト・パワーに突出した影響力を与えている



東京の素顔

東京は
ミシュランで格付け
されたレストランが
世界で最も多い

行政区域とし
て、東京は正式
には「市」では
なく「東京都」

新宿駅の
1日の昇降者数は
世界一の
360万人

アジア太平洋地域において、東京が他のどの都市よりもソフト・パワーに依存せざるを得なくなったという事実は、海外における東京の認識をある程度説明しているかもしれません。地域の各エリアが繁栄を極める中、都市全体としては経済問題が山積して苦闘を強いられ、多方面に渡り影響力を維持するためにはより一層の努力を払う必要がありました。2020年の東京オリンピック・パラリンピックはこうした努力の最たるものとして実を結び、東京での滞在によってユニークな体験が得られることに世界が目を向けるきっかけになるでしょう。

この世界的なイベントの開催に向けて東京はいくつもの投資を行い、現在東京都に住む1,300万人の都民だけでなく、訪れる人たちの意識も高めようとしています。中でも東京都が最優先課題としているのが、画期的なサステナビリティへの取り組みです。2000年を基準に、東京都全域で温室効果ガスの排出量を25%削減するという明確な目標値を設定した10カ年計画を策定しています。この計画では、都内の自然保護やグリーンエリアの拡大、最新の資源リサイクル制度、燃料や建築基準における環境規制の強化などに焦点が当てられています。

第三者機関によるクオリティ・オブ・ライフに関する調査において、東京はこれまで一貫して際立って高い評価を受けてきました。今回の報告書でも、ハブ都市として内外からの評価は高く、大きな影響力を持っていることが改めて裏付けられました。イノベーションや創造性、エネルギーを生み出す代表的な近代都市として多大な関心を集め、必然的に多くの才能を惹きつけています。東京はこの一大行事を独自のスタイルで成し遂げようとしており、しかも日本ならではの「おもてなし」の心を決して忘れはしません。その実現もそう遠い日のことではないでしょう。

CITY SELF-ESTEEM

都市の自尊心



自尊心

ブログやオンラインフォーラム、地元紙の投書欄には自分の住む都市に対する不平不満があふれており、そこに深く根差しているのは、自分が地元と呼ぶ都市へのプライド（自尊心）です。この報告書をまとめるにあたってはこの点に関心を向け、こうしたプライドはどこから来るものなのか、それが住民の都市の評価にどのような影響を与えているのかを理解したいと考えました。

さらに特定の都市において、そこに住む住民の認識と外部の人間との認識の違いも把握したいと考えました。都市に対して抱く自尊心はその都市にとって強力な武器と言えるものの、行政や民間企業がそれぞれの意に沿った形で一貫した影響力を及ぼすためには、難しい問題を提示することになります。

自分の住む都市に対する自尊心を抱くのは、野心的な人や自己主張の強い人、あるいは文化的なものの考え方が染みついた人に限られるわけではありません。今回の調査の対象となった8都市ではいずれも、住民は一貫して他の都市よりも自分の住む都市を高く位置づけています。都市パトリオイズム（愛都市主義）や市民のプライドは彼らの命と言えます。



方法論

いずれの都市の住民も、他の都市よりも自分の住む都市を 5~26% 高く評価

今回の調査ではインターネットを通じ、8つの市場で合計4,147人の消費者を対象に実施した定量調査を比較分析することによって、都市住民が都市に対して抱く自尊心に関するより深いインサイトを構築することができました。各都市の評価について、他の都市よりも自分の住む都市を高く位置づけた住民の割合を比較し、各都市の自尊心の強さを格付けすることができました。

各都市の住民サンプル数は最少で500、最大で536あり、7.2%と多少の差が見られました。しかし、割合で見た場合その差はごく僅かであり、データ分析上、許容の範囲内にあります。従って「都市の自尊心」の章では、ソフト・パワーの各項目について自分の住む都市を高く位置づけた住民の割合を出し、すべて数字で評価を示しています。

またソフト・パワーの各項目について、自分の住む都市を含め、対象全都市の肯定的な評価の割合をすべて数字で示しています。

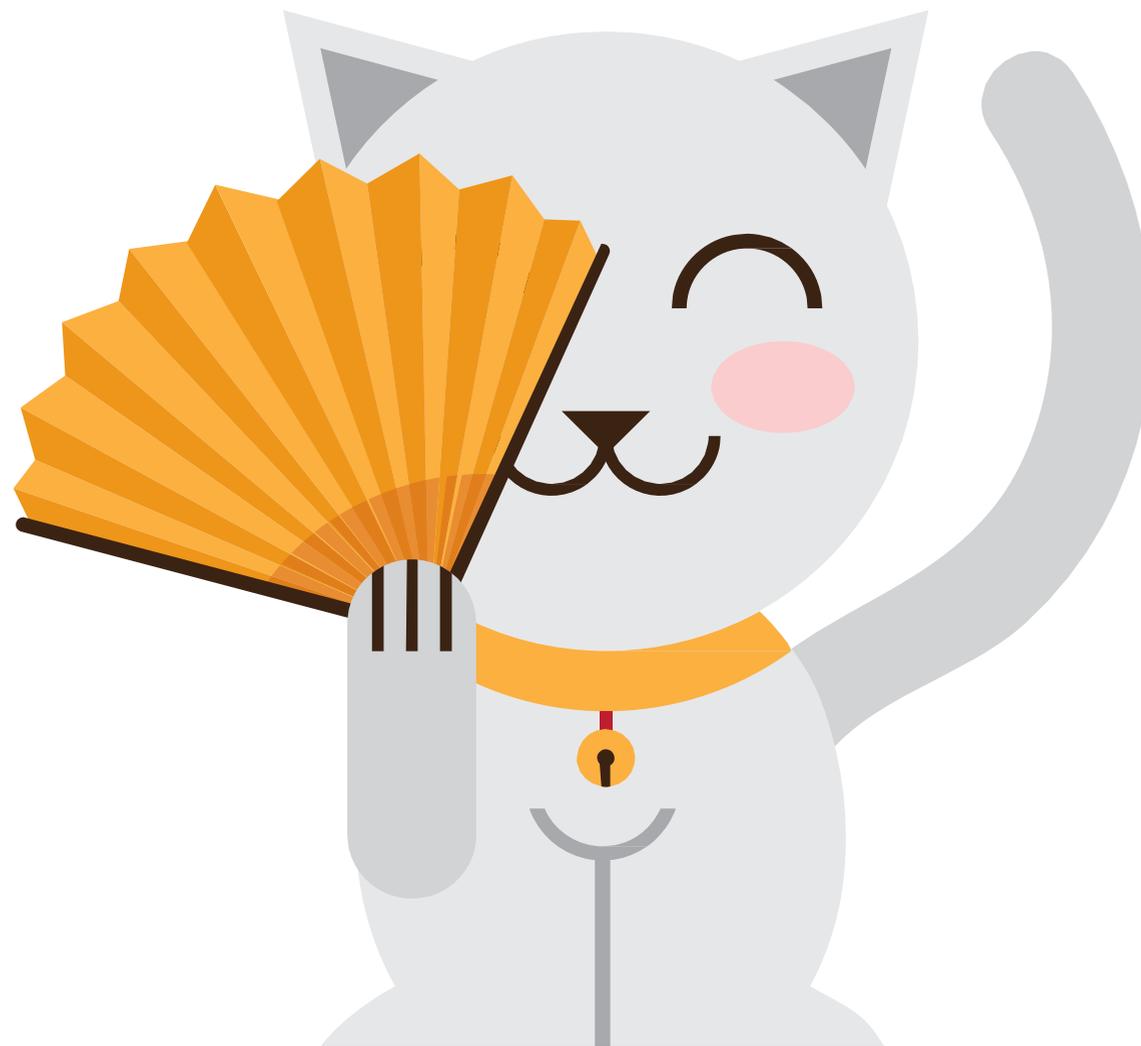
この報告書では自尊心とは住民がその都市に抱く自信や満足感を意味するものと捉えています。ソフト・パワーの各項目における住民と非住民全体の認識の差が%の数字の違いで示されています。

都市の自尊心

住民が自分の住む都市に対して持つ認識は、他の都市の住民から見たものとは大きく異なっています。中には、住民からの評価が非常に高い反面、それ以外の回答者からはより現実的な見方をされている都市もあります。

また特定の都市に対する非住民による見方には、非常に大きなばらつきが見られ、住民と非住民の評価の間で相関関係を探るには限界があるため、ソフト・パワーに関する各項目についての認識の格差を測定することに焦点を当てました。

総合すると、各都市の住民の評価は非住民よりも18%高くなっています。上記の手法を用いて算出した数値によれば、自尊心のレベルが最も高いのがシドニー（26%）で、逆に最も低いのがソウル（5%）となっています。



都市の自己評価の実際

居住者による都市の自己評価に差異が見られる理由としては、いくつかの原因が考えられます。こうした理由を理解することで、官民両セクターは地元居住者の意思を積極的に活用し、その都市の持つ強みを前面に打ち出す一方で、それ以外の点に関しても意識を高め、自信を高めていく可能性が生まれます。

今回の調査で、対象 8 都市の居住者に共通して見られたテーマが「プライド（自尊心）」です。ソフト・パワーを構成する 16 の要素の組み合わせから居住者の反応を検討してみると、どの都市の居住者も自分の住む都市の持つ影響力を他都市よりも高く評価しています。地域のリーダーや企業がこうした居住者の意識を効果的に活かすことで、都市に対する居住者のアドボカシーは一層高まり、非常に大きなインパクトを持つようになる可能性があります。そうした意味で、継続的に投資を行い都市空間の長所を積極的に宣伝していくことは間違いなく重要な意味があり、ユニークで特徴的な取り組みを進めている都市は国内外からの関心をさらに高めるに違いありません。ここで重要なのが、新たな発見のチャンスがあるという意識を持たせることができるかどうかであり、特定の分野に焦点を当てさまざまな体験を提供することが特に大きな意味を持ちます。

都市をいかに身近に感じられるかという点も、評価を左右する要因です。都市生活の煩雑さや微妙なニュアンスを居住者以外の人たちの目に見える形にすることは極めて困難です。しかし、特定の都市を故郷（ホーム）と呼ぶ人には、都市の多彩な側面や、ソフト・パワーに関して都市が提供するさまざまな要素を実際に目の当たりにする機会があります。その居住者は、都市のアイデンティティ意識も強くなり、都市と日常的に関わる個人の意識の周辺で認識が形成されます。

もちろん自己評価の差異の大きさは、その都市の居住者の自意識の高さだけに起因するものではありません。居住者以外の外部からの見方も大きく関わっています。ある都市が今後、優れた人材を惹きつけそして定着させることを目指すなら、内向きにも外向きにもその都市のソフト・パワー的な要素の持つ意味を効果的に打ち出していく必要があります。この報告書は、都市間でそうした取り組みの成果に差があることを示唆しています。

都市の自己評価からは、個人の選択について多くのことが読み取れると同時に、都市自体の選択についても多くのことがわかります。人がある都市から別の都市へと移動する場合、大抵その背景にはもっと大きなチャンスが期待でき、何となく今よりもっと良い暮らしができるかも知れないという期待感があります。その意味で、自分でそこに住むと決めた以上、その環境についてあまりに厳しく批判することはためらわれ、ある程度までは現状において最善のものを引き出そうと努力するものです。

最後に、対象都市の中で最も保守的な性格が強く、恐らく伝統が最も強く意識されていると考えられるソウルと東京という 2 つの都市が、自己評価と外部評価の差異が最も少なかったことには重要な意味があると思われます。さらにこの 2 つの都市は、歴史上他の都市に比べると異なる文化との統合の経験が少なく、多様性のレベルもそれほど高いとはいえません。この両都市のアイデンティティの意識が居住者からも居住者以外からも高く位置づけられている理由は、そういったところにあるのかも知れません。今回の調査で明らかになったことの 1 つに、この 2 つの都市はいずれも本来感のレベルを高める能力に優れている点が挙げられます。ソフト・パワーの影響力を考える上で、他のどの都市よりも本物感の重要性が高いのかも知れません。

‘人々に好まれ、再び訪れたいくなる場所は、何度訪れても新しく、他にはない体験を提供する必要があります。本当に人を惹きつける街とは常に変化を遂げてきました。’

東京急行電鉄株式会社 取締役社長 野本 弘文



調査を終えて

都市の評価・評判は、優れた人材へのアピール力、投資の確保、イノベーションや繁栄を生み出す環境の創出に直接影響するものです。都市はソフト・パワーについて明確なビジョンを掲げそれぞれの要素について積極的な管理を行うことが要求されます。

中でも最も問われるのが、多様性を推進する力です。今回の調査を通じて、活気に満ちたダイナミックな都市体験を実現するためには、多様性が重要な役割を果たすという意見が多く聞かれました。多彩な人材が刺激となって、独創的で新しいタイプの思考やイノベーションが生まれます。周辺地域の多様性が都市を一層豊かにし、奥深さを与えます。環境の多様性は、人々に自分なりの体験を得る機会を与えます。多様性を推し進め、多彩なパーツが1つにまとまることで、都市に関わる人々との間でより効果的に関係性が構築できるようになります。

本物の体験を実現できるかどうかも重要な点です。ソーシャルメディアによって、認識と現実との乖離がますます増幅されるようになり、期待に応えられなかった場合には都市の影響力は大きく削がれることにもなりかねません。従って、認識より現実がはるかに先を行っている分野を際立たせることが、新たな発見の意識をより強く感じさせることにつながります。

都市環境のあまり目立たない分野にまで正面から取り組んでいる都市は、驚きや関心のレベルを一気に引き上げ、その地がますます興味深い場所になると思わせることができます。

都市のソフト・パワーを推進するのは行政だけではありません。社会構造の質を高める上で、民間企業や消費者もブランドを推進し、スポンサー付きの大々的なイベントやコミュニティの力を借りる以上に大きな役割を果たす可能性を持っています。都市のどのような点が弱点と見られているのかを把握し、そうした分野について市民リーダーの協力を仰いでブランド力を高め

るために適切なキャンペーンを展開すれば、都市にとっても市民にとってもメリットになります。

ウェバー・シャンドウィックは、アジア太平洋地域で都市のソフト・パワーの持つ影響力に対する注目度が高まっており、今後その動きはさらに加速すると確信しています。そのためにしっかりと投資し、自らの特質をより正確に把握できている都市には今後、独自のエンゲージメント戦略を実践する体制が整い、最終的に評価・評判において、地域内で先行し、より強力な人材を獲得し、都市の将来を自らの力で切り拓いていく力を高めていくことになるでしょう。

経済の成熟に従って、「本物」であるかどうか最大の選択動機になっていく

「ほんもの」ギルモア&パイン、
2007年



**‘賢明な国家はもはや単に技術を身につけさせて
技術者を養成するのではなく、熟練した技術の習
得と同時に問題の先行きを見通す力を持ち、創造
性を持ってその解決にあたる能力を持った人材を
開発しようとしています’**

シンガポールマネジメント大学ロースクール 准教授 ユージーン・タン

ACKNOWLEDGEMENTS

Weber Shandwick would like to thank the following people whose input and contribution helped us create this report.

Maria na Klaibaan, Travel Blogger, Advisor to the Tourism Authority of Thailand, Bangkok

Duangrit Bunnag, Architect, Bangkok

Kom Naris, Vocalist, Bangkok

Sarawut Hengswat, "Roundfinger", Writer and TV anchor, Bangkok

Chris Law, Founding Director, The Oval Partnership, Hong Kong

Ronald Wong, Regional MarComms Director, International Bank and Independent Business Owner, Hong Kong

Marini Ramlan, Content Innovation & Digital, Primeworks Studios/Artist, Kuala Lumpur

Bernie Cho, President, DFSB Kollektive, Seoul

Haim Dotan, International Architect, Professor, Detao Masters Academy, Shanghai

Connie Chen, Deputy Director of Command Office, Director of Operations at Shanghai International Tourism and Resorts Zone, Project Construction Command Centre, Shanghai

Ian Lin, Fashion Columnist, Shanghai

Eugene Tan, Associate Professor, Singapore Management University School of Law, Singapore

Jessica Cheam, Founder & Editor, *Eco-Business*, Singapore

Dan Dimmock, Managing Director SEA, FutureBrand, Singapore

Tim Harcourt, Associate Professor, UNSW Business School, Sydney

Emma Joyce, Social Editor, *TimeOut* magazine, Sydney

Julia Taylor, Pastry Chef, Baroque Bar and Bistro

Hirofumi Nomoto, President and Representative Director, Tokyu Corporation, Tokyo

Misha Janette, Fashion Journalist, Stylist, Chief Editor of *Tokyo Fashion Diaries*, Tokyo

Davide Agnelli, Managing Director, IDEO Tokyo

Adam Mack, Chief Strategy Officer EMEA, Weber Shandwick, London

Leslie Gaines-Ross, Chief Reputation Strategist, Weber Shandwick

Jen Sosin, Chief Research Strategist, KRC Research

For more information about Weber Shandwick's Engaging Cities: The Growing Relevance of Soft Power to City Reputations in Asia Pacific, please contact:

Ian Rumsby

Chief Strategy Officer, Asia Pacific
Weber Shandwick
ian.rumsby@webershandwick.com

Tim Sutton

Chairman, Asia Pacific
Weber Shandwick
tsutton@webershandwick.com

Baxter Jolly

Vice-Chair, Asia Pacific
Weber Shandwick
bjolly@webershandwick.com

Jennifer Sosin

Chief Research Strategist
KRC Research
jsosin@krcresearch.com

Stuart Kelly

Managing Director, Thailand
Weber Shandwick
skelly@webershandwick.com

Rozani Jainudeen

Managing Director, Malaysia
Weber Shandwick
rozani@webershandwick.com

Albert Shu

Managing Director, Hong Kong
Weber Shandwick
ashu@webershandwick.com

Tyler Kim

Managing Director, Korea
Weber Shandwick
tkim@webershandwick.com

Darren Burns

President, Greater China
Weber Shandwick
dburns@webershandwick.com

Vanessa Ho Nikolovski

Managing Director, Singapore
Weber Shandwick
vnikolovski@webershandwick.com

Ava Lawler

Managing Director, Australia
Weber Shandwick
alawler@webershandwick.com

Hitoshi Shioya

Representative Director & EVP, Japan
Weber Shandwick
hshioya@webershandwick.com

Katrina Foxe Myburgh

Head of Marketing, Asia Pacific
Weber Shandwick
kfoxemyburgh@webershandwick.com

Or visit www.webershandwick.asia



@engagingalways



/u/2949235562



/Company/Weber-Shandwick



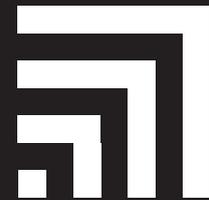
/WeberShandwickAP



+WeberShandwick



weber
shandwick



KRC
RESEARCH