



# SOP: COVID-19 PLAYBOOK

BLACK SHEEP RESTAURANTS 2020

---

日本語版（2020年5月5日版）

---

# INTRODUCTION

---

新型コロナウイルスによるパンデミックは、ホスピタリティ産業が直面したことのないような、前代未聞の、過去の災害と全く異なる類の危機です。このマニュアルは、私たちがこの状況を乗り越え、時代を先取り、自分たちのチームの価値を損なわずに収束の日を迎えるための方法が書かれています。

批判される準備をしましょう。なぜなら、何をどうやっても、批判はやってきます。けれども、自分の心の奥底で信じている正しいことをしているうちは、ネガティブな言葉は深く刺さりにくい傾向にあります。私たちは、毎日、葛藤しています。店を開け続けていることは正しいことなのか。いくら厳格なプロトコルをしいたとしても、自分のチームを危険にさらし、この社会問題の一端を担ってしまう可能性があるのではないかと。

いまのところ、私たちは一日一日を、生き続けています。私たちのチームが健康でいて、開店ができる日。その全ての日一日が、私たちにとって、勝利の日です。もしも状況が悪化し、政府が閉鎖を義務付けた場合、私たちは最初にそれに従います。けれど、それまでは、経済的余裕を持たないものがほとんどを占める、1000人強の仲間の家に明かりを灯し、彼らの子ども達が学校に行き、安全な屋根の下で暮らせるようにする義務があります。

Black Sheep Restaurants 共同創業者

Syed Asim Hussain



### ● 誇り ●

私たちは、自分が誰であり、どこからきたのかを知っています。私たちは誠実さを持って仕事をし、伝統を重んじ、完璧さを追求するため一切の妥協をしません。私たちは全員Black Sheep Restaurantという布の一部です。



### ● 一貫性 ●

偉大さは一度の成果ではなく、一貫性で測られます。完璧さは小さいことを正しくこなすことです。何かを疑うことがあれば、初心に還ります。



### ● 家族第一 ●

誰にサーブするよりも先に、お互いにサーブします。私たちは、助け合えるコミュニティを、仲間と一緒に作り出すことにコミットします。全員が家族です。



### ● 一生負け犬根性 ●

延々と続く完璧さの追求の後には、私たちが初日から持ち続けている、負け犬根性があります。この産業のリーダーとして、あと一点差のゲームをプレイし、試合終了のホイッスルが鳴る数分前の気持ちで戦います。



### ● 飢え・粘り・執念 ●

私たちは気概と気合でこのムーブメントを展開してきました。粘り強さと執念が突き進むための燃料であり続けてきました。私たちは存続します。スキルを伝達し続け、情熱を継承し続けます。



### ● 勝つためにやる ●

私たちは100%を出すか、何もしないかしきません。私たちは野心的です。私たちは多くのことをやりますが、常に水準を妥協しません。私たちは"良"では満足したり、数字を出すために活動しません。



### ● 解決志向 ●

可能な限り最高の商品を提供できるよう全力を尽くし、奇想天外な発想を歓迎します。問題を指摘するのではなく、解決策を探し、作り、届けることに注力します。私たちはほとんど何もないところから始まりました。私たちは足りないもの・ないものには目を向けません。



### ● リスクへの欲望 ●

私たちはサイコロを振るとき、大きく成功してきました。ピンチはチャンスです。安全に挑戦するときは、安全な結果しか出ません。私たちはサイコロを振り続けます。



### ● リーダーシップ ●

私たちは背中を語ります。私たちは毎日闘いに挑みに行きます。一全てのお客様、食材と、仲間のために。私たちの成功と失敗はすべてチームのものです。



### ● 尊敬・連帯 ●

どれだけ違いがあろうと、お互いをリスペクトします。私たちは違う視点に立って口論することはできませんが、一度結論が出たら、それを自分のものとし、一丸となって実現に向けて動きます。



### ● 自分事・透明性 ●

うまくいかないことがあっても、誰かを責めることはしません。私たちは行動したこと・しなかったことについて自分で責任を持ち、心を込めて仲間をサポートします。私たちは、互いの言動に透明性と責任を持ちます。



### ● 進化・適応・革新 ●

増え続ける私たちの家族は、組織知をレバレッジし、毎日身のある成長を続けています。私たちは全ての答えを持っています。私たちの次の大きなアイデアは部屋の中にあるのです。



## 心構え 十ヶ条



## HYGIENE 衛生

最も基本的な衛生習慣一覧：

- 30分に一度、手を洗いましょう
- 手の殺菌ジェルやウェットティッシュがどこでも使えるように配置しましょう
- スタッフ全員にマスクを届け、その着用を義務付けましょう
- 30分に一度、共有で使われているものの表面を全て殺菌する予定を組みましょう
- 専門業者による清掃回数を10日に1度に増やしましょう（私たちはLBSを利用）
- 身体接触の禁止しましょう（握手・ハイファイブ・グータッチ等）

コツ：お客様は衛生環境に大変敏感であるため、散らかっているようにみえるだけでも不潔であると捉えられます。制服・髪型・爪・お客様に見える全ての表面は、今まで以上にシミひとつなく片付けなければいけません。



## HEALTH 健康

- 最悪の場合に備えて、検査を行ってくれる一番近い病院やクリニックを探しておく
- クリニックでコミュニケーションを取るのが難しいメンバーがいる場合、誰が付き添いをするのかを決めておきましょう。
- 飲食業は在宅勤務ができる業界ではないため、常にリスクにさらされる。チームメンバーがそれらのリスクについて理解しておくようにしましょう。私たちは収束後に仕事があることを約束した上で、休職というオプションも全員に提供しました。
- メンバーに移動しないよう強く求めること。もし今それを選ぶメンバーがいたら、14日間は自主隔離する必要があると彼らに伝えましょう。
- 接触の必要がない体温計を購入し、入社時には全員・毎日体温を測るようにすること。陽性の可能性があったり、高熱のメンバーは自宅に帰しましょう。
- これは敷地を訪れる人、全員にもこれを適用すること。宅配便は外に置いておいてもらうようにすること。可能ならば、配達員には健康同意書（Health Declaration）に署名してもらうようにしましょう。



## WITH GUESTS 対お客様

- 健康同意書をつくり、入店前に、お客様全員に署名していただく。連絡先を書いていただき、いざというときはいつでもその日に食事をされていた方に連絡が取れるようにしましょう（例：店内でコロナウイルス陽性反応のケースがでた場合）。
- お客様に同意書の必要性を伝えるセリフを渡しておきましょう：  
「ウイルスの世界的な感染拡大に伴い、みなさまの安全を守るため、全ての方に同意書に記入していただいております」等
- もし同意書の記入を拒否された場合は、入店をお断りしてください（1日に50名のお客様に帰っていただいたこともありました）。その瞬間はがっかりされるかもしれませんが、これはチームとお客様を守るために行うべき絶対に正しいことです。ホスピタリティ業界にいる身としては居心地が悪いけれども、新しい世界の現状を理解して受け止めないといけません。
- お客様が同意書に記入してくださったら、体温を測る。37.5度以上ある方は入店できない旨と、医療従事者の助言を受けるよう進言した方がよいでしょう。
- いくつか可能なシナリオを考えてチームに助言を授けておきましょう — 例えば、健康同意書に署名したお客様が咳等の症状を見せはじめたらどうするか？

コツ：もし場所があるのであれば、問題がありそうなお客様について常に情報共有するための場を作っておくと良いでしょう。例えば、あるグループが他のレストランで最近旅行をしたと認めたと上で入店を試みたけれど拒否されました。その後、旅行をしていないという前提でうちに入店をしようとされました。Whatsapp（海外のLINE）グループを作るなどして情報共有をすることを考えると良いかもしれません。



## WITHIN THE RESTAURANT レストラン内

- 物理的な距離がとれるよう、お客様同士の空間をより広く取るようにしましょう。私たちはいまのところ席をひとつあけて席に座っていただくようにしているけれど、長期的にはフロアプランを変えてテーブルをいくつかなくすことも検討中です。私たちは、物理的に距離を開けることがこれからの「ニュー・ノーマル」になることが確かな未来であると考えております。
- 食事中、マスクを衛生的に保管しておける場所を作っておく。私たちは紙袋とスッカーを提供しているけれど、封筒も使えると思います。
- 全てのテーブルに手の殺菌ジェルやウェットティッシュを置くことが理想的。ありすぎて困ることはありません。



## TEAM ORGANISATION チーム組成

- もし複数の拠点があるなら、店舗間を行き来するスタッフを特定して、可能な限りゼロ、あるいは、厳しく移動を限定しましょう。もともと私たちは店舗間で多くのものを共有していたにも関わらず、いくつかの店舗を休業させなければいけないことになったため、オペレーションを変更せざるを得なくなりました。けれど、もし一人のエリアマネジャーが感染してしまった状態で複数の店舗を訪ね歩いたら...そのことを考えるとZoomでの相談が一番安全であることがわかります。
- もし私たちのように大きなチームを持っている場合、2つのチームに分割することも考慮しましょう。例えば、AチームはBチームと職場内外でも関わらないようにするなど。これによってAチームの誰かが感染して自宅待機になったとして、Bチームは働き続けることができるかもしれません
- もしA・Bチームができるなら、できるだけ職場内外の人間関係の把握に努めましょう。もしチーム内で付き合っている人がいたり、同じアパートに住んでいたりすれば、同じグループにするようにしましょう。いずれにせよ職場の外で会ってしまうなら、チーム分けをする必要がないので、できる限り現実を反映しましょう。

コツ：私たちのチームの文化は、サービスが最も重要であるという考えがあります。従って、オフィスチームのメンバーもサービスのトレーニングを受けているため、彼らの既存の業務が減ったとしても、フロアでの営業に価値のあるサポートを提供することができます。



## DELIVERY/TAKEAWAY デリバリー

- もし宅配サービスを利用しているならば、接触がないピックアップを実践しましょう。宅配員は店内に立ち入らないようにしましょう。
- もし宅配が新しい挑戦なら、費用がかさむことを回避するために、いくつかのサービスを併用・比較してから決めてみましょう。
- 全てのメニューを宅配にするのはやめましょう。宅配に耐えるものがどれかをテストし、うまくいかないものは提供しないでおきましょう。
- もしできるなら、接触を避けるためにキャッシュレスになりましょう。
- ピックアップに向けたものを作るようピボットすることも考えましょう。参考までにMimi Cheng's frozen dumplingsも見てみましょう。
- クリエイティブになりましょう。私たちは自分たちの特殊な宅配システムを作って、ピークタイム以外の時間に楽しくインタラクティブな体験を提供できるようなアイデアを考えています（例：自分で作れるピザキット）



## MANAGING MENUS AND F&B COSTS メニュー管理とコスト計算

いろんな不確実なことがある中で、私たちは出来る限り、私たちの思う常識的な実践を試みています：

- ビュッフェをやめました。
- メニューを減らして食材費と廃棄物を減らす。生鮮食材、特別メニュー、人気のないメニューを削除しました。お客様はメニュー数が減ったことに対してとても理解があります。
- 高い品質・鮮度の品を下ろしてくれるサプライヤーとだけ仕事をしています。
- 在庫は小さくしましょう。





## 戦略立案

- この時代、現金は事業の命綱です。現金の管理の重要性は強調しきれません。
- キャッシュフローの分析を週次・月次で行い、現状を把握しましょう。
- すぐ必要ではない支出を全て保留にしましょう。重要な支出のみが行われるべきで、例えば、パートタイムの給料の支給といった支出は保留にされるべきであると考えます。
- 良い週と悪い週の周期があると思いますが、新しい状況に慣れ、財政的にアジャイルになる必要があります。
- 新規雇用と採用活動を全て凍結しましょう。

## コスト管理

- いまの私たちの世界では、出張は莫大な支出になります、全ての出張は無期停止にしましょう。
- 支出承認プロセスを見直して、より厳しくしましょう。より少ない人に支出の承認権限を与え、同じ人たちがなるべく全ての項目が精査するようにしましょう。

## スタッフ管理

### 内部

- 高い賃金を得ているメンバーと誠実に話し合い、事業が存続するための無給休暇や給料の削減といった犠牲について議論する。

### 外部

- 仕入先・地主と話し合い、支払いを遅らせたり割り引くための交渉を行いましょう。彼らと前もって対話の場を持たなければ、事業が危ういと思われる可能性があります。



## COMMUNICATIONS

## コミュニケーション

全てのプラットフォーム（ソーシャルメディア・メール・DM・プレスリリース・接客中の対話等）で適切なタイミング・内容のメッセージを出しましょう。お客様・メンバーの誰かが陽性反応が出たという想定メッセージも不可避のシナリオとして用意しておきましょう。

素早く、誠実に、透明性を持って対応することができれば、半分勝利を収めたも同然です。



## GUEST RELATIONS

## お客様対応

お客様は苛立ち、ストレスを抱え、恐怖を覚えます。これは私たちへの怒りという形で現れますが、感情的な反応に対して共感的な姿勢をとりましょう。

- ここ香港では、お客様に陽性反応が出たとしても、開示できる情報が限られております。お越しになられた具体的な日付・時刻についてお答えすることはできません。
- もしお客様に陽性反応が出た方がおられたとしたら、対外コミュニケーションに加えて、各お客様に個別に連絡を取りましょう。予約されているお客様に対しておもてなしできないことをお伝えし、もし何か提供できるものがあるならばそれをご提案しましょう。
- 閉店時であっても、すぐに全ての電話・メールに反応することができるように調整しましょう。電話を転送するのも有効な手です。
- レストランとして医療的な助言や次の対応についてお客様にお勧めすることはできません。必ず政府・医療機関・保健所に連絡するようにしてください。



## EXTERNAL COMMUNICATIONS 対外対応

- 様々なシナリオに対応できるようなコミュニケーションのテンプレートを用意しましょう。
- もしコロナウイルスに感染した可能性のある人と対応しなければならないとしたら、一般に対して繰り返しメッセージを伝達する必要があります。何かを隠していると見られるよりも、常に進捗と情報共有を全てのプラットフォームでする方が良いでしょう。
- もし公開されているプラットフォームでネガティブな応答があったとしても、削除してはいけません。緊急時、人々は全ての情報を必要としており、検閲的な行為は人を悲しませます。もし良い指摘をもらったら、オフラインで対応しましょう。もしトローリングであれば、無視しましょう。
- メディア戦略を定めましょう。私たちは、いいニュースはプレスを通じて、悪いニュースは我々を通じてお客様に伝わることを望みます。ありがたいことに、私たちは大きなデータベースとSNSでの活発なやりとりがなされているので、プレスリリースを打つ必要がない（もし全員が知っているのであればすでにニュースにはならない）。けれども、メディア用のステートメントを用意しておくことは重要で、とりわけプレス対応をするメンバーがオペレーションにフォーカスしている場合、忙しすぎて記者と話し合えない可能性がある。「コメントできません」「返信できません」という反応は、何かを隠していると捉えられますので、返答にあたるものを事前に考えておきましょう。

コツ：町のムードや雰囲気敏感になりましょう。もしあなたの店が開いているのであれば、全てのコミュニケーションについて気をつけましょう。情報開示については三重で確認しましょう：素晴らしい逸品ができました、ぜひお店に来てください！など数ヶ月前までならなんの問題もなかったコメントが今は地雷原です。



## サンプル

### 新型コロナウイルス感染症感染者の発生について

このような難しい時代にあって、私たちは透明性のある情報開示が重要であると考えています。この度、（機関名）より、（店名）にご訪問いただいたお客様が新型コロナウイルスに感染されたという連絡を受けました。我々の広報担当が過去（数字）日間、ご来店された全てのお客様に感染の可能性について、ご連絡しております。

（店名）は営業を停止し、店内の徹底した殺菌を行い、全従業員に自宅待機を命じます。ご予約されていたお客様へ、ご迷惑をおかけすることを心からお詫びいたします。安全が確保され次第、営業を再開し、皆様をまたお迎えできるよう、最善を尽くしたいと思います。

### 従業員の新型コロナウイルス感染症感染者の発生について

この度、弊店の従業員が新型コロナウイルス感染症に感染いたしました。彼／彼女がいつ・どこで感染したかについての、調査を進めております。また、我々の広報担当が過去（数字）日間のうちに、ご来店された全てのお客様に感染の可能性について、ご連絡しております。（店名）は営業を停止し、店内の徹底した殺菌を行い、全従業員に自宅待機・検査を受けることを命じました。現時点では当該従業員以外に症状を訴えるものはおりませんが、順次情報を更新したいと思います。

医療機関の皆様のご指導のもと、我々の仲間が回復することを願います。ご予約されていたお客様へ、ご迷惑をおかけすることを心からお詫びいたします。安全が確保され次第、営業を再開し、皆様をまたお迎えできるよう、最善を尽くしたいと思います。このウイルスに感染された世界中の皆様と一緒に、我々も明るい未来に到達できるよう日を願っています。当面の間、お問い合わせは（メールアドレス）にてお願いできれば幸いです。



## INTERNAL COMMUNICATIONS 対内対応

この項目は、この危機の時代にあって、未だかつてないほど重要な事項になっています。対外対応と同じぐらい、チーム内の対話をオープンで透明なものとしましょう。人はわからないことを恐れ、そして、いま私たちはわからないことだらけの日々を生きています。したがって、情報共有は重要です。

まず、対外対応よりも先に対内対応に取り組みましょう。メンバーよりもお客様の方が情報を持っているという自体は避けた方が望ましいです

- 新型コロナウイルスに感染することはなんの恥でもなく、コミュニティから罰されるものではないことを、いかなる手を使ってでもチームメンバーに徹底して理解してもらいましょう。私たちが送ったサンプルメッセージは以下の通りです：

いま、皆さんの生活がウイルスによって受けている様々な影響について情報を共有することの重要性は、強調しても強調しきれません。

もし、あなたのアパートで陽性反応者が出たら、教えてください。

もし、あなたと一緒に住んでいる人が濃厚接触者になったら、教えてください。

もし、あなたやあなたの家族に疑わしい症状が出たら、教えてください。

いつでも連絡してください。絶対に偏見・批判に晒しません。誰が感染したかをチームが知ることはないようにしますが、同僚は検査を受けてもらう必要があります。

- 努力したものの、私たちはどうしても無給休暇や給料の削減に取り組まねばならなくなりました。いつ通常営業に戻れるかがわからない中で、私たちはチームがa)健康管理とb)家計管理の重要性について思い至れるような資料を作りました。もし日本語がわからないメンバーがいれば、家賃の交渉や政府の手続きを埋めるための手助けをしてあげると良いでしょう。
- 衛生・健康管理プロトコルについての周知を完全に徹底しましょう。私たちは、バック用の標識をたくさん作って張り出し、全ての手順がもれずに実施されるようにしています。
- もし余裕があれば、士気を上げるようなジェスチャーを考え出すと良いでしょう。私たちはサプライヤーから大量のオレンジを仕入れ、免疫向上ジュースショットを作ってチームで一気飲みをしたり、第1回Black Sheep Social Distancing Olymcisの開催も検討中です。

---

# THE ROAD AHEAD

## これからについて

---

楽観的でありながら、現実的に未来について考えることが重要です。私たちが知っているレストランの業界のあり方に戻るには長い時間がかかります（もし戻ることがあれば）。

適応は生存の鍵であり続けてきました。小さな組織であれば、より変化しやすいので、自身の強みを最大限に活かしましょう。大きく伝統的な組織であれば、決断の承認を得るにはいくつかのプロセスを踏む必要があるかもしれませんが、一時的な構造改革こそがこん状況に素早く順応するための方法であることを肝に据え、自身のリソースを最大限クリエイティブに使いましょう。

逆境には常に機会があります：学び・成長・いつもと違ったやり方でことを運ぶこと。ここ香港では、埃が落ち着いた後、全く異なるディナーシーンが登場することでしょう。昨年の夏から、すでに数千のレストランが営業停止になっていました。もし、この現状を乗り越えられたら（そして我々は絶対に乗り越えます）競合は減っているものの、お客様も支払うことのできる金銭が減っているはずです。私たちは次の「ニュー・ノーマル」を見据え、新しいディナーシーンを培っていかねければなりません。

同じ産業にいる仲間に幸運と、健康を願います。そして、もし何か聞きたいことがあればいつでも声をかけてください。答えられるよう、最善を尽くします。

# APPENDIX

## HEALTH DECLARATION FORM

<Restaurant name> <Today's Date>

### **HEALTH DECLARATION FORM**

#### **客人健康申报表**

I hereby certify, represent and warrant as follows:

Within the fourteen (14) days immediately preceding the Date of this Health Declaration Form, **I HAVE NOT:**

- a. tested positive or presumptively positive with the Coronavirus or been identified as a potential carrier of the COVID-19 virus or similar communicable illness;
- b. experienced any symptoms commonly associated with the Coronavirus;
- c. been outside of Hong Kong;
- d. been in direct contact with or the immediate vicinity of any person I knew and/or now know to be carrying the Coronavirus or has travelled outside of Hong Kong within the last fourteen (14) days.

本人在此確認以下事項：

於填寫本健康申報表格之十四(14)天內未曾有：

- 甲、於新型冠狀病毒測試中呈陽性反應或懷疑受感染，又或是被懷疑是新型冠狀病毒以及其他可傳播性病毒的帶菌者；
- 乙、感到不適或有任何感染新型冠狀病毒之病徵；
- 丙、離開香港或從外地進入香港；
- 丁、親身接觸過任何已感染新型冠狀病毒之患者又或是於十四(14)天內有外遊記錄的人士。

Name (Print)	Phone No.	Email Address	Signature

---

# APPENDIX

---

## LIFE HACKS PAGE 1



### LIFE HACKS

Black Sheep family,

The next few months are going to be difficult. We have put together a quick document on tips and tricks as we navigate this tough environment. We need to look after ourselves not only physically and mentally but also financially.

#### **HEALTH AND PERSONAL HYGIENE:**

- Rest and recover: get plenty of rest, aim for at least eight hours of sleep every night. As we have asked you all to move from work to home only, we hope this allows more time for rest.
- Add vitamins C & D to your diet. Supplements can easily be found at your local pharmacies, as well as in fresh fruits and vegetables.
- Eat healthy foods that nourish your body, anything high in antioxidants, immunity-boosters and anti-inflammatory is helpful. Stay away from processed foods where possible.
- Drink lots of water as hydration is key. Avoid sugary drinks.
- Stay active. Incorporate daily exercise, even if it is just 20 minutes, to keep your physical health and strength up, raise your immunity and maintain mental health. If it works for you, try to meditate or just take five minutes to breathe and refocus.
- Try to avoid alcohol as it lowers your immunity.
- Kick that smoking habit, so it will only make any symptoms worse.
- Carry hand sanitiser at all times and wipe down any shared surfaces before using them.
- Use disinfecting wipes to sanitise your phone and computers regularly.
- Wear a mask when out in public. Do this for yourself and those around you.
- Avoid crowded, public places, especially clinics and hospitals (places of increased germs). Social distancing is here to stay.
- It is important to keep some distance between you and others (2 metres/6 feet).
- You can get helpful updates from the World Health Organization WhatsApp number by texting "Hi" to 0011 798 931 892.
- Maintain connections with your friends and family, even if it is over digital platforms. If you feel overwhelmed or anxious, call someone. Remember that you are not alone in this.



---

# APPENDIX

---

## LIFE HACKS PAGE 2



-Wash your hands frequently with liquid soap and water and rub for at least 20 seconds. Make sure to get every space, between fingers and on the tops of your hands.

- Adhere to food safety and hygiene rules and avoid consuming raw or undercooked products.

### HOUSEHOLD:

- Sanitise your shoes before entering the house.
- Perform regular household cleaning and disinfection.
- Run water in drains regularly to maintain their cleanliness and function.
- Open doors and windows to keep your home ventilated.
- After using the toilet, put the lid down before flushing to avoid spreading germs.

### FINANCIALS:

- Negotiate a rent discount with your landlord; a good starting point would be to ask for 20% rent relief for the next six months.
- Make use of government subsidies: 10K for residents and 3.5K for every child in school is currently being offered by the HKSAR Govt.
- Review your expenses and eliminate all non-essential costs where you can.
- Make a list of your absolute essential expenses such as utilities, groceries, rent, regular medication, tuition fees, transportation to work and loan payments so you always are aware of the number you need to survive.
- Be financially disciplined: create an expense tracker and start writing down every expense.
- Use online portals such as Facebook, Carousell and AsiaXPAT to sell unused/unwanted items.
- If you have mortgages, student or personal loans, reach out to your lenders and enquire about relief programmes as banks have put different schemes in place.
- Pause gym memberships, canceling is harder but most clubs allow you to defer. Use online tutorials or run outside instead.

If you have any questions reach out to Akbar, Dec, Marc, Jon, Tony, Asim, Chris. We are all in this together.