

ESG 觀點下殯葬產業綠色轉型成功影響因素 與利害關係人鑑別之探討

The Discussion of the Successful Influencing Factors of Green Transformation and Stakeholders Identification in the Funeral Industry under EGS Perspectives

陳志銘 (Chih-Ming Chen)

朝陽科技大學台灣產業策略發展博士班博士生

摘要

聯合國 2004 年《Who Cares Wins》的報告指出，企業應該將環境保護(Environmental)、社會責任(Social)與公司治理(Governance) (簡稱 ESG)等 3 項指標，納入評量企業營運的標準中。全球永續報告協會於 2016 年推出以利害關係人為主的永續資訊揭露框架，將 ESG 從概念性的框架推向具體的量化衡量指標。而利害關係人對於任何組織的成功和永續發展都發揮著至關重要的作用，了解利害關係人是誰、他們的不同類型以及他們如何影響業務，對於有效的管理和策略規劃至關重要。

產業綠色轉型是產業將其發展模式過渡到永續綠色經濟，其核心在於調和產業與自然、社會之間的關係。目前臺灣殯葬產業發展仍受限於傳統殯葬禮俗的框架中，為朝向 ESG 永續發展及配合政府推動 2050 年淨零碳排的政策目標，殯葬產業勢必進行綠色轉型。為達成殯葬產業綠色轉型之目的，如何鑑別利害關係人及影響其成功的因素，是個值得探討的議題。本研究採用深度訪談方式，從產官學界立意選擇專家人士進行訪談。在 ESG 觀點下，收集產官學界專家人士對於有哪些因素會影響殯葬產業綠色轉型成功的看法，進行整理與歸納。此外也收集整理產官學界專家人士對於有哪些利害關係人，會對殯葬產業綠色轉型產生影響的觀點，並依《AA 1000 SES: 2015》標準中的鑑別五大原則：依賴性、責任、張力/關注、影響及多元觀點，找出對殯葬產業綠色轉型成功產生影響效果之利害關係人。此研究的結果將有助殯葬產業未來在綠色轉型之價值鏈之整合、商業模式之創新及規劃發展。

關鍵字：ESG; 殯葬產業; 綠色轉型; 利害關係人

Abstract

The United Nations' 2004 report *Who Cares Wins* highlighted that businesses should incorporate three key indicators—Environmental, Social, and Governance (commonly referred to as ESG)—into the standards for evaluating their operations. In 2016, the Global Reporting Initiative introduced a stakeholder-focused sustainability information disclosure framework, advancing ESG from a conceptual framework to concrete, quantifiable metrics. Stakeholders play a critical role in the success and sustainable development of any organization. Understanding who the stakeholders are, their different types, and how they impact the business is essential for effective management and strategic planning.

The green transition of industries refers to the shift of development models toward a sustainable green economy, with its core focusing on harmonizing the relationship between industries, nature, and society. Currently, Taiwan's funeral industry remains constrained by traditional funeral customs. To achieve ESG sustainable development and align with the

government's 2050 net-zero carbon emission policy, the funeral industry must undergo a green transformation. Identifying stakeholders and the factors influencing the success of this transformation is a critical issue worth exploring. This study employs in-depth interviews, purposefully selecting experts from the industry, government, and academia to participate in the discussions.

From an ESG perspective, this study collects and organizes opinions from industry, government, and academic experts on the factors influencing the success of the green transition in the funeral industry. Additionally, it gathers expert insights into the stakeholders impacting this transition and, based on the five identification principles outlined in the 《AA 1000 SES: 2015》—Dependency, Responsibility, Tension/Concern, Influence, and Diverse Perspectives—identifies stakeholders critical to the success of the funeral industry's green transformation. The findings of this study aim to support the integration of the value chain, innovation of business models, and planning for future development in the funeral industry's green transition.

Keywords: ESG; Funeral Industry; Green Transition; Stakeholders

壹、緒論

自古以來殯葬習俗在不同文化或宗教的影響與傳承下，皆受到各民族之重視，尤以華人世界對於殯葬習俗與禮儀之重視為最。在人類社會發展日趨成熟之後，傳統殯葬禮儀在百工百業的細密分工下，逐漸依殯、葬、殮、祭等各階段的不同需求，演變為商業化的殯葬服務產業型態。2002 年通過施行之殯葬管理條例立法是我國殯葬革新的一大里程碑，其中除將殯葬產業分為殯葬服務業(指殯葬設施經營業及殯葬禮儀服務業)及殯葬設施經營業(指以經營公墓、殯儀館、禮廳及靈堂、火化場、骨灰(骸)存放設施為業者)兩類外，在殯葬管理條例之立法理由中更提到「...為配合建設臺灣為綠色矽島之願景，應在人文生態、知識經濟發展及社會公義之架構理念下，規範殯葬設施、殯葬服務及殯葬行為。其中殯葬設施部分，除考量公共衛生、永續經營之外，並兼顧殯葬方式多元化及規劃人性化、綠美化...」。是以從彼時起，臺灣殯葬產業之發展，在政府立法推動政策及經費挹注下，將永續發展定調為臺灣殯葬產業邁向綠色轉型之重要方向與主軸。

1987 年聯合國第 42 屆大會之世界環境與發展委員會，發表「我們共同的未來」，將永續發展一詞定義為：「能夠滿足當代的需要，且不致危害到未來世代滿足其需要的發展」。1992 年 6 月聯合國於巴西里約召開地球高峰會，通過里約環境與發展宣言、二十一世紀議程等重要文件，並簽署氣候變化綱要公約及生物多樣性公約。其中二十一世紀議程呼籲各國制訂永續發展政策，鼓勵國際合作，加強夥伴關係，共謀全人類的福祉。1993 年 1 月聯合國設置永續發展委員會，協助及監督各國推動永續發展工作。2015 年 9 月聯合國於永續高峰會通過「翻轉世界：2030 年永續發展議程」，發布了 17 項永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)，目標是於 2030 年以前，針對全球共同面臨的挑戰，包含氣候變遷、貧富差距等問題提出相對應的解決方案，並以此為標準衡量實踐情形。由上可見世界各國對於永續發展的要求跟期待，也逐漸形成共識並走向具體規範。

2019 年底 Covid-19 疫情、極端氣候變遷、變動政經情勢及俄烏、以巴戰爭等因素，讓全世界長期處在高風險的邊緣，使得消費者之永續意識隨之崛起。資誠聯合會計師事務所於 2021 年 3 月 31 日發布的「2021 全球消費者洞察報告」指出，新冠疫情的發生，強化了消費者的永續意識，讓消費者在購買選擇上會更聚焦於符合 ESG 價值的產品。因此產業發展在面對永續的潮流下，企業經營應有別於過去傳統上以獲利為主要目標，未來必須以追求能夠達成永續發展為前提，進行公司長遠的經營與成長之策略規劃。因此，ESG 指標成為評估企業是否符合永續發展目標的評量指標，舉凡服務宗旨、公司規

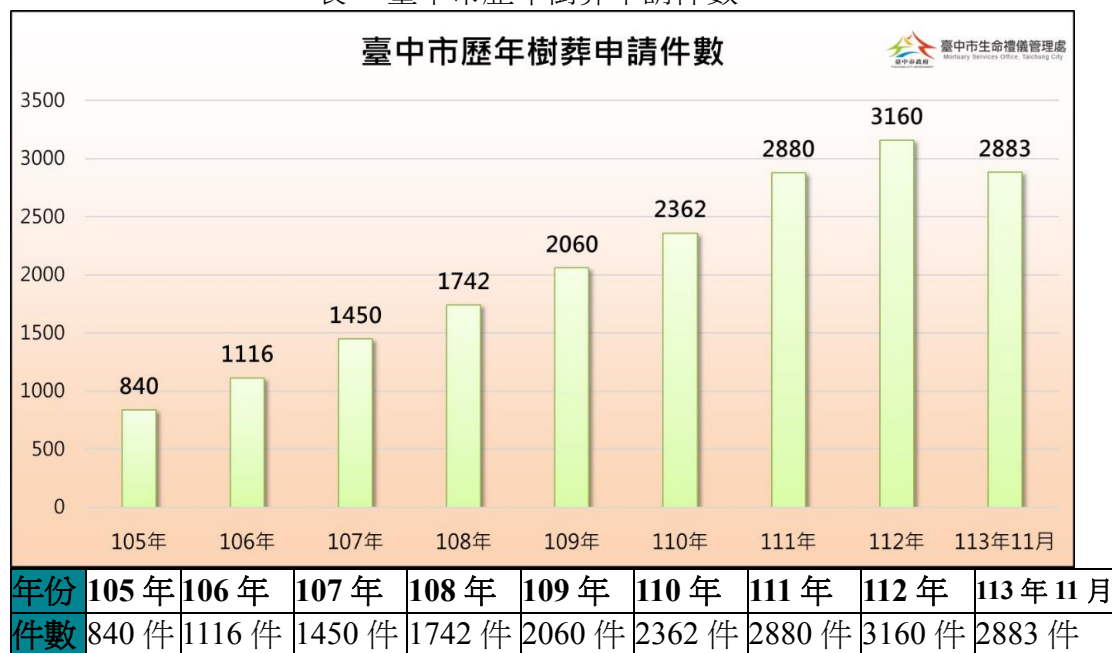
約、產品研發製造等，不再只專注於金錢收益，而是對環境永續負責（有責任地善用、投資自然資源）、符合利害關係人的期待（包括股東和投資人的投資回報、員工的工作場所／薪資／權益、客戶良好的商品／服務品質等），進而盡到社會責任、實踐永續發展。

另一方面，由於網路社群媒體快速傳播的發展下，若企業有不當的行為，很快就會被消費者所知，進而影響企業聲譽。例如在 2021 年國際知名品牌，如 H&M 及 ADIDAS 等，禁用新疆製造的棉花，其主因是新疆製棉工廠有侵犯人權和強迫勞動生產等問題。此證明國際企業愈加重視所謂產業鏈社會責任趨勢，因此企業發展需更注重相關之利害關係人，包含投資者（股東）、員工、客戶、消費者、政府等，以學習如何在不斷變化的商業環境中落實 ESG，以減少在面對危機時風險的衝擊。台灣殯葬產業同樣在永續發展的趨勢下，面臨著許多挑戰，包括激烈的市場競爭、科技快速更新與導入以及消費者需求的改變等等，為了在這個競爭激烈的環境中生存和發展，台灣殯葬產業就必須進行轉型和創新，也同時要兼顧 ESG 的指標要求。

當前綠色殯葬的概念與做法，乃是以「環保自然葬」為政府政策目標，依內政部的定義，所謂的環保自然葬，指的是當人死亡後，以火化的方式將遺骸燒成骨灰，之後不做永久的設施、不放進納骨塔，亦不立碑、不造墳。也可說是：「讓遺體化作春泥、回歸大地，避免環境的破壞，節省土地的資源，提昇殯葬文化及人的精神內涵。」（內政部，2021）。復按殯葬管理條例就環保自然葬之規範，包括了「樹葬」、「海葬」、「花葬」、「灑葬」等安葬方式。根據內政部的統計，以民國 107 年為例，國人遺體火化數占死亡人數比率為 98.2%；環保自然葬數量計 1 萬 941 件（首次逾萬件），較 98 年 1,442 件增 6.6 倍，以樹葬增幅最為明顯，顯示愈來愈多民眾認同環保自然葬。

本研究搜尋臺中市相關資料亦發現有相同的趨勢，臺中市歷年申請樹葬申請件數來看，112 年共有 3160 件，較 103 年 380 件增 7.3 倍，如表 1 所示。申請海葬件數自 105 年推動海葬起也是逐年增加，如表 2 所示。顯見國人殯葬觀念正逐漸轉變中，也漸能接受環保自然葬的模式，可證未來殯葬產業勢必要朝綠色轉型的方向發展。

表 1 臺中市歷年樹葬申請件數



註：引自臺中市生命禮儀管理處網頁，

<https://mortuary.taichung.gov.tw/Frontend/ContentView.aspx?id=24>

表 2 臺中市海葬歷年申請件數



年份	105年	106年	107年	108年	109年	110年	111年	112年	113年	合計
件數	6	13	16	19	24	35	35	43	48	239

註：引自臺中市生命禮儀管理處網頁，

<https://mortuary.taichung.gov.tw/Frontend/ContentView.aspx?id=25>

此外筆者分析國內大型殯葬服務公司之經營理念及策略，如龍巖及國寶等，發現大型殯葬服務公司均強調 ESG 之重要性，也在公司營運策略與具體實踐中導入了綠色發展與環境永續的理念，此顯示殯葬產業在 ESG 的架構中，必須透過產業綠色轉型才能達到永續發展的目標。然在此轉型過程中，為了讓殯葬產業在綠色轉型的過程中能更加順暢及符合趨勢，如何鑑別出會對殯葬產業綠色轉型產生影響效果之利害關係人，及找出有哪些影響殯葬產業綠色轉型的因素，是個值得探討的議題。

為了要鑑別出會對殯葬產業綠色轉型成功產生影響效果之利害關係人，及找出有哪些影響殯葬產業綠色轉型成功的因素，本研究採用深度訪談方式，從產官學界立意選擇專家人士進行訪談。在 ESG 觀點下，本文收集專家人士對於有哪些因素會影響殯葬產業綠色轉型成功的看法，進行整理與歸納。此外也收集整理專家人士對於有哪些利害關係人，會對殯葬產業綠色轉型產生影響的觀點，依 AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard: 2015 標準中的鑑別五大原則：依賴性、責任、張力/關注、影響及多元觀點，找出對殯葬產業綠色轉型成功產生影響效果之利害關係人。此將有助殯葬產業未來在綠色轉型之價值鏈之整合、商業模式之創新及規劃發展。

貳、文獻探討

一、產業轉型及綠色轉型：定義、類型及趨勢

依據劍橋辭典(Cambridge Dictionary)指出，轉型(transition)係指「從一種形式或類型到另一種形式或類型的變化，或發生這種情況的過程(a change from one form or type to another, or the process by which this happens)。」，而 Lavy and Merry(1988)指出，轉型是企業為了求生存而在結構上發生重大變化，包括組織使命、目標、結構以及企業文化等重大組織變革。陳明璋(1990)認為企業轉型為企業在經營環境發生變化時，為求生存發展、突破經營瓶頸，而透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營策略。Carsten Lund Pedersen 和 Thomas Ritter (2022)說明轉型已成為一個重

要的商業流行語。技術的發展創造了對數位轉型的需求，氣候變遷創造了對綠色轉型的需求，而新冠疫情或烏克蘭戰爭等衝擊，創造了對危機轉型的需求。李叢禎和彭信坤(2015)亦指出，產業轉型可由微觀及宏觀兩個角度說明。就微觀的角度而言，產業轉型係將有限的生產資源(如資本、勞動)予以重新配置，意即一種將生產要素由衰頹產業移轉到新興產業的過程。以宏觀的角度觀之，產業轉型可為一個國家或是國家內之特定區域，在一特定的時間內，因國際及國內經濟、政治、社會、科技、環境、生活方式或價值觀的轉變，透過一系列特定的政策措施，對於既存產業進行直接或間接的結構調整與重組，以維繫該國或是該國特定區域內之產業競爭力。

所謂綠色轉型，泛指支持經濟體將發展模式過度到永續綠色經濟，並對抗氣候變遷的改革過程(蕭郁蓉, 2022)。天下雜誌(2023)指出「綠色轉型的核心在於人與自然、社會之間的關係。因此，當企業面臨綠色轉型時，不能只侷限在討論綠能與減碳等問題。昔日的商管教育，訴求如何以最低的成本達成組織的目標，但隨著 ESG 的興起，管理教育也開始尋求在人與環境、社會之間取得平衡。」，天下雜誌亦在文中說明，根據聯合國環境署報告，全球有超過 80% 的大型企業已設立環境永續發展目標，並將綠色轉型列為優先事項之一。只是，永續發展是一項涉及多元領域的跨界挑戰，綠色轉型更需突破傳統的商業思維，找出創新的解決方案。

當前在探討綠色轉型的發展與趨勢，皆著眼於研究人類活動與地球環境氣候變化的關係，並進而思考如何提出相關因應策略來遏止環境持續遭到破壞。蕭郁蓉(2022)指出，近一世紀以來，綠色政策範疇隨著環境破壞來源更加廣泛，如自然環境破壞、燃煤發電、人類線性的生產及消費型態等，因而對策也須因應調整。深度的綠色轉型政策推動力除了環境道德之外，亦包括綠色經濟成長潛力，惟有徹底改變過度消耗地球資源的生產與消費模式，並持續復育環境生態，才能邁向永續綠色經濟。而在綠色轉型之概念上，永續轉型乃是近來常被提出討論的實踐策略。賴慧玲(2017)亦指出學者 Paehlke 曾在 1999 年區分出三種層次的永續概念，分別是涵蓋所有經濟、環境和社會面向的「整體永續」(sustainability)，探討環境保護和保育價值的「環境永續」(environmental sustainability)、和強調妥善管理自然資源以維持當代社會生產和消費活動的「資源永續」(resource sustainability)。

綜上，本文將產業綠色轉型歸納如下：產業綠色轉型是當產業外部經營環境持續改變或須因應環境需求，及產業內部之相關企業組織競爭力及產業鏈結構發生變化時，為了兼顧產業永續、經濟發展及環境生態保護，透過綠色轉型的思維所制訂實踐之包括經營策略、經營型態、或作業流程變革等策略，並突破舊有商業模式框架，找出更有效增進企業競爭力及經營績效的模式。

二、ESG 的源起及定義

ESG 的概念由企業社會責任(Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR)及社會責任投資(Social Responsible Investment, 簡稱 SRI)衍生而來，最早於啟蒙運動及工業革命時代中逐漸萌芽。由於資本主義的崛起，加速了企業財富的累積，也帶來了環境及社會倫理道德的危害，因此開始有學者注意到了企業倫理。Bowen(1953)認為企業最初的義務是追求所有符合價值觀與滿足社會的所有活動，企業在追求利潤外，也必須承擔社會責任，因此企業管理者在擬訂政策與執行的同時，也應該關心及考量到社會的目標與價值。Davis(1960)則認為企業社會責任意味著決策者已經認知到本身的義務，在利益極大值的目標之下，也必須考慮到保護和增進整個社會福祉，企業的營運應避免對社會大眾造成負面影響，而必須以正面的影響力回饋社會。至此，企業在追求持續發展及獲利目標的同時，已逐漸注意到了應該要回饋社會，在這階段的 CSR 概念屬於做企業慈善公益的

想法。

然而在 1970 年代當時亦曾有不同的詮釋，經濟學大師 Friedman(1970) 指出企業的社會責任就是增加利潤。而且，如果企業投入資源贊助慈善事業，就等於是阻止個別股東自行決定應該如何處置他的錢。接下來的半個世紀以來，在資本主義過度發展下企業變得愈來愈大，跨國大型企業擁有的資源與能力，甚至超越許多政府。而世界在經歷了幾次的經濟衰退，且地球的自然環境面臨愈來愈嚴重的破壞下，企業的定位不只是提供就業機會與創造財富，對地球環境、社會永續的發展，更被賦予應扮演正向積極的角色。慢慢地，企業領導者逐漸了解到，若放眼企業真正長遠的獲利，就不該把 Friedman 之股東利益極大化理論奉為唯一標準，而是更廣義的投入諸如勞工權益、環境永續、公平交易、乃至慈善與捐助等方式來回饋社會，讓不僅是股東，而是把所有利害關係人的權益都納入企業決策考量。

企業社會責任從過去單純地被認為只是要求企業做回饋社會的活動，而逐漸朝向多元且複雜的發展趨勢，學者也企圖做出一些劃分，Carroll(1991)提出了企業社會責任的金字塔模型，認為企業社會責任應該兼有四個層次，由下而上分別是經濟責任、法律責任、倫理責任及慈善責任，如圖 1 所示。

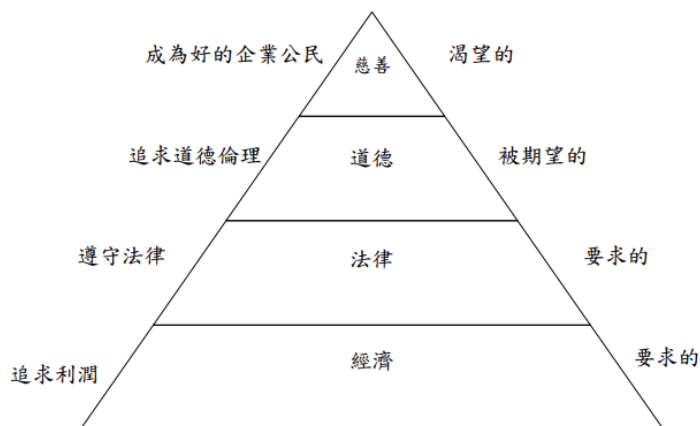


圖 1：Carroll (1991) 企業社會責任金字塔模型

之後 Schwartz and Carroll(2003)再針對上述四項 CSR 概念進行修正，認為以階層概念的呈現方式，容易使人誤解四個構面間沒有交互作用，並誤認最高層的慈善責任為最重要的企業社會責任。透過對四個構面之間的討論，Schwartz and Carroll(2003)修正的 CSR 模型如圖 2 所示。

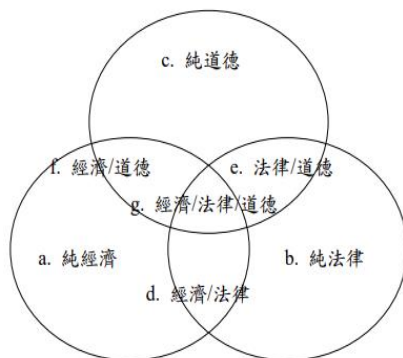


圖 2：Schwartz 及 Carroll (2003) 的企業社會責任三個範疇

聯合國在 2004 年發布的《Who Care Wins》報告裡首度提及 ESG，並指出應將 ESG 這三項指標納入企業經營的評量基準，提倡各界在投資決策中納入 ESG 準則，並闡述重視 ESG 對企業長期財務表現的影響。ESG 分別之意涵如下：

一、環境保護：關注到企業在環境保護議題上，如何推動與執行環境的永續發展，涵括了企業的環境與氣候政策、溫室氣體排放狀況、減碳標準與方式、有毒廢棄物及毒污水管理、生物多樣性等環境污染防治與控制等重點。

二、社會責任：關注於企業對內對外與客戶、投資者、員工、社區等關係，包括客戶滿意度、資料保護與隱私、性別與多樣性、員工參與、社區關係、人權及基本勞動權益等面向。

三、公司治理：即直接關注於經營公司各面向和標準，如商業倫理、競爭行為、供應鏈管理及違法貪腐狀況與監管、商業倫理及經營管理等面向。簡言之公司在內部治理上是否能做出有效決策、遵守法律規範並公開透明的保障股東權益，與此同時滿足利害關係人利益。

顯然 ESG 已成為當前企業永續發展的關鍵因素，從企業經營管理的角度上來說，同時也是鼓勵企業採取負責任的行動，成為投資者評估企業永續經營的指標。金融時報辭典把 ESG 定義為投資人用來評估一家企業是否具有永續風險財務金融表現，也就是說，如果一家企業重視 ESG，長遠來看營運績效可能更為穩健，所以作為近年最熱門的關鍵字跟施力重點，也讓眾多企業將 ESG 納入管控風險的營運考量，將進入一個 EPS(每股盈餘, Earnings Per Share)和 ESG 必須兼顧的永續時代。ESG 的關鍵定義與實踐指標如表 3 所示。

表 3 ESG 的關鍵定義與實踐指標，

永續發展構面	環境保護 (Environment)	社會責任 (Social)	公司治理 (Governance)
關鍵定義	對環境影響度及永續性	對利害關係人權益之維護	強化公司管理透明與合法性
實踐指標	空氣汙染 能源管理 自然資源永續保護 生態保育 廢氣處理 產品包裝 溫室氣體排放 汗水與廢水管理	客戶滿意度 資料保護與隱私 性別與多樣性 人權及基本勞動權益 勞工關係 社區關係 薪酬與福利 勞工健康安全	遵守法律規範 公開透明 保障股東權益 商業倫理與公平競爭 供應鏈管理 系統化風險 工作安全防護 資訊安全管理

註：引自 ESG 懶人包《什麼是 ESG？全面解析 ESG 核心定義、案例、檢測工具，一次讀懂 ESG 的行動指南，CSR@天下，2023(<https://csr.cw.com.tw/article/43025?from=search>)

三、利害關係人

利害關係人的概念架構早在 1960 年代初期就被提出(Ansoff, 1965)。受到企業環境變遷，客戶、環境保護人士、公民團體、女性主義者開始訴求企業實施社會責任，傳統企業以企業主與股東權利為主的觀念受到挑戰，企業開始關注相關團體的權益與福祉(Stanford Research Institute, 1982)。Freeman(1984)主張企業應當為有道德、負責的社會人，在追求最大化的股東利潤的極大化以外，也要同時兼顧員工、消費者供應商等利害關係

人的利益。Donaldson and Preston(1995)認為利害關係人理論的核心在於釐清公司的目標，瞭解重要利害關係人形成的原因、企業制訂管理決策之依據、如何分配價值與定位經營模式、以及解釋經理人與利害關係人之間的關係等。

廖勇凱(2008)指出，與企業達成目標、政策運作以及營運活動過程，擁有直接利害關聯的團體或個人，皆為利害關係人。常見的利害關係人說明如下：企業所有者(Owner)：包含創辦人、企業主、股東、金融機構等對企業決策與治理有重大影響者；員工(Employee)：指組成企業之成員，其意見可對企業決策發揮一定影響力，讓員工參與決策有利於爭取員工的支持與認同；工會(Unions)：工會對企業有全盤性的影響，理由在於工會組織的起源是來自企業對人力資源的不當安排，工會乃極力向企業爭取經濟方面之報酬，因而帶給管理者不少挑戰；競爭者(Competitors)：管理者需監控競爭者的一舉一動，因為任何競爭關係中的市場策略，都可以牽動另一方的市場佈局，價格、服務或類似產品都可能影響企業營運；供應商(Suppliers)：係指提供包含原料、機器、勞動力、融資等企業資源的單位。只依靠單一供應商會構成企業的風險，而太多供應商則可能增加管理成本。企業應找出最適合的供應商家數，讓供應商扮演市場競爭的堅強後盾；客戶(Customers)：指消費企業生產的產品或服務者，符合客戶需求是企業的關鍵任務；壓力團體(Pressure Groups)：政治利益團體、公益團體、環保團體甚至是社區居民的影響力，會改變企業管理者的策略，而企業應與這類壓力團體維持適當的溝通管道。

四、《AA1000 SES, 2015》標準

AA1000 標準是由 1995 年成立於英國的一家非營利機構「AccountAbility」所提出（簡稱為 AA 組織），該組織專注於企業的永續與報導實務。其中最重要的一項工作，就是設定與發展當責性原則。目前在國內外企業組織在撰寫永續報告書中，所最常使用的標準就是 AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard:2015 (AA1000 SES, 2015)，該標準以五大原則用來鑑別組織的利害關係及執行參與的過程，這五大原則分別為依賴性、責任、張力／關注、影響力及多元觀點。許多國內外企業組織也利用此標準來鑑別組織的利害關係人。例如：長榮航空股份有限公司透過此標準的五大原則，從 11 個相關利害關係人類別中，鑑別出 7 個主要利害關係人，重要性依序為顧客、員工、政府、旅行社或經銷商、媒體記者、股東、供應商或承攬商。該公司每年以問卷調查的方式，透過主要利害關係人對各面向議題的關注度排序，了解其對每一個永續議題的關注程度以及各自最關注的永續議題，並在給予回饋後評估溝通成效，來同時達到滿足利害關係人期望及促使公司持續創造永續價值之目的。台達化學工業股份有限公司也從各利害關係人類別中，以該標準鑑別出客戶、員工、供應商/承攬商、政府機關、投資人及社區居民等六類為核心利害關係人，並透過各種溝通途徑瞭解利害關係人關切的議題，用來做為永續報告書內容呈現與未來永續發展的重要參考因素，該公司也藉由永續報告書回應核心利害關係人，促進公司內部與外部不斷交流，互相進步成長。而光寶科技股份有限公司，參照《AA1000 SES, 2015》標準依重要性篩選出九類利害關係人，分別為員工、客戶、供應商、(投資人)股東、政府與主管機關、非營利組織、研究機構、社區、媒體等利害關係人，並每年輔以相關性檢定及透過定期與不定期的多元溝通管道，和前述九類利害關係人激盪出不同的成效和產生多元化的社會價值。

參、研究方法

一、深度訪談法

在質性研究中，用來蒐集資料的方式很多，研究者依據研究主題和目的而會有不同的選擇。胡幼慧(1996)認為質性研究在現今社會科學研究不同時空領域中，蘊含著不同

的事件意義。本研究採用深度訪談法，是質性研究經常使用的研究方法之一，它是藉由研究者進入實務現場和被訪談者面對面的進行言語交流和溝通，已藉此獲得受訪者對於個案或現象的主觀看法(Patton,1995)。深度訪談法希望藉由研究者和受訪者面對面的言語交談互動，引發其自身的經驗感受、意見陳述、行政領導成功價值的表彰，當然其中很重要很有效的工具就是訪談者自身所扮演的角色，以及是否具備豐富的想像力、敏銳的觀察力、高度的親和力，並為整個研究是否成功的關鍵(范麗娟，1994)。在本研究中，研究者以自身工作經驗，介入殯葬產業轉型的研究主題設計，進而透過對探訪產官學界的專業人士，蒐集資訊，形成最重要之關鍵因素，同時又可以回到經驗與實際操作面，反覆循環解釋，最後建構出具體的評估指標與模型，是研究者一直想呈現的初衷。

胡幼慧(1996)指出，深度訪談法可分為非結構式、半結構式及結構式三種形式，非結構式訪談往往是以日常生活閒聊的方式來和知情人、專家等訪談來取得資料；半結構式又可稱為引導式訪談，研究者利用較寬廣的研究問題作為訪談的依據，以導引訪談的進行，其優點為可提供受訪者呈現較真實的認知感受；結構式訪談也稱為標準式訪談或調查式訪談，有一致性的問題及依序訪問，受訪者必須在事先設計好的答案中選擇作答，其優點為增加研究結果的比較性。

本研究從 ESG 的角度出發，基於 A1000 SES, 2015 標準中，鑑別利害關係人的五大原則，鑑別有哪些利害關係人是會對在殯葬產業綠色轉型過程，產生重大影響，並探討影響綠色轉型是否成功的關鍵因素。本文採用半結構式訪談收集相關資料。袁方(2002)指出半結構式訪談的特點是有一定主題，提問問題的結構雖然鬆散，非漫無邊際的，是有重點和焦點的；訪問前擬定訪談大綱或訪談要點，所提問題能於訪問過程中隨時邊談邊形成，提問的方式和順序也可依受訪者的回答隨時提出，相當富彈性；訪問過程以受訪者的回答為主，訪談者不需使用特定文字或語意進行訪問。施美玲(1997)亦指出利用此法訪問者可以控制問答的方向、確保訪談品質、縮短訪談時間，可導入受訪個體對於研究問題深入與詳盡的說明與探討。

二、次級資料分析法

吳定(2003)指出，次級資料分析法是文獻分析法的一種，是指蒐集與某項問題有關的期刊、文章、書籍、論文、專書、研究報告、政府出版品及報章雜誌的相關報導等資料，進行靜態性與比較性的分析研究，以瞭解問題發生的可能原因，解決過程及可能產生的結果。資料來源有許多不同的管道，例如，政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料以及圖書館中的書籍及期刊等。根據研究目的或課題，透過蒐集有關市場資訊、調查報告、產業動態等文獻資料，蒐集內容儘量要求豐富及廣博，再將收集來的資料經過分析後歸納統整，也可以導出所欲研究問題的解答，基本上可以節省時間與金錢成本，因此次級資料分析通常被認為是較有效及可行的方法。

換句話說，文獻分析法，是尋求歷史資料、檢視歷史紀錄並客觀地分析、評鑑這些資料的研究方法。當研究者對歷史資料進行蒐集、檢驗與分析後，便可以從了解、重建過去所獲致的結論中，解釋社會現象的現況，甚至預測將來之發展(葉至誠，2000)。

三、訪談對象之選擇

殯葬產業除了傳統上一般大眾所認知之如殯葬管理條例中所提到之殯葬設施經營業及殯葬禮儀服務業等兩大區塊外，事實上亦包括了卒、殮、殯、葬、祭等 5 個程序所涵蓋之喪禮流程中涉及到的產業活動，而近年來常見的生前契約商品的推廣與履行服務，也成為當今殯葬禮儀服務的核心內容，其涵蓋緣(結緣)、殮(入殮)、殯(殯儀服務)、葬(安葬或晉塔)、續(後續關懷)，故殯葬禮儀服務是全方位的關懷服務(王士峯，2003；黃有志、

鄧文龍，2001)。殯葬產業的演變與發展方向，亦與政府的政策態度有關，如內政部曾在 2005 年舉辦 200e 世紀殯葬改革研討會，邀請專家學者、殯葬業者及各縣市政府殯葬行政人員研討如何兼具時代性與公共利益的殯葬改革，會中還舉行簽署淨化殯葬意願書儀式，由政壇、宗教、演藝及公益團體等各界代表參與簽署，掀起臺灣社會對殯葬文化習俗改革的風潮(楊荊生，2012)。

本研究認為殯葬產業在面對綠色轉型與產業永續的需求，產官學界的共識是未來引領政策方向的主要關鍵，因此，本研究從產官學界挑選具相當代表性人士做為訪談之對象。訪談對象茲分述如下：

- (一)產業界 H 殯葬禮儀公司負責人 A 女士：H 禮儀公司係目前殯葬業界具相當之經營規模且曾獲政府殯葬評鑑優等之禮儀公司，A 女士目前亦擔任殯葬公會重要職務。
- (二)政府殯葬業管機關 B 先生：B 先生目前擔任政府殯葬業管機關之主管，有 12 年殯葬第一線管理工作經驗。
- (三)大學生命學系 C 教授：C 教授目前擔任國內某大學生命系所之專任教授，於殯葬產業及學術領域有 20 年之豐富經驗。

四、研究限制

本研究從 ESG 的角度出發，基於 A1000 SES, 2015 標準中，鑑別利害關係人的五大原則，進而鑑別出有哪些利害關係人是會對在殯葬產業綠色轉型過程中產生重大影響，並探討影響綠色轉型是否成功的關鍵因素。本研究之過程雖力求嚴謹，但仍有以下之研究限制：

一、本研究以立意取樣的方式選擇訪談對象，主要是由研究者之工作歷練、專業領域及實務運作經驗做主觀上之取捨。立意取樣所選取的研究對象，因其具有特殊性，並非目標母群體中其他任何一個人能夠取代的，也非增加樣本數就能夠達到研究目的。因此，在研究結果報告上，立意取樣所得到的質性資料，不使用平均數標準差呈現，更不會用到推論性統計。是以本研究之結論無法用來估計母群體的參數或是檢驗假設。

二、本研究透過《AA1000 SES, 2015》標準的五大原則，期望為殯葬產業鑑別並釐清在綠色轉型中各主要利害關係人，惟各利害關係人對其永續議題的關注程度，及未來是否能滿足利害關係人期望並創造殯葬產業綠色轉型之價值，例如：在綠色轉型的過程中，能否兼顧產業利益及綠色轉型要求？在殯葬傳統禮俗與現代新思維衝突中的調和策略為何？政府政策制定過程中的諸多考量或預算編列問題等，皆非本研究能逐一探討之範疇，均須仰賴進一步之研究方能釐清。

肆、訪談結果

訪談結果彙整如下：

(一)殯葬產業綠色轉型發展之「環境保護構面」

1、《殯葬產業綠色轉型之意義及必要性》

業者 A 女士：綠色轉型對我們業者來說應該是一項挑戰，有時候我們也要配合政府的政策，尤其現在各產業都在談永續發展，像某上市殯葬禮儀公司 X 巖也是很重視，這應該就是趨勢與潮流，基本上我是看好的，但至於有沒有必要，通常我們還要顧及家屬的想法與要求，有時候也要看公司是否有能力或是財力可以做到。

主管 B 先生：近年來政府一直都在推動殯葬綠色轉型，例如倡導樹葬海葬多元葬法、金紙集中代燒、線上祭祀等等，我認為殯葬產業綠色轉型之意義乃是在於重視環境保護及資源永續，因為台灣可使用之殯葬用地越來越少，且

納骨塔也不敷使用，過度燃燒金紙或陪葬品等會形成嚴重的空污問題，因此推動殯葬產業綠色轉型對政府而言是有必要的，因為會起一個領頭羊的作用。

教授 C 先生：事實上就學界而言，我們是一直在支持與推動殯葬綠色轉型工作的，因為我們都知道台灣地狹人稠，而納骨塔有有使用年限的問題，如果不思考解決之道的話，未來可能會見到納骨塔四處林立了，因此殯葬產業綠色轉型的意義，就是希望能保護環境永續發展，同時我認為必須從教育民眾方面著手，這樣才能事半功倍。

2、《殯葬設施本身對環境之污染及對周邊環境之影響要如何改善？》

業者 A 女士：我認為目前殯葬設施最大的污染還是來自於火化場最大，其他的都很好改善但火化就一定會有空污問題，另外還有交通阻塞及噪音問題，都是要去思考如何解決的，當然最好的辦法還是將火化場遷離人口密集區域，但我看要遷場幾乎不可能了，沒有民眾願意火化場就在他家隔壁的。

主管 B 先生：就我看來，殯儀館與火化場是對周邊環境造成最大影響的殯葬設施，而且也是污染源，坦白說要改善的唯一方法就遷到地廣人稀之處，但真的無處可去，因此目前我們的做法是希望從減量著手，包括告別式場次分流、金紙集中代燒、祭祀文取代金紙、殯儀館禁止使用擴音器、更新空屋房市設備等等，但民眾的配合度還是最重要的，有的民眾不願意配合也讓我們相當的困擾。

教授 C 先生：殯葬產業的污染包括了殯葬禮儀過程及殯葬設施，例如目前在傳統的殯葬禮儀過程可能會使用擴音器產生噪音污染、焚燒紙錢產生空氣污染及送葬車隊造成交通阻塞等問題，在殯葬設施方面最常見的就是火化場對週邊環境所產生之空氣及噪音污染，我認為透過政府立法要求是降低污染最有效的方式，雖然一開始可能會有民眾持反對意見，但殯葬習慣是不能改變的，就像前兩年新冠疫情期間的治喪過程均有簡葬及節葬之趨勢，顯見民眾不一定會排斥因法規改變所帶來的傳統禮俗之改變。

3、《殯葬產業在綠色轉型之過程中，於環境保護構面有哪些利害關係人？》

業者 A 女士：討論起來，殯葬產業在綠色轉型之過程中，於環境保護構面的利害關係人就是民眾、業者與政府，事實上政府如果有推出強制的殯葬政策有助於綠色轉型，我們也必須要遵從。另外民眾的觀念很重要，有的民眾觀念還是很傳統也很僵化，不容易改變，我想政府必須要多作宣導，甚至要有相關綠色轉型的配套政策。

主管 B 先生：政府跟業者一定是利害關係人，政府的角色很重要，像中國大陸或韓國有嚴格的殯葬法規要求，因此民眾不得不遵守去做，這樣的話要推動色轉型會比較容易，而且業者也是一個很重要的關鍵，他們也必須建立環境永續的概念，而不是只想著賺錢就好。我們近年來發現接受環保葬法的民眾越來越多，可見傳統觀念不是不能改變的，因此民眾在推動殯葬產業綠色轉型的過程中也居於一個重要的地位。

教授 C 先生：顯而易見的，政府、業者、民眾都是相關的利害關係人，因為環境保護需要大家的共識，有了共識才比較容易推動殯葬產業綠色轉型，我認為政府還是要擔任政策火車頭的角色，像殯葬管理條例已經 10 幾年未經修訂了，裡面許多規定早已不符時宜，如果政府修法速度緩慢，根本來不

及解決民眾的需求，因此我認為在推動殯葬產業綠色轉型的過程中，政府是位居最重要的地位。

4、《對殯葬產業綠色轉型有何建議或是認為政府應該提出什麼樣的轉型政策》

業者 A 女士：產業要轉型一定要有誘因，例如提供相關補助，沒有誘因的話業者或民眾就不容易配合，我認為政府可以多用心在環保自然葬設施環境的規劃與執行，因為就我看起來政府雖然一直在推動樹葬花葬，但目前公墓環境真的不好，讓民眾覺得缺少溫度，政府殯葬工作人員也不太用心經營，會讓推動綠色殯葬的效果大打折扣。

主管 B 先生：我認為政府在政策面的要求是有其必要的，例如可以用法規來規範相關殯葬行為，用優惠措施來獎勵簡葬、潔葬或速葬的民眾。而政府也真的必須帶頭做，像最近在本市的殯葬設施上裝設太陽能光電板就是很好的範例，不僅可以減少建物吸熱也可以藉由光能發電來減少碳排，而利用科技設備例如電子輓聯、線上祭拜或聯合奠祭等等，都是可以減少資源浪費的做法。

教授 C 先生：如前所述，政府既然一直在強調產業轉型及 2050 淨零碳排的目標，勢必就要以政策或法令來推動殯葬產業綠色轉型，而且殯葬產業是一條產業鏈，在綠色轉型的過程中勢必會影響到某些行業的運營，例如骨灰甕業者、式場布置業者等等，政府要思考的不僅是綠色轉型的做法，對於其他受影響的業者也必須要有配套作為，如此才不能有抗拒轉型之阻力產生。

(二)殯葬產業綠色轉型發展之「社會責任構面」

1、《殯葬產業在綠色轉型之過程中，應負有什麼社會責任？》

業者 A 女士：就我們公司來說，基本上我們都會盡量以更環保的角度去辦理每一件殯葬案件貨是採用節能設備，例如公司已全面更換節能燈具、減少一次性物品之使用、降低環境噪音、提倡簡葬環保葬等，另外也會注重到員工薪資福利、捐贈愛心物資、減免低收入戶喪葬費用或支持公益活動等，此外我認為轉型過程中會有過渡期可能會影響部分殯葬從業人員之權益，這部分必須要思考如何兼顧及保障。

主管 B 先生：就政府殯葬主管部門的立場來說，在綠色轉型的方向下殯葬業務要更加透明化，例如建置殯葬資訊系統讓殯葬服務可以線上辦理以增加行政效率並杜絕人為干預情況，另外由政府制定法規或政策，鼓勵甚至要求民眾未來改變殯葬習慣，可以採用低碳排的服務或產品或是使用可重複利用的物品。而目前我們也利用公有殯葬設施之適當地點建置太陽光電電板，使用再生能源減少溫室氣體排放。而目前相關法規也有減免中低收入民眾之治喪費用或是主動媒合社會善心人士捐贈棺木、塔位或骨灰甕等，以回饋社會。

教授 C 先生：殯葬行為是一種高耗資源的社會活動，與傳統禮儀及殯葬習慣有關，因此殯葬產業在綠色轉型之過程中，同時要去思考如何回應各利害關係人之需求及回饋社會，例如減少資源浪費、重複使用部分殯葬用品、殯葬設施的綠化、從業人員的工作條件改善、對經濟弱勢的協助等等，我想殯葬產業的綠色轉型不僅止是在談節能減碳，更重要的是企業社會責任之實踐。

2、《應如何維護及提升殯葬從業者之勞動權益、薪資福利及勞動安全？》

業者 A 女士：目前勞基法等相關勞動法規對勞工工作權益均有相當程度之保障，因此在殯葬產業綠色轉型之過程中也會遵守相關規範，現在的殯葬業相當重視服務，因此員工有了良好的薪資福利待遇及職場安全保障，才能提供顧客更優質的服務。但由於部分殯葬從業人員之工作型態不同因此可能有超時工作的問題，這部分我認為在勞動法規上應該要更有彈性，才不會讓業者觸法或損害到勞工的權益。

主管 B 先生：公部門的殯葬業務人員當然以相關公務人員服務法規去做沒問題，但在公部門裡也有很多屬於適用勞基法之勞工，基本上均依相關法規去落實與保障其工作權益。另外我們每年都會針對殯葬業者做業務評鑑工作，一方面檢視該公司有無依據相關殯葬法規去從事殯葬工作及營運狀況，另一方面同時有會督導查核該公司是否有遵守勞動法規以保障勞工權益，因此透過每年的業務評鑑工作可以督促殯葬業者改善及提供勞動條件。

教授 C 先生：殯葬產業綠色轉型之另一層意義就在於落實企業社會責任也就是 CSR，因為殯葬產業不能只思考如何賺錢，而是要取之社會用之社會，並思考如何永續發展。現在我們也教育在學校的學生未來就業後要有永續發展的概念，重視與利害關係人的互動與調合，換句話說就是要注意環境永續、遵守法規、落實誠信等。

3、《殯葬產業在綠色轉型之過程中，如何兼顧到殯葬週邊行業之發展或轉型？》

業者 A 女士：殯葬產業在綠色轉型之過程中，某些週邊行業可能會受到影響，例如花店、式場布置業者、骨灰甕業者、納骨塔業者甚至是殯葬禮儀服務業都會，所以我認為要讓那些配合的業者知道綠色轉型是必然的趨勢，自己在整個產業鏈中也要做調整，例如服務品質的提升、採用綠色產品等，一樣可以在轉型的趨勢中不被淘汰而賺到錢。

主管 B 先生：政府政策或法令的改變可能會影響到殯葬週邊行業之發展，就政府的立場而言，為了綠色轉型有些是不得已的要求例如禁燒金紙焚香、金紙集中代燒、禁擺花圈、減少陪葬物進火化爐等，雖然有的做法會與傳統衝突，但還是要要求。另外我們會適度輔導相關業者做轉型，我們也不希望影響到原有行業勞工的生計。

教授 C 先生：在現今處處講究環境永續、產業永續發展的氛圍下，有些殯葬週邊傳統行業一定會受到影響，我覺得政府要關注到這些行業的轉型過程及員工的生計，必要的話要予以協助，例如科技的運用、人才培訓、低利貸款或綠能設備補助等等，這樣大家配合的意願也會比較高。

4、《殯葬產業在綠色轉型之過程中，如需要更多資金挹注時，您認為業者或政府應如何面對？》

業者 A 女士：殯葬產業在綠色轉型之過程，勢必一定要多花錢的，例如更新節能設備、採用非一次性物品及運用網路或引進科技電子設備等，但我認為基於企業社會責任的角度殯葬業者就必須要投資，且有的投資會有回收例如電費，而政府應該要有相關的轉型經費補助方案或貸款，這樣才能提高轉型意願及轉型效率。

主管 B 先生：以我現在服務的殯葬業務主管機關來說，每年都會編列相關殯葬綠色轉型

的預算，像提升火化爐火化效率減少耗能、裝置空污防治設備、購置環保金爐、建置殯葬資訊系統等甚至持續開發環保葬園區、辦理墳墓遷葬後之綠美化，都是很花錢的項目，但政府是居於領先者的地位，也必須要帶頭做，因此責無旁貸更要增加相關綠色轉型的預算。

教授 C 先生：我認為殯葬產業在綠色轉型之過程，殯葬業者及政府必須要挹注多資金，因為政府現在希望 2050 可以達到淨零碳排的目標，就要投入更多經費來補助業者，而且業者本身也應該要有企業社會責任之理念，總的來說不管是業者還是政府都必須有因為綠色轉型而要挹注資金的準備，但我覺得如果政府增加預算或業者增加成本，也不應該轉嫁到消費者身上。

5、《殯葬產業在綠色轉型之過程中，於社會責任構面有哪些利害關係人？》

業者 A 女士：以殯葬業者來說，社會責任構面的利害關係人當然最直接的就是消費者也就是顧客，再來就是與我們配合的廠商以及我們公司的員工，消費者對公司的評價是很重要的，這會直接影響到公司信譽與業績。此外我覺得把員工照顧好也是善盡社會責任之一環，依目前的做法就是必須依照勞基法等相關法規去做，重視員工的升遷福利，讓他們覺得在這家公司工作是有未來性的，這樣才可以留住人才。

主管 B 先生：殯葬產業在綠色轉型之過程中，必須重視對社會的義務，我認為殯葬業者在轉型的同時兼顧到員工生計及社會期待，也就是要有綠色轉型的意識。政府可以做一個監督輔導的角色，透過管理或評鑑等方式來促使殯葬業者重視社會責任，資訊公開與營業透明化讓民眾可以更放心地選擇優良的殯葬業者來為其服務。

教授 C 先生：我想很清楚地，殯葬產業在綠色轉型之過程中首先就是維護到各方的權益，包括消費者、週邊產業廠商以及從業人員，因為綠色轉型一定會有衝擊，可能會改變消費者習慣而影響殯葬支出，連帶影響了週邊廠商的發展與存續，而殯葬行業也是一項勞力密集產業，相關從業人員的權益必須獲得保障。

(三)殯葬產業綠色轉型發展之「公司治理構面」

1、《目前殯葬產業的守法度、有哪些不合時宜之法規需要修正？》

業者 A 女士：我覺得現在的殯葬產業跟過去比起來守法度是相當的高，因為政府有在要求而且會對我們做評鑑，評鑑成績也會公布，如果有違法部分也會有罰則。目前就我們業者來說，有一些殯葬法規確實要修正，例如設置會館的問題，因為現在人比較重視隱私，可能也覺得需要一個又優質的治喪環境，因此殯葬會館是有存在的需求的，但是目前法規上並未開放，這讓我們面對消費者的要求或需求變得無所適從。

主管 B 先生：目前我們管理的殯葬業者相當多，也依據殯葬管理條例及地方自治條例的規範對業者加強督導管理，目前大致上違法的情形不多，但因為時代變遷得很快，還是有部分不合時宜的法規需要修正，我們常遇到就是業者反映設置殯葬會館的問題，因為公立殯葬設施感覺比較老舊，民眾都喜歡新穎安靜的治喪環境，我認為這部分可以研擬開放。

教授 C 先生：因為目前幾乎都是火化、土葬的數量很少，因此我認為可以針對火化後的骨灰處置，包括進塔安厝或是環保葬的部分檢討現行法規的做法，修正到更貼近民眾的需求。另外有關殯葬專業證照的取得與保障，我認為必

須更走向專業化與制度化，這樣對於殯葬從業人員素質之提升及消費者權益之保障會更好。

2、《殯葬產業在綠色轉型之過程中，如何強化公司內部管理之透明度？》

業者 A 女士：在內部管理部分，基本上公司營運還是會依據相關法規去做，但因為每個顧客的需求都不一樣，因此殯葬禮儀服務都是客製化的服務，我們也都要求在接案過程中要充分告知消費者權利義務及費用，避免產生糾紛。另外就公司服務項目、經營理念與現況等都會在網站上呈現，也是隨時會受到主管機關之監督。

主管 B 先生：我想以政府的角度最重視的就是避免殯葬業者發生財務風險或是消費糾紛，因此會定期查核業者之營運狀況，有時候發現業者間的惡性競爭行為例如搶生意或違規等也會適時介入處理。為強化公司內部管理的透明度，定期做業務評鑑工作是很重要的方式，透過評鑑除了可以找出經營缺失避免影響服務品質外，也可以讓民眾有明確的選擇標的。

教授 C 先生：我們學校常會與殯葬業者合作，包括實習與未來就業，因此公司內部管理的透明度是很重要的事，有透明且穩定的公司員工才能安心工作。在以前社會大眾普遍對殯葬業者有不好的刻板印象，就是因為認為殯葬從業人員素質大多不佳或是把殯葬業視為較低端的行業，所以會有排斥心理。提升公司管理透明度可以讓學生更願意選擇就讀相關科系，也可以改變民眾的刻板印象。

3、《當前的殯葬產業環境存在哪些工作或系統上之風險？》

業者 A 女士：我認為現在殯葬產業環境中，還存在有一些系統風險例如目前申請設立殯葬禮儀公司並不困難，目前已非特許業所以申請門檻低，因此會有一人公司或良莠不齊之問題，這會使得政府管理發生問題。另外像現在有一些業者在私下經營殯葬會館的問題，萬一法規上遲遲沒開放就可能會衍生出公安或財稅等相關問題，也會影響到消費者之權益。

主管 B 先生：政府一直積極在防堵殯葬產業環境中的系統風險，像過去申請使用殯葬設施必須親自到櫃台辦理，自從殯葬業務數位資訊化之後就可以線上申請了，這樣就減少人為干預的問題，而相關規費的收取也大幅度減少現金交易，也改採線上繳費或信用卡支付等，也是一種風險預防的概念。但在綠色轉型的過程中還是有一些系統風險要注意到的，像是同業競爭、資安問題及法規修正等，都必須加以注意。

教授 C 先生：現在殯葬產業環境是屬於十分競爭的環境，甚至幾家大型殯葬業者都已經有股票上市了，雖然民眾的選擇性變多了但也可能會有不良業者低價搶客的情形發生，因此我認為目前還存在一些由於法規面的不完整所導致的系統風險。此外還有一些風險像是推動生前契約、服務項目消費金額不透明、宗教儀式等等，都是在現在的殯葬產業環境中多多少少存在的問題。

4、《殯葬產業在綠色轉型之過程中，如何保障股東權益？》

業者 A 女士：殯葬產業在綠色轉型之過程中，一定會有產業結構的變化，這些變化連帶會增加公司成本以及影響收益，因此我認為在做轉型之前一定要讓股東知悉轉型的必要性，而清楚的財報是有其必要的，因為有的股東可能認為不有必要在花錢在綠色轉型上。

主管 B 先生：只要是合法設立的殯葬禮儀公司或殯葬設施業者，政府都會嚴格管控其營運狀況，因此對其公司股東之權益保障是沒有問題的。然而殯葬產業在綠色轉型之過程中難免會遇到一些抗拒，或是因為環境競爭而發生配合度不佳的情況，我想未來若健全殯葬法規一定可以對公司股東也就是投資者提供更大的權益保障。

教授 C 先生：公司營運的良窳除了會直接影響到股東的權益，也會影響到殯葬從業人員的權益，所以在綠色轉型的過程中，公司財務一定要透明化，而且免不了可能會有成本增加的情形，因此公司營運狀況勢必要讓投資者完全知悉。此外，營運穩定的公司對於消費者來說才能保障殯葬服務品質，之前我看過幾件殯葬服務消費糾紛的案件，也是因為經營狀況不透明及服務項目收費籠統不清楚，才導致問題的發生。

5、《殯葬產業在綠色轉型之過程中，於公司治理構面有哪些利害關係人？》

業者 A 女士：就我們業者來說，公司治理構面的利害關係人在內部來說當然就包括了股東也就是投資者、公司員工，外部來說就是殯葬同業，在綠色轉型之過程中，其實我們也會看別人怎麼做或是公會怎麼要求，如果別家做了轉型且效益不錯，我們當然也會跟進，基本上目前殯葬產業是很競爭的，如果缺乏競爭力的話就不容易維持公司營運。有時候我也必須要說服股東或員工進行產業轉型的工作，因為在他們看來可能很多綠色轉型是沒必要去做的。

主管 B 先生：我認為殯葬產業在綠色轉型之過程中，於公司治理構面之利害關係人有員工、股東及殯葬同業，此外政府也是公司治理構面中很關鍵的利害關係人之一，如果政府政策方向是強烈要求做綠色轉型的話，業者就不得不改變其經營策略，政府部門也可以利用殯葬評鑑的機會去要求公司轉型，甚至提供補助或誘因讓民眾願意選擇做綠色殯葬的公司來提供服務，這樣都會影響到公司治理層面。

教授 C 先生：殯葬產業在談綠色轉型，就是現在大家在談的 ESG，如果從公司治理構面來說，公司在治理上也必須兼顧到環境及社會責任，因此在公司治理構面上的利害關係人就包括了社區、競爭者、員工以及政府部門等，這些利害關係人都會直接或間接影響公司的治理。而從另一角度來說，面對 ESG 的要求公司治理必須透明化，以減少系統風險並維護股東及員工之權益。

伍、結論與建議

本研究從 ESG 的概念出發，利用深度訪談方式，收集整理三位產官學界專家人士，對於有哪些利害關係人，會對殯葬產業綠色轉型產生影響的觀點，依 AA 1000 SES: 2015 標準中的鑑別五大原則，鑑別出殯葬產業在綠色轉型過程中之利害關係人，分別有「政府」、「社區居民」、「消費者」、「員工」、「股東」、「同業競爭者」及「服務供應商」等七大類，這七大類在殯葬產業綠色轉型過程中會對產業發展及利益產生影響性。Hemmati(2002)指出特定決策若對個人或組織產生利害關係影響性時，該關係人可以透過合作方式對決策制定者產生影響力，達到直接影響或避免被該決策影響之效果。因此，通過傾聽、了解與回應利害關係人的聲音與需求，藉由持續溝通與議合，共創彼此效益與信任。

本研究也收集整理三位產官學界專家人士，對於有哪些因素會影響殯葬產業綠色轉

型成功的看法。在殯葬產業綠色轉型的環境保護構面中，專家學者均認為政府的影響力，居於重要且領導之地位，也就是政府必須提出政策工具或透過立法修法來改變民眾殯葬習慣，這樣才能有效進行綠色轉型。政府可以發展關鍵領域之技術、研究與創新，引導殯葬產業綠色轉型，以呼應 2050 淨零碳排的目標。在殯葬產業綠色轉型的社會責任構面中，專家學者多認為產業必須重視資源永續及社會回饋，同時並應兼顧及周邊受影響行業及殯葬從業人員之權益。其中受訪業者 A 小姐更指出要讓周邊業者知悉並配合殯葬綠色轉型，透過調整產業鏈結構以強化服務突顯其存在價值，才不至於在轉型的趨勢中遭到淘汰。在殯葬產業綠色轉型的公司治理構面中，專家學者均認為應重視公司財務透明度以降低治理上之系統性風險，因為目前法令上對殯葬業者的申請設立寬鬆以致於良莠不齊，容易產生消費糾紛，因此在殯葬產業綠色轉型之過程中也要著重在修正不合時宜的殯葬法規。

由於殯葬產業的發展與傳統殯葬禮俗或宗教文化高度相關，民眾的殯葬習慣不甚容易改變，因此未來可再透過焦點團體訪談或問卷調查方式，進一步找出影響殯葬產業綠色轉型之關鍵因素，以提供政府修法或政策方向指引。此外殯葬產業在綠色轉型過程中，政府可以從商業利益、宗教信仰、倫理道德、環境永續及公眾利益等角度檢視各利害關係人的期待，與利害關係人進行「有意義」的議合溝通行為，透過檢視利害關係人的期待並廣泛蒐集各方意見，以整合到未來殯葬的營運策略中，進而降低系統風險、排除抗拒並提升殯葬產業之商業價值。

參考文獻

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Bowen, H. R.(1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carsten Lund Pedersen and Thomas Ritter. (2022).
<https://www.hbrtaiwan.com/article/21532/4-types-of-business-transformation>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13. p 32-33, p 122-126.
- Hemmati. (2002). *Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*. UK: Earthscan Publications Ltd.
- Lavy, A., and Merry, U.,(1988).*Organizational Transformation: Revitalizing Organization for a Competitive World*, Jessey-Bass Inc.
- Stanford Research Institute. (1982). *Changes images of man*. Pergamon Press.
- Schwartz, M.S., and Carroll, A.B., (2003). Corporate social responsibility: A Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503-530.
- 王雅蕾(2017)。鹿港文化觀光發展政策之執行：以利害關係人角度。國立彰化師範大學公共事務與公共教育學系碩士論文。〔未出版之碩士論文〕
- 內政部殯葬資訊入口網(2021年)。環保自然葬介紹。
<https://mort.moi.gov.tw/#/GreenFuneral/?type=1>
- 行政院國家永續發展委員會永續發展政策綱領(2009年9月)公布。
- 李叢禎、彭信坤(2015)。因應氣候變遷的都市產業轉型及政策。都市與計劃第四十二卷

第一期，39-57。

范麗娟(1994)。深度訪談簡介。戶外遊憩研究。7(2)，25-36。

胡幼慧(1996)。質性研究的分析與寫成。收錄於胡幼慧主編《質性研究：理論、方法及本土女性主義研究實例》。台北市：巨流圖書公司。

陳明璋(1990)。企業贏的策略：掌握成功的四項關鍵：經理人、接棒、轉型、創新。台北：遠流。

陳明璋(1996)。企業轉型的策略與成功關鍵。貿易周刊，1690，18-21。

陳智忠(2022)。從利害關係人觀點切入，看 ESG 對企業的重要性。

https://www.ey.com/zh_tw/assurance/why-is-esg-important-to-stakeholders

楊荊生(2012)。殯葬產業的綠色環保趨勢。中華禮儀，27，1-7。

當面對『綠色轉型』的多元挑戰高階經理人應具備跨界視野與能力！(2023)。天下雜誌電子報，<https://www.cw.com.tw/article/5126929>。

廖勇凱 (2008)。企業倫理學：理論與應用。元照出版。

賴慧玲(2017)。一次搞懂永續、永續發展、永續轉型：問永續轉型為何物？。環境資訊中心。<https://e-info.org.tw/node/202837>。

蕭郁蓉(2022)。發展綠色轉型政策之國際經驗與啟示。台灣經濟論衡。20 卷 3 期，68-75。
殯葬管理條例(2002 年 7 月 17 日)公布。

<https://lis.ly.gov.tw/lglawc/lawsingle?00867044291D000000000000000000001400000000400FFFFFD00^05120091061400^000000000000>

資誠聯合會計師事務所於(2021 年 3 月 31 日)。2021 全球消費者洞察報告。

<https://www.pwc.tw/zh/news/press-release/press-20210331.html>