

## I-01：インテリジェンス、あるいは全体図

インテリジェンスの語源はロシア語で、虐げられた農民を救うという、つまり「階層社会」を意味するらしい。

日本の「インテリジェンス力」について、篠原先輩と語り合ったことがある。否、先輩と語りあえるほど、発明くんには見識・知見はない。教えを受けたと言った方が正しい。この時のメモ（2007/06/13）がある。此处での能書きは、そのメモから引用した。

■「インテリジェンス intelligence」とは、自分の置かれている環境（状況）を把握する能力と把握するための行為を言う。この能力と行為は、生き延びるためには欠かせないものである。しかし、目先のことだけを熱心に行っていれば、つまり生存できるという保証があればインテリジェンスは、さほど必要ではない。

■全体の中の位置を確認することがインテリジェンスとすれば、それに基づく策、すなわち「戦略（生きる術）」は、その全体の中でいかに勝利するかを考え定めるものとなる。日本では、政府から企業まで「戦略」という言葉が大好きで、そこら中に溢れている。しかし残念ながら本当に「戦略」という名に値するものが少ない。それは全体把握の必要性が理解されていないからだと思う。

■インテリジェンスの力は情報収集能力と情報分析力、そして状況と分析結果の整理力、表現力（報告力）ということになるだろうか。いずれにせよ、基本的に必要な能力は、時間と空間（場所）の全体図を眺めることができる能力だと思う。

■この全体を眺める能力は、時間においては「今」、場所においては「ここ」、それを軸として眺める、あるいは考えることを文化の基本としている日本人には、身につけることがなかなか難しいものとなっている。

■技術開発におけるインテリジェンスの不足は、日本の病気みたいなものである。目の前に追いつき追い越せの対象物が明確に存在していた時は、その周りまで見渡す必要はなかったので、インテリジェンス不足は問題にはならなかった。しかし追い越してしまうとお手本はないわけだから、手探りで進むしかない。そのような状態が高度経済成長期の後から現在まで続いている。

## 1-02：日本人は何故、「インテリジェンス力」が弱いのか

何かを作り上げる時には我々日本人は、部分から作り始めるのが一般的であり、アーキテクチャーと呼ばれる全体の構造設計を苦手としていることにも表れている。例えば、マイクロプロセサのアーキテクチャーは描けないが、その部分である半導体メモリーの改良はお手のもの、というようなところにも表れている。

また、発明の権利を要求する特許仕様書 (Patent Specification) においても、その発明が全体の中で何処に位置しているのかを明らかにしないまま、突然発明そのものの説明から始める、といった箇所にも表れている。

「むら」という共同体（官庁や会社など）で生きてきた日本人は、その眼がどうしても内に向いてしまい、なかなか外に向かない。このようにみてくると、我々日本人がインテリジェンスに弱いのは当然のところ、その能力を高めるためには、強く意識して努力することが必要となる。

しかし、歴史を見るならば、「インテリジェンス力」が必要な時代もあった。戦国時代がそれであり、当時の戦国大名はインテリジェンス活動に積極的であり、自らもその能力を高めることに熱心であった。例えば、京都・大阪の中央から見れば遥かみちのく（陸奥）の津軽の大名は、秀吉が天下を押さえたことを知ると直ぐさまお祝いの使者を、はるばる弘前から派遣して自分の所領の安堵を図っている。その距離を考えると、驚異的な速さでの情報把握であった。

インテリジェンスに長じていなければ、吸収・破滅されてしまう弱肉強食の時代において、生き延びた戦国大名は、この能力に強かったと言えるだろう。しかし徳川250年の太平期（世界史上まれに見る平和）では、平和に慣れ「インテリジェンス力」は低下した。

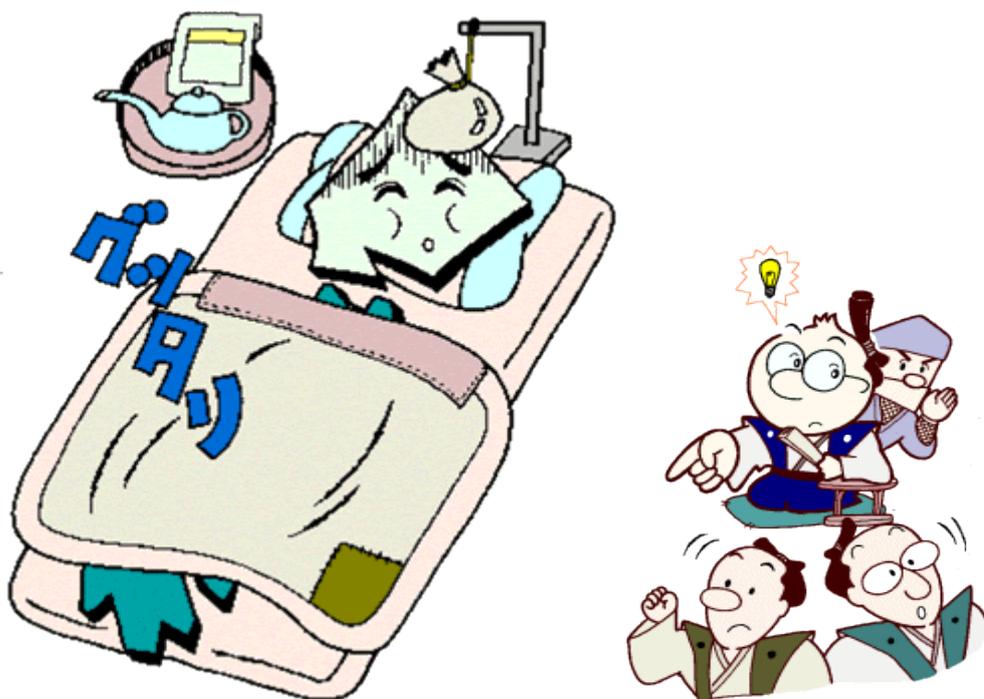
明治維新の時代は“このままでは欧米の植民地にされてしまう”と言う強烈な危機感があった。この時代は、再び戦国のインテリジェンスの伝統が復活した時代でもあった。しかし、日清・日露戦争に勝ったがために（自力で勝ったと思込んだ）、太平洋戦争に突入したころには、日本の支配層の「インテリジェンス力」は地を這うほどまでに下がったとしか思えない。

日本は、敗戦（太平洋戦争）により世界を勉強してこなかった反省も含めて、イ

ンテリジェンスへの意識は少しは高まった。敗戦の時から20年ほどは、世界の中の日本を痛いほど意識し、西洋世界、特にアメリカとの比較をしながら懸命に物づくりに励んできた。その時代には、それなりの「インテリジェンス力」があった。しかし、高度経済成長期で20年は、調子が良くなったものだから、眼がすぐに内向きになり、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」などと舞い上がってしまった。結果として敗戦の教訓を生かすことは忘れ去ってしまった。

観点を変えれば、アメリカ様という巨大な傘の下で安穩に暮らせたために、またお手本にすべきものは全てアメリカ様に存在していたがために、自分の目で世界を眺め、自分の頭で考えることを捨てたまま暮らしてきたとも言える。

詰まるところ我々日本人は、その一般的な特質として世界の歴史の中での位置づけ、つまり世界という地理の上での位置づけを、客観・冷静に眺めることができないままにきている。インテリジェンスの力を強化することは、このように、日本においては、ほとんど絶望的なまでに至難のわざとなっている。その結果、現在の日本の「インテリジェンス力」の水準は、かつての江戸太平期や昭和の初めの20年に匹敵するぐらい低下している。



## I-03：情報は、重要な経営資源である

情報の価値について、1970年代に米国で発表されたレポートを紹介する。

“経営者やリーダーは、情報を効率よく、かつ創造的に使うべきである。つまり情報マネジメントを新しい面から見られるように訓練・教育されるべきである。情報は創造性を生み出す資源である。情報を活用することが売上げ、利益を開拓する。そして競争上、優位になることが保証される”と

逆に日本は、情報の価値に対して鈍感であることが許された。それは、国土の狭さと人種の均一に關係するようだ。

情報収集は、世の中で公にされている関心情報の収集からスタートするのが常套手段である。ネットなどによる情報収集は、簡便で「そこそこ」の情報は得られる。運よく情報発信の源流に辿り着けば、ことの本質に出会えることもある。しかし実際に約立つ情報は、「報」だけでなく「情」も加える必要がある。つまり自分の足を使い、目で見て、耳で聞いて真偽を問うてみることである。

ネットで調べたり、図書館で調べたり、関係者に尋ねたりしてこそ本当のことがわかる。例えば競合会社が、いまどんな参入障壁を持っているか、その元は何か、あるいは参入障壁の移動はあるのか、その可能性が見て取れるなら今後どのような変わっていくのかを知ることである

因みに研究・開発は、アメリカでは「R&D: Research and Development」と呼ばれている。文字通り、その出発点はリサーチにあり、自分が今から取り組もうとしている開発主題、開発分野に関する世界の過去の実績と現状を調べることから始まる。リサーチは文献（論文や特許等）による調査研究がメインとはいえ、直接に話を聞く、自分の目で確かめる、という作業が重要であることはいうまでもない。



## I-04：孫子の兵法から学ぶ：情報を制する者が戦いに勝つ

孫子の兵法が読まれる理由は、人間が生きていくに避けられない戦いの基本原則を説き、いかなる時代であっても応用できるという面白さがあるからだと思う。そこで孫子の兵法から「基本原則」を抜き出して応用すれば「戦略(事業・研究・販売等)」の答えが見えてくるのではなかろうかと考えている。

兵法や戦略は戦いのノウハウである。基本的には理詰めであり論理的になっている。論理的である条件の一つに前提条件が同じであれば推論の結果、答えは同じとなる。つまり、共通する前提条件で物事を考えれば出てくる答えは同じである。戦略とは共通する前提を合わせるといった抽象的なものである。だからこそ自分の頭で考え、独自の答えを出していく応用力が求められる。

戦いに勝つためには事前に敵の情報を掴むことが大事である。即ち先に知ることが戦いを制する掟である。情報活動は優秀な人材が関わってこそ正確な敵情が掴める。相手より先を知るためには、神様に伺っても「ダメ」、想像で推測しても「ダメ」、占っても「ダメ」、必ず人を介して敵情を知るべきである。

### ■ 孫子いわく”彼を知り、己を知れば、百戦して殆うからず”

相手を知り自分を知るならば負けることはなかろう。

この場合の相手は目の前にある敵だけではない。孫子が、敢えて「敵」と表現せず「彼」と表現しているのは、敵を含む周辺の敵、全てを想定しているからだと言われている。つまり孫子は“彼や己の何を問題として、何を知るべきかが課題となる”と説いている。

### ■ 孫子いわく“彼を知らずして、己を知るものは、一勝一負す”

相手のことを知らなくても自分のことを知っていれば戦いは五分五分である。

相手を知れば、そのぶん優位に立てる。先ずは自分を知るために自分を分析する必要がある。闇雲に相手の情報を集めても自分と比較する対象が「ボンヤリ」としていたのでは目的地(比較する物)に辿り着くことはできない。羅針盤の無い航海に出るようなもので、情報の大海で間違いなく漂流する。情報分析の基本は自分(自社)と他人(他社)の比較である。したがって、まずは「自分情報」を分析して、次に「他人情報」の分析である。

## 1-05：新聞もテレビもない時代、

### 人々は口伝えで情報を得ていた。

—情報の質や量が注目されるが、どのよう使うかが大事である—

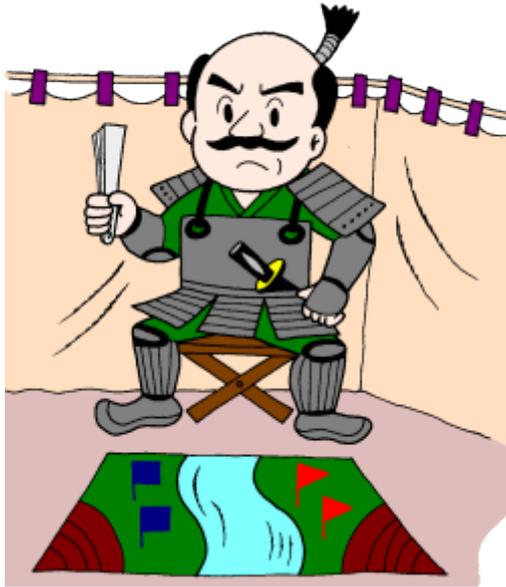
■『徳政令』（岩波新書、笠松宏至著）という本には、鎌倉時代の永仁5年（1297年）3月初めに立法された徳政令が、どれだけの速さで諸国に伝わったかが書かれている。御家人が一般の人に売った土地は無償で取り戻せる、というのが徳政令であったから、土地を買った者とすれば大変な法律であったわけだ。

■『幕末維新の民衆世界』（岩波新書、佐藤誠朗著）という本には、異人の登場で主に商人たちがどんな動きをしたかが書かれている。英語を学び始める者、絹の輸出に望みをかける者、牛肉を売りに横浜へ行く者が居たり、旺盛な活動をしていることが読み取れる。江戸と大阪で、ほとんど毎日、お互いの状況を知らせる早飛脚も飛んでいたようだ。さらに京都の政治的な動きも記されており、横浜のビジネスのことも的確に触れられている。

開国か攘夷かでしのぎを削っている時に商人たちは盛んに伝聞や直接の情報を取り混ぜて、自分の商売の先行きのために必死になって動いている様子が分かる。乱世では、情報を早く正確に掴んだ者が勝つ。孫子いわく”情報を制する者は戦いに勝つ”である。人々は無意識に諜報活動に血道をあげ、全国にビジネスを求め歩いており、現地の武士に道中の情勢などを訊ねられている。商人は、市中にあって庶民に接し、かつ取引先の中には大名もいる。これら「大小のゴツタ煮情報」を掴んで、自分たちが生き抜ける道を探していたのだ。

鎌倉の人々や幕末維新の頃の人々も、情報こそが自分の「生き死に」の糧だということは知っていた。伝達手段が限られていた時代、必死さにおいては現代の比ではなかったと推察できる。

一方では「ガセネタ」に振り回されて、痛い目にあった人もいた筈だ。現代に生きる我々が同じ過ちを犯していないと断言できない。もしかすると大量の情報に慣れすぎて、その中から生き抜く糧を見つける情報分析力は、先人より劣っているかも知れない。



## 1-06 : 情報とは、読んでのとおり、

### 「情（ウエット）と報（ドライ）」が合わさったもの

一般的に「情報（広義）」といわれている中身には3段階ある。生の情報は通常データ（data）といわれ、文字、図形、画像、映像、音声などを狭義の情報（information）という。

その狭義の情報に自分の考え、判断、分析などを盛り込むと、これが知識（knowledge）となる。更に言えば、その知識に、その人の体験やら深い洞察などが加わるとそれは知恵（wisdom）となる。

#### ■ 通信から得る情報は「報」で単なる、お知らせである

身近な情報源としてインターネット、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌など入手手段は多い。何処にいても均質で新しい情報の入手が可能な「デジタル情報」は「一次情報」といわれ、ビジネスのヒントにはなるが、そのまま使える保証は無い。

自分にとって役立つ情報は、やはり「対話」から得られたものが殆どといえる。対話といっても、具体的に相手がある場合と、自分の頭に引っ掛かっている情報との反復（やり取り）がある。その情報を反復する最中に閃きを生むケースがある。相手との対話は、自分が発する情報に受け手側が、その情報に加算して返してくれば、更に対話が膨らみ新しい情報が生まれる。同じ体験をしても、ある人の話には含蓄があって、ある人の話は通り一遍で終わってしまう。それは視点の違いや発想の違いからくるものである。

#### ■ 対話を膨らませる情報活用

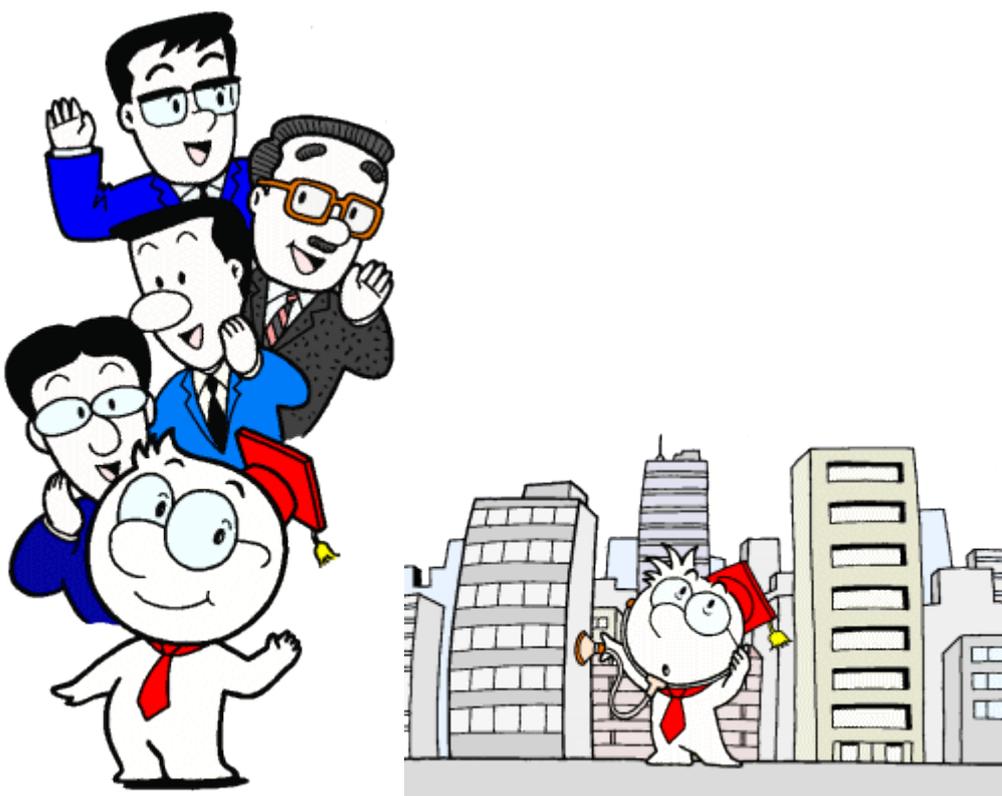
ある人が言う「今年の夏は暑かった」。ある人が言う。「アラブの人でも40度を越すと駄目らしい。仕事をしなくなるので、天気予報では40度以下にごまかして発表するらしい。日本人は40度を越しても満員電車に乗り込んで、ご出勤に及ぶのではないだろうか、と。ちょっとした違いなのだが、話をするなら後者のような話のできる人とお付き合いをしたい。情報に色や匂いをつけられる人は、普段からの習慣が身についている。

#### ■ 情報に血を通わせるには諸々のベクトルが必要

対話をするには相手のことをよく知ることが大事で、相手とコミュニケーションが成立するには、何か共通のものがあれば話しは弾む。趣味が同じ、出身地が同じ、同世代である、同窓生である、彼女(彼氏)が居ないなど、きっかけは何でもいい。情報に血を通わせるには、熱意だとか行動だとか、別のベクトルが必要となってくる。情報は、元々が「無味、無色、無臭」である。誰かが積極的に関わることで、熱を帯び、色が付き、味が付き、匂いを立て、やがて血が通う。

### ■ 情報の捉え方に個性が出る

新聞・雑誌などでコラムニストといわれる人がコーナーを持っているが、彼らは視点の違いを売りにしている人たちである。視点が違うからどうしたというのだ、という意見もあるが、少なくとも対話の材料にはなる利点がある。そういう意見自体が視点の違う意見で、対話がそこから始まる。情報を自分なりに加工できる能力は、現代に必須なものであるといえる。



## 1-07:新聞情報は、世間の縮刷版

新聞は、できる限り目を通すことを勧めたい。なぜなら新聞は、世間の縮刷版みたいなもので、雑多な情報が盛り込まれている。4コマ漫画にも世情が現れている。読者の声も参考になる。広告欄を丹念に見て、世相を眺めるのもいい。このゴツ煮性が新聞のいいところである。紙面から関心情報を選択する時は、斜め読みし、関心情報は深読みする。

旅行先で地方紙を読むことも面白い。全国レベルでは小さな扱っても、その地方に係わることであれば大きな記事になっている。例えば、沖縄基地に関する記事、原発の再稼動に関する記事などは地方紙ならではの視点で書かれている。東京から発信する情報量は膨大だが網羅的で分散しているぶん現場の声が聞こえない。地方紙は東京にいる欠点を補う。

また書店の新刊コーナーをウォッチするだけでも流行や社会の動向が見て取れる。例えば、人間が抱えている不満や不安の解消法、投資に失敗しない方法、高齢者向けの生前整理の仕方など、世相に反映した書籍が並んでいる。

ネットからの情報収集は簡単である。しかし自分の見たい情報だけに偏り、そこで思考回路が硬直し、「インテリジェンス力」が弱まる危険性がある。テレビで、ある実験結果を放映していた。分からないことを調べる時に、ネットから調べたことは忘れるそうだ。紙の辞書から調べたことは、何割かは記憶に残っているらしい。



## 1-08: 情報との付き合い方

### ■ 情報の大海で漂流しない

ネット社会では情報収集には困らない。新しい情報が次から次へと飛び交い、つい2、3週間前の大事件が思い出すことさえできない。それらの情報に素直に反応しているかぎり、ただの情報スピーカーになり下がる。自分が発信者側に回ることで、見えな  
いものが見えてくることもある。情報の大海で、漂流しないためには情報と付き合う知  
恵を身につけることが大事である。

### ■ 情報と上手につきあう「コツ」

- ・情報は、マイナス情報に対して敏感になる。
- ・情報は、生活情報やビジネス情報のレベルで掴む。
- ・情報は、入手するだけでなく自分の言葉で発信してみる。
- ・情報は、独自の視点で自分なりに加工する。
- ・生きた情報は、人と人の対話から生まれることを忘れない。
- ・生きた情報は、現場にある。気になる情報は、絶えずメモをとる。

情報は、誰もが平等に得ることができる。その情報を、どうビジネスに生かすか、各自の目利きのレベルになってきている。大事なことは、物事を現場の視点から発想することである。ある人曰く、口は一つしか無いが目と耳は二つある。つまり余計なことは言わずに”倍、聞いて、倍、見なさい”ということらしい。生きて行くに必要な未来情報は、現場からしか生まれてこない。



## I-09:「面白人間」の周りには、人が集まる

何かしらの専門分野を持つことが大事である。もちろん「専門バカ」では逆効果となる。しかし、専門性があることで独特の切り口で情報をつかみ、それを伝達できる強みがある。例えば、昆虫からはじまって環境問題に至っても、まったく不思議はない。

知的興味が旺盛で、何でも面白い人には自然に人が寄ってくる。そこで対話が始まって情報が盛り上がる。それができる人たちは、会社の大小にかかわらず生き残る才覚を持ちあわせている。会社にそのような人たちがいると、賑やかで、遅しくて、アイデアに溢れる。当たり前といえば当たり前のことばかりである。しかし、その当たり前が身に備わっているかどうかは別の話である。ひっくるめた言い方をすると“ものごとを面白い面白い人間になろう”ということである。

### ■ 心が疲れていない会社人間になろう

入社しても直ぐには仕事ができるわけではない。社員研修の場で仕事の取り組み方や「会社人間」としての躰がされる。もともと従順な彼らは、非常に効率よく「会社人間」に染まっていく。優秀な大学を出た人が必ずしも優秀な社会人になれる保証はない。これまでの「詰め込み教育」に問題があったのかもしれない。

世間では彼等を指示待ち世代と非難する人もいる。しかし、指示待ちであっても会社の中で生きていくことができるからそうしているだけである。そもそも学校教育は、産業界の思惑に引っ張られてきたわけで、彼等を受け入れる会社が変わらないかぎり、うそ寒い状況は続いていくことになる。

ある意味では既に伸び切ったゴムの状態のようで伸縮性(柔軟性)が足りない人が結構いると聞く。会社に入った時点から疲れていたのでは会社は困る。だからと言って彼らに責任があるわけでもない。そんな彼らに「たわいもない対話」から、情報を膨らませることが出来るのであろうか。

### ■ 尖った人材も認める教育が不足していただけだ。

見方を変えると、そこから外れた人たちは、挫折経験もあり個性的であるといえる。進学や経済事情で早くから挫折感を味わった人たちは別の価値観を持って生きている。このような人たちとの“ゴツ煮”こそが、会社を元気にする源泉となれる。

挫折を経験した人たちには、それぞれ独特の経験を持っているので普通に通り過ぎる情報にも変な引っかかり方をすることがある。光がプリズムで曲がって色を発するようなものである。情報の質や量を問題にする前に、情報を発信したり受けたりする側の人に問題が無いかを考えてみるのも無駄ではない。問題は、情報の質や量でなく使う人の資質にある。



## I-10: 変革・革命期での「経営開発情報(IPランドスケープ)」とは

第4次産業革命は、自前主義が通用せず、事業の再編、統合は避けられない。M&Aはグローバル規模で展開されている。しかもそのスピードは、とてつもなく速い。しかし日本企業は、「欧・米・中国企業」に比べて大きく遅れを取っており、成功事例も少ないと聞く。その理由は、相手企業の情報量(内容)が、圧倒的に不足しているからである。更に日本企業が持つ特有の組織が弊害にもなっている。責任を取りたくない組織は、その判断と責任を外部へ「丸投げ」する傾向にある。

日本人の特性であろうか、目先の課題解決には大きなエネルギーを費やす。例えば、買収することが目的となり、手段、方法は後回しとなる傾向が強い。そして、その案件が終わると「ハイ、それでおしまい！」となる。その先で新たな問題が起きれば、その時に改めて考えればよい、と甚だ場当たりのである。

【朝日新聞:2021./04/22】:日本郵政は21日、傘下のオーストラリアの国際物流会社トル・ホールディングスの一部事業を現地ファンドに売却すると正式に発表した。

(\*)2015年2月6200億円で買収したが7億円で売却した。

### ■ 会社の持続的発展には「経営開発情報(IPランドスケープ(\*))」が必要

第4次産業革命で、日本製造業の地殻変動が起こり激変する。日本経済を支えてきた自動車産業も100年に一度の変革を迎えたといわれている。自動車産業の裾野は広く、その影響は他産業にも及ぼす。

第4次産業革命を乗り切るには、まず自社事業に関する内外国のあらゆる情報を収集し、その情報の「収集・分析・解析」を行い、これからの市場動向、他社動向、技術動向などを知る必要がある。

例えば自社に足りない技術は何か、その技術は自社で開発が可能なのか、その時間はあるのか、といったことの判断をするのに使う。その結果、自前主義に限界があれば手を組む相手を探さねばならない。その相手が持っている技術は確かなのか、パートナーとして信頼できるのか、どのような方法(戦略)で提携するのか、あるいは買収するのか(勿論、その逆も有る)、その時のリスクは何か、といったことまで調査を進めなければならない。その為には正確な情報が必要である。もちろん情報の収集力、分析力、解析力、つまりインテリジェンス力が問われることは言うまでもない。

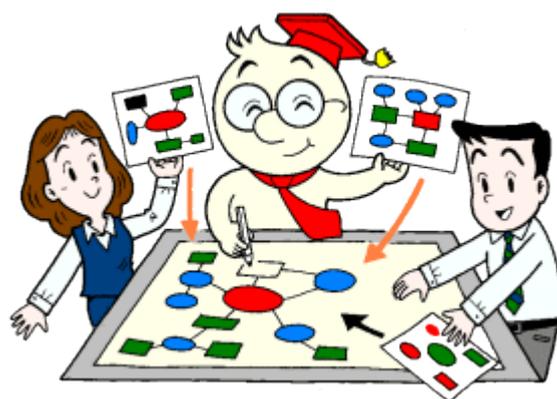
繰り返すが情報は、世の中の変化を読み取り、その変質に気づき課題を先取りするのに使える。その課題を解決するのも、未来を創り出すのも情報である。いま、M&Aはグローバル規模で展開されている。相手企業に関する情報量の不足や情報の解析が杜撰であれば、何れ自社に、そのツケが回ってくる。

【日本経済新聞:2021/01/22】:日立、M &A3500 億円 北米 IT、コロナ後、にらむ

『日立製作所は北米の IT(情報技術)分野で M &A(合併・買収)に乗り出す、2022 年 3 月期をめどに 3500 億円超を投じる方針だ、日立製作所は日立化成など非中核子会社を売却する一方、IT 事業を成長の柱に据えて事業改革をしてきた。新型コロナウイルスの感染拡大を契機とする新常態を見据え、成長戦略を探る動きが活発になっている(以下略)』

- ・日本経済新聞:2021/04/01:日立、米 IT を一兆円買収へ
- ・日本経済新聞:2021/04/24:パナソニック米ソフト大手を 7700 億円買収
- ・朝日新聞(夕刊):2021/04/27:トヨタ、米で 590 億円の買収

何れも日本を代表する企業であるから、「IP ランドスケープ」と同様な考え方が既にあり、用意周到に M&A 事業を推進しているはずだと信じたい。



【関連情報】:IP ランドスケープとは、なんだの本文(PDF 版)は、[こちらから](https://www.ipma-japan.org/pdf/20210212-01.pdf)  
<https://www.ipma-japan.org/pdf/20210212-01.pdf>

## I-11: 翻訳ソフトを使って、世界の英文情報を読む取る

「変革・革命期」における会社経営は、自社事業の強みを強化し、進展させ、M&A を含めた事業戦略が重要課題となる。その事業戦略を成功させるには、先に紹介した「IP ランドスケープ」の様な考え方を取り入れながら独自の戦略を立て、推進していくことが不可欠である。その起点は、とにもかくにも関連情報の収集と分析である。

関心ある会社、市場、技術等の動向調査は、内外国のあらゆる情報(新聞、雑誌、会社報告書、特許などが対象となる。中でも **M&A に関する経営情報は、原文で読まない**と**真実が見えてこない**。原文を読むことで想定外の情報(提携関係、研究者人脈など)に出会うことがある。

外国企業が日本語で発信している経営情報は、量が圧倒的に不足しており内容に乏しい。原文は株主、投資家に向けた事業計画書である。ハッタリ(誇張)はあるが、株主投資家の信頼を勝ち取れる強いメッセージが込められている。その情報量の多さには圧倒されるが、避けるわけにはいかない。

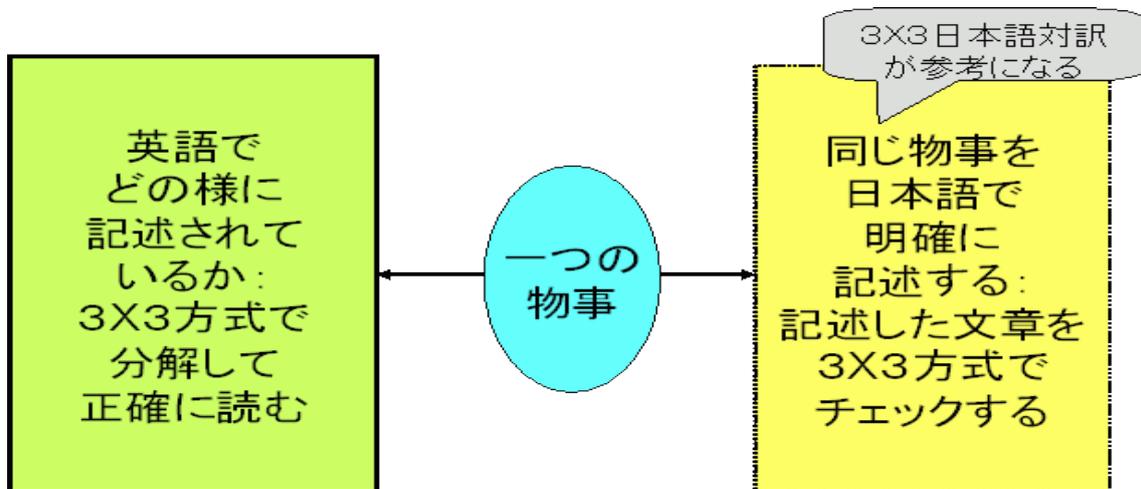
いまや M&A に関する情報からは、目が離せなくなっている。それら膨大な情報の中から「要・否」を判断する必要がある。しかし原文(殆どが英語)をそのままスイスイと読める日本人は、まだ少ない。多くの日本人は、英語から日本語への翻訳を必要としている。では、どうすれば良いのか、**翻訳ソフトの支援を受ければ良い。「ジャパニッシュ(ジャパングリッシュ)」でなく「イングルッシュ」であれば翻訳ソフトは、文句を言わず働いてくれる。**

### ■ 様々な英語文書を3\*3方式で読みこなすに役立つ教材類の紹介

知的財産活用研究所(IPMA)は、技術英語だけでなく、英字新聞を縦に読む、社会科学系書籍を縦に読む、シリコンバレーニュースを縦に読む、TOEFL のリーディングテストを縦に読む、IT 関連製品のカタログ、マニュアル、新聞発表を縦に読むと言った英語文章を「3\*3 方式」で分割し、アタマから読むことに慣れるための訓練教材を作成してきた。「3\*3 方式」で分割した英文と、その和訳文を対比させているので効率の良い学習教材となっていると思う。その中の一つ、TOEFL のリーディングテストを分割して縦に読む、を紹介する。

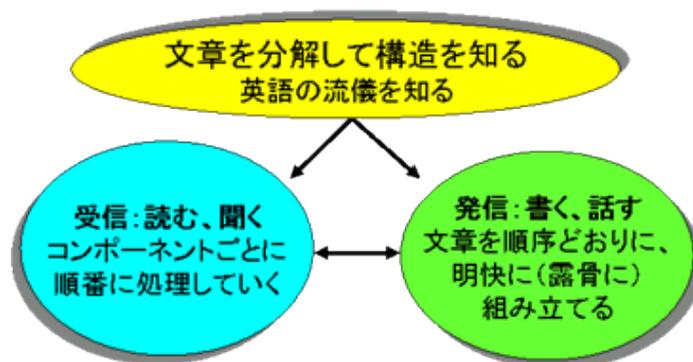
【関連資料】: TOEFL のリーディングテストを分割して縦に読むは、[こちらから](https://www.ipma-japan.org/pdf/20180213-03.pdf)

<https://www.ipma-japan.org/pdf/20180213-03.pdf>



どんなに長文でも文節ごとに分解してアタマからそのまま読む

効率的に英語をマネージする



早く正確に読め、書けることにつながる