

「LINN の革新経営」

拝復

二週間のご無沙汰でした。どうも天候が落ち着きません。落雷、雹（ひょう）、ゲリラ豪雨、竜巻、等。今日も天気はいいとの予報でしたが午後はまた不安定になるようです。政治といい、生活保護不正受給疑惑といい、スッキリしないことが多いですね。いや、ひとつあったメジャーリーグの松井選手が昇格いきなりのホームラン！さすがゴジラ、胸のつかえがすっととれました。



今回のお題は「LINN の革新経営」 **LINN** と題してお届けします。「LINN」？そんな会社知らん、という方が多いと思います。無理ありません、スコットランドの高級オーディオメーカーです。「またりゅーぼんのオーディオ自慢が始まった」と思わないでください。ちょっと分かりにくいかもしれませんが出来るだけ業界用語を使わずに LINN がどのような**革新経営**をしているのかを解きほぐします。

LINN は 1972 年にスコットランドのグラスゴーに誕生します。ちょうど今年で 40 周年とな



ります。最初に世に問うたのはアナログ LP プレーヤー「SONDEK LP12」でした。この当時はまだ CD はありませんでしたから、音源のほとんどは LP レコードでした。発売から数年で LP12 は世界のオーディオファンにトップモデルとして受け入れられました。超弩級システムが多い中、LP12 はレコードジャケットを一回り大きくした程度、しかしこの中にそれまでにない機構が組み込まれていました。ここでは書きません。オーディオオタクの文章になってしまうからです^^;。キーワードは 0.1 ミリの精度でした。

LP12 の製品として他社と最も異なるのは「**進化するマシン**」であったことです。不定期ですが、改良パーツのバージョンアップがなされます。有料です、しかも決して安くない。でも確実に音がよくなるのです。その繰り返しで **40 年経った今でも多くの LP12 は現役です**。これはすごいことですよ。ひとつの商品、しかも革新のスピードがとても早い電気機器が使い続けられる。基本になるベーシックモデルは 40 万円弱（これでも十分に高いのですが）、電源、底板、トーンアーム、カートリッジは付属していません。これじゃ音が出ません(笑)。つまり、そうした部分は自分で選んで自分だけのマシンを作ってください、ということになります。



これは NewsLetter107 号でお届けした「ハーレーダビッドソン」ととてもよく似ています。詳しくは <http://r-research.co.jp/pdf/nl107.pdf> でご覧ください。現在の LP12 は全部を最高のパーツで組み立てた場合 280 万円はします。こんな買い物ができる人は限られていますが、「電源部だけは強化したいなあ、いつかは」と思わせる、オーナーがワクワクする機械なのです。

LINN はその後、アンプ、スピーカーの開発にも手を染め総合オーディオメーカーとなります。転機が訪れたのは 1982 年 CD の発売でした。当初、あまりにひどい CD の音を相手にしなかった LINN ですが、CD の急速な普及に対応しないわけにはいきませんでした。1989 年に「KARIK」というプレーヤーを発売しました。その後数回のバージョンアップの末、1998 年に「SONDEC CD12」



を発売します。定価は 280 万円！。私も試聴しましたがアナログの LP に近いサウンドだと思いました。私には無理でしたが、世界中のオーディオファンに受け入れられ、文字通り世界一の CD プレーヤーとして認められました。何ととってもカッコいい。しかも飽きないデザインです。LP12 と同じくブランド名に「**SONDEK**」という LINN が自社の最高級機にしか与えないネーミングを発売当初から使いました。LINN はこれ以上の CD プレーヤーは現れないと考えたのでしょうか。

2004 年に大事件が起きます。**LINN はこの「CD12」の製造中止を発表**しました。売れ続けている世界一の CD プレーヤーの販売を止めるというのです。さらに **CD プレーヤーを今後一切作らないと宣言**しました。世界中のオーディオファンが大騒ぎになりました。売れ続けている自社製品を自ら製造中止にする、およそどんなマーケティングの教科書の真反対の暴挙と感じました。代わりに LINN は「**Digital Stream**」と呼ばれるネットワーク・オーディオを提案したのです。当時はだれもそれが何を意味するのかが分かっていませんでした。今日ならわかるのです。LINN は CD がこれ以上の高音質を出すことができないと判断していました。ここからちょっと話がオタクになりますが付いて来てくださいね^_^;

CD は 44.1kHz、16bit という規格で動いています。一秒分の音楽を 4 万 4100 に区切って 6 万 5536 (2 の 16 乗) 段階の音の強さで再生をしています。CD が発売された時にはあまりのハイテクに世界中が驚きました。しかし、出てくる音は硬かった。ノイズはないのですが、レコードに比べると雲泥の差でした。なぜなら、CD は常にライブ演奏をしているからです。瞬間に読み取ったデジタル信号をすぐにアナログ変換をして音を出す。ところが CD の読み取り精度が必ずしもいつも正確というわけにはいかなかったのです。読み取る CD の傷やソリも大問題でした。わ

ずか0.3ミリの傷が付いただけで読み取りは不可能になります。レコードで言うとあの30センチの盤に10円玉位の傷が付いたとお考え下さい。このままではとても音楽にならない。そこでCDプレーヤーはあるアルゴリズムで読み取れなかった音を補正しています。CDプレーヤーのメーカーは読み取り精度を高め、自社開発のDA（デジタル→アナログ）変換を精緻にすることで「音の良いCDプレーヤー」の開発を繰り返しました。中には数百万円もするプレーヤー



←これで一台のCDプレーヤーです。音は素晴らしいらしい^^;

も現れました。しかしこのCDのフォーマットは1982年に決められた規格です。30年のデジタル技術の革新は凄まじいものでした。事実、CDの音楽を作る**スタジオでは192kHz、24bit**が使われていることが多いのです。サンプリング周波数で4倍、音の段階では256倍の技術です。この超高音質をCDにする際には情報量を落としています。

LINNはここに目をつけたわけです。**家庭でもスタジオと同じ音が再現できたら素晴らしい未来が開かれる**のではないかと。CDに変わり提案されたDS（Digital Stream）は今日ではiTunesに代表されるネットワークを通じた音楽再生でした。

LINNがCDを見限ったもうひとつの理由はノイズでした。CDプレーヤーはディスクを回転させてデータを取り込みます。ところがディスクを回すためのモーターや回転を制御するための機器は盛大なノイズ発生源でもあるわけです。これをゼロにすることはできません。ところが**LINNの提案したDSは動く部分がありません**。CDはPCによってハードディスクにリッピング（読み込み）され、ネットワーク上の再生専用のNAS（サーバー）にコピーされます。CDのように瞬時に音を出す必要がないため、読み込めなかったデータは何回でも読み込みを繰り返します。パソコンのプログラムは1bitでも誤りがあれば動きません。その正確さをLINNは音楽にも適用しようと提案をしたのです。当初はHDDが使われていましたが、現在では回転しないSSD（フラッシュメモリドライブ）が推奨されます。大きくなったUSBメモリとってください。SSDから来るデータは回転をする必要性がないためノイズと無縁です。またDA変換を担当するDS（Digital Stream）にも一切駆動箇所がありません。そこから奏でられる音楽はCDと比べるとひたすら静かで音楽以外の何もありません。

LINNは2004年の時点でDS（Digital Stream）がオーディオの主流になることを見抜いていたのです。しかし、現在でも多くの人が「SONDEC CD12」を使っている人は多い。ヤフオクでも90万円近い値段がついています。何も販売を停止しないで、そこそこのマーケティングコストをかけて「金のなる木」として売っていけばいいじゃん、と、私は思ってしまうのですが、創業経営



←LINNの業績に対して勲位を授けられています。王室御用達です。

者のアイバーはそう考えませんでした。「**見通せる未来に素晴らしい世界が待っている**

のに、最高技術に達しこれ以上の見込みがないことが分かっている製品を作り続けることは出来ない」。なんという潔さ。そして常に自分たちがベストを尽くせる商品だけを作る。これが LINN の「あり方」なのです。既に何回かこの NewsLetter でも指摘させていただいているとおり、これからの企業は「何をするか」(Doing)ではなく、「**どうあるか**」(Being)が問われる時代だと思います。

事実、アナログプレーヤーである「LP12」は発売以来 40 年経つロングセラーですが、技術革新が今でも行われています。DS (Digital Stream) は今後も革新をしつつけるでしょう。DS が素晴らしいのはバージョンアップをしたとしてもその殆どはソフトのバージョンアップであり、ネットを通じて配信し、オーナーが自分で DS ソフトウェアに上書きをすればいいのです。**スタジオの音を家庭でも聞いて欲しい**。これは LINN 自身がレコード会社を持っていることと関係があると思います。LINN Record は高音質の LP や CD を作り続けてきています。スタジオでは超高音質なのに CD にするときは情報を切り捨てなければならない。これはアイバーを初めてとする LINN の従業員には耐え難いことだったと想像することができます。

現在 LINN Record を通じて高音質の音楽をダウンロードすることができます。多くはアルバムで 2000 円前後です。かつて LP や CD で楽しんで来た名曲、名盤を高音質で聴くことができるよう

名演奏ですよね。今でも時々聞きます→



になりました。Keith Jarrett の「The Koln Concert.」。最初の音で叩きのめされました。今まで聞いていた音は一体なんだったのか(;>_<;)。

さあ、あなたも DS (Digital Stream) の世界へいらっしゃいませんか？欠点はひとつだけ。PC のネットワークを使いますので、設定がとっても大変です。私はオーディオ仲間にヘルプを求め、それでも 3 時間はかかりました。パソコンの知識が全くない方が独力で設定をすることは無理です。ここんともう少しなんとかしてください。LINN 様。

さて、いかがでしたか？出来るだけオタク知識は避けたのですが、次回は 6 月中旬。梅雨入りでしょうか。お仕事のご相談、ご発注を心よりお待ち申し上げます。m(_ _)m

株式会社アール・リサーチ BombMarketing 代表 柳本信一

Tel 042-300-0533 mobile 090-7428-8999 mail : ryubon@kkd.biglobe.ne.jp

ブログ、ほぼ (笑) 毎日更新しています→<http://r-research.sakura.ne.jp/blog/>