



經濟部

Ministry of Economic Affairs

中華民國廠商海外投資叢書

肯亞投資環境簡介

Investment Guide to Kenya



經濟部投資促進司 編印

Department of Investment Promotion, Ministry of Economic Affairs

中華民國 112 年 9 月

肯亞投資環境簡介

Investment Guide to Kenya

經濟部投資促進司 編印

感謝奈洛比臺灣貿易中心協助本書編撰

目 錄

| | | |
|-----|-------------------------|----|
| 第壹章 | 自然人文環境 | 1 |
| 第貳章 | 經濟環境 | 5 |
| 第參章 | 外商在當地經營現況及投資機會 | 23 |
| 第肆章 | 投資法規及程序 | 29 |
| 第伍章 | 租稅及金融制度 | 35 |
| 第陸章 | 基礎建設及成本 | 39 |
| 第柒章 | 勞工 | 47 |
| 第捌章 | 簽證、居留及移民 | 49 |
| 第玖章 | 結論 | 55 |
| 附錄一 | 我國在當地駐外單位及臺（華）商團體 | 61 |
| 附錄二 | 當地重要投資相關機構 | 62 |
| 附錄三 | 當地外人投資統計 | 63 |
| 附錄四 | 我國廠商對當地國投資統計 | 64 |
| 附錄五 | 參考資料 | 65 |

肯亞基本資料表

| 自 然 人 文 | |
|---------------|---|
| 地 理 環 境 | 在非洲東部，東南部濱臨印度洋，位於赤道正下方，屬於南半球，並分別與索馬利亞（東方）、衣索比亞（北方）、南蘇丹（西北方）、烏干達（西方）、坦尚尼亞（南方）接壤 |
| 國 土 面 積 | 58萬平方公里 |
| 氣 候 | 溫和乾燥、年均溫約攝氏22度 |
| 種 族 | Kikuyu 22%、Luhya 14%、Luo 13%、Kalenjin 12%、Kamba 11%、Kisii 6%、Meru 6%、其他非洲人15%、歐亞及中東人合計約1% |
| 人 口 結 構 | 5,586萬人（2022預估）；非洲人占99%，其他1% |
| 教 育 普 及 程 度 | 普及，識字率78% |
| 語 言 | 英語、史瓦西里語（Kiswahili） |
| 宗 教 | 基督教（新教及天主教）（85.52%）、回教（10.91%）、本土信仰（2.28%）、其他（1.29%） |
| 首 都 及 重 要 城 市 | 首都為Nairobi，另Mombasa、Kisumu及Nakuru為重要城市 |
| 政 治 體 制 | 共和國（Republic） |
| 投 資 主 管 機 關 | 肯亞投資局（Kenya Investment Authority，KenInvest） |

經濟概況

| | |
|-----------|------------------------------------|
| 幣制 | 肯亞先令Kenyan Shillings (KES) |
| 國內生產毛額 | US\$1,103億 (2021) |
| 經濟成長率 | 7.5% (2021) |
| 平均國民所得 | US\$2,081 (2021) |
| 匯率 | US\$1 = 132.9412肯亞先令 (2023.4.5) |
| 利率 | 中央銀行利率9.5% (2023) |
| 通貨膨脹率 | 6.1% (2021) |
| 產值最高前五種產業 | 農業、園藝業、觀光業、金融業、石化業 |
| 出口總金額 | US\$116億 (2021) |
| 主要出口產品 | 茶葉、園藝產品 (花卉蔬菜及水果)、石油、咖啡、鈦 |
| 主要出口國家 | 烏干達 (12%)、美國 (8%)、荷蘭 (8%) (2021) |
| 進口總金額 | US\$221億 (2021) |
| 主要進口產品 | 石油、棕梠油、汽車、糖、藥品、大麥 |
| 主要進口國家 | 中國大陸 (20%)、印度 (10%)、阿聯 (8%)、(2021) |

第壹章 自然人文環境

一、自然環境

肯亞位於非洲東部，東南部濱臨印度洋，位於赤道正下方，屬於南半球，並分別與索馬利亞（東方）、衣索比亞（北方）、南蘇丹（西北方）、烏干達（西方）、坦尚尼亞（南方）接壤。

肯亞總面積58萬平方公里，約為臺灣之16倍，全國總人口為5,586萬人（Kikuyu 22%、Luhya 14%、Luo 13%、Kalenjin 12%、Kamba 11%、Kisii 6%、Meru 6%、其他非洲人15%、歐亞及中東人合計約1%）。

肯亞地形多變，擁有高山、平原、沙漠、森林等自然景觀；氣候溫和乾燥，年平均溫度約22℃，年平均雨量約54.6公釐。

二、人文及社會環境

（一）首 府

奈洛比市（Nairobi）為集結中央政府、國會及最高法院所在地，人口約400萬，亦為肯亞最大之商業城市。

（二）工商業中心

蒙巴薩（Mombasa）：係肯亞第2大城也是東非最重要的港口都市之一，人口約110萬。

Kisumu：肯亞第3大城市，位於全球第2大及非洲最大的淡水湖（Lank Victoria）旁，是肯亞與其他東非內陸國的轉運中心，人口約50萬。



(三) 種 族

肯亞係多種族國家，除少數歐、亞移民後裔外，主要為東非部落土著十餘種。

(四) 語 言

官方語言為英語及史瓦西里語（Kiswahili），另有各類方言。

三、政治環境

肯亞自1963年12月12日獨立自大英國協殖民，目前政府為行政、立法、司法三權分立之共和政體，全國劃分為47個地方行政區，總統及議員均由直接選舉產生。肯亞憲法最近一次的修改為2010年5月，整個憲法的精神混合了英國殖民時期的英國憲法、伊斯蘭法條及非洲的社會習俗。肯亞公民為屬人主義，至少父母一方為肯亞公民其子女才可取得公民資格。

肯亞國會為兩院制，包含參議院（Senate）及國民大會（National Assembly）。參議院議員有67席，其中47席為各地方直選產生，另外20席則依政黨比例分配，分別代表婦女席16位、青年席2位及殘障代表席2位。國民大會會員有348席，其中289席及47席婦女保障名額為各地方直選產生，另外12席則依政黨比例分配給青年席6位及殘障代表席6位，以上議員及代表的任期均為5年。

2017年8月8日辦理總統大選，前任總統Uhuru Kenyatta獲得54.2%選票，後因最大反對黨領袖，亦為總統候選人Raila Odinga（Orange Democratic Movement政黨，獲得44.9%選票）因選票爭議提出選舉無效訴訟，最高法院判決於60天內需重新辦理選舉，其後於10月份辦理第二次大選，最終仍由Uhuru Kenyatta總統獲得連任。

肯亞於2022年8月9日舉行5年一次總統、國會議員、州長、縣政府官員及地方女性代表大選，4名總統候選人之一，前副總統魯托（William Ruto），以717萬6,141張票，得票率50.49%，當選肯亞第五任總統。對手奧廷加（Raila Odinga）得票率48.8%。

2022年選舉結果為隸屬於現任總統魯托William Ruto所領導的UDA獲得參議院23席次，反對黨Orange Democratic Movement獲得12席次，其餘席次為其他各政黨所囊括。在國民大會的代表席次分配則是UDA獲得143席次、Orange Democratic Movement獲得89席次、Jubilee獲得28席次、Wiper Democratic Movement獲得26席次、Amani National Congress獲得8席次、FORD–Kenya獲得6席次、KANU獲得5席次、獨立參選人獲得12席次。



第貳章 經濟環境

一、經濟概況

國民生產毛額 (GDP) : US\$1,103億 (2021)。

經濟成長率 : 7.5% (2021)。

平均每人GDP : US\$2,081 (2021)。

消費者物價指數上漲率 : 6.1% (2021)。

失業率 : 5.7% (2021)。

外匯準備 : US\$94億 (2021)。

央行重貼現率 : 8.75% (2023)。

幣值與匯率 : 單位 : 肯亞先令

US\$1 = 132.9412肯亞先令 (2023.4.5)

進出口貿易值 : US\$221億 (2021)。

US\$116億 (2021)。

二、天然資源

肯亞的礦產資源與其他非洲國家相比並無特別豐富，主要有石灰石、純鹼、鹽、寶石、螢石、鋅、矽藻土、石膏、石油，此外尚有野生動物及水力發電。

三、產業概況

(一) 服務業

服務業占肯亞全國GDP高達50%左右，主要的4大領域分別為觀光、



金融、交通運輸及科技服務。服務業在近10年所貢獻的產值已呈3倍，從2005年的19億美元至2017年的70億美元，遠大於出口物資。自1980年代起觀光已成為國家主要外匯收入來源，每年有高達180萬名遊客前來觀光野生動物保護區，或是到印度洋畔之蒙巴薩度假，為肯亞帶來10億美元外匯收入。肯亞計有49個野生動物保護區及國家公園，面積高達4.5萬平方公里，比臺灣（3.6萬平方公里）還大。在金融體系方面，肯亞計有43家商業銀行，其中最大之4家中，Barclays Bank及Standard Chartered為外資（英國）；Kenya Commercial Bank及National Bank of Kenya則為公營，其餘為中小型銀行並多由家族所擁有及經營。

目前受「嚴重特殊傳染性肺炎」（COVID-19）疫情影響，服務業大受影響，估計2020年GDP僅剩1%，且肯亞主要也是觀光國家，多數基層也與旅遊相關，報載可能損失超過10億美的產值，重創觀光等旅遊服務業。

肯亞自2022年初起，全面開放國界，所有入境人士僅需出示兩劑疫苗證明即可入境（如無法取得證明者，需提供72小時內PCR陰性證明），這將國際旅客重新迎回肯亞的觀光市場，根據肯亞報紙記載，全年經濟成長率達5.3%。

（二）農業

肯亞由於乾旱氣候，僅有15%可耕地，但農業部門仍繼續主導肯亞之經濟，計有高達75%人口以耕種為生，在1980年代甚至高達80%。農業、漁業及森林業合計占GDP之34.5%以及出口之50%，主要為茶葉、花卉蔬果及咖啡，其中花卉及蔬菜主要係空運至荷蘭及英國等歐洲市場，並標榜來自「自然陽光下之肯亞」（Sunny Kenya），以有別於歐洲當地農產品之來自溫室培育。惟由於空運產生二氧化碳之排放，在全球氣候暖化之爭議中，也引起環保人士之抗議。肯亞人民主食玉米受制於乾旱，導致

收成大幅減少，並須依賴國際糧食援助。茶葉、咖啡、除蟲菊、玉米、小麥等產自於肥沃之高原地區，均為小規模經營。其他如椰子、鳳梨、腰果、棉花、甘蔗、瓊麻等則產自平原地區。吳郭魚及尼羅鱸魚（Nile Perch）等產自於維多利亞湖（Lake Victoria），惟由於污染及過度撈捕，產量已顯著減少，甚至須由國外進口來滿足國內消費。

受「嚴重特殊傳染性肺炎」（COVID-19）疫情影響，產品運輸較為延遲，但隨著航運增加班次，以及價格回穩，肯亞出口的茶、咖啡逐漸回復疫情前水準。

（三）製造業

儘管肯亞為東非地區最工業化之國家，製造部門也僅占GDP約17.8%，該國的製造業集中在食品加工、紡織、皮革和皮具製造、化工和製藥等領域，主要集中在奈洛比及蒙巴薩等地，均為小規模的民生消費品，譬如塑膠、家具、電池、紡織品、肥皂、香菸、麵粉、水泥、紙板、木材、鋁鐵鉛等金屬業等，以及農產品加工業，如玉米粉、麵粉、甘蔗製糖、乳類、啤酒，其他還有螢石（fluorspar）、蘇打粉、除蟲菊等。肯亞在蒙巴薩有煉油廠，除了供內需外，也輸往烏干達，但由於缺乏規模效益及設備老舊不堪，外資以不具商業價值為由拒絕肯亞政府之更新要求。由於缺乏經濟規模、能源成本偏高、基礎設施不足，本地製造產品不具國際競爭力。肯亞的食品加工業是最大的製造業部門之一，包括穀物加工、肉類加工、乳製品、飲料和糖果等產品。該國的紡織業和皮革製品業也是重要的製造業部門，包括紡織品、成衣、皮革和鞋類等產品。此外，該國還有一些新興的製造業部門，如製藥和化學製品。肯亞政府致力於推動該國製造業的發展，包括提供稅收優惠、投資環境優化、基礎設施建設和技術支持等。然而，該國的製造業仍面臨著一些挑戰，如能源和水資源不足、基礎設施落後、市場規模小等。



(四) 塑膠加工業

肯亞的塑膠加工業是該國製造業的一個重要部分，涵蓋塑膠製品的生產、加工和銷售。塑膠製品廣泛應用於各個領域，如食品和飲料包裝、建築、農業、汽車工業、家庭用品、醫療保健等等。目前肯亞有130~140家塑膠製造業，其年生產量在1,000~8,000噸，主要生產塑膠管及接頭配件、PE包裝袋、塑膠鞋、塑膠條板箱（Crates）、塑膠瓶、塑膠地磚、家用塑膠用品、塑膠容器等。由於受惠於製造技術之更新，加上民眾對塑膠產品需求殷切，反映出來的是生產增加。塑膠製造業對肯亞經濟之成長貢獻卓著，因為他們對貧困之肯亞人民提供價格合理之產品，並取代昂貴之金屬及陶瓷製品，特別是在營造及建築材料。製成品除供國內需求外，並輸往鄰近東非及中非國家。塑膠原料及生產機器大部分仰賴來自亞洲之進口，臺灣塑膠加工製造機在肯亞等東非地區最具競爭力。

肯亞塑膠製造業之規模不大，但卻是在逐年成長茁壯中。由於對各式各樣塑膠產品之需求逐年遞增，加上近年來經濟改革及持續之經濟發展，整個3億人口東非市場對塑膠產品及相關塑膠生產機器之需求也日趨殷切。另環保因素也逐漸受到重視。目前肯亞已有人關切到使用塑膠包裝材料所造成之廢棄物問題，遂於2017年執行禁塑法令，所以商場均不得提供免費的一次性塑膠購物袋，並須自費購買購物袋，製造商及使用者如違反將依法罰鍰1萬美元，可見執法力道之深。由於大部分之塑膠材料無法產生生物分解，政府已要求減量或回收使用塑膠包裝材料。塑膠廢棄物之處理及回收問題在奈洛比及蒙巴薩等都會地區特別嚴重，故塑膠廢棄處物理及回收技術是未來值得開發及投資之項目。

(五) 紡織業

肯亞於1963年獨立後，紡織業是民間部門成長之火車頭，提供許多僱用機會，故是僅次於政府單位之第2大雇主。紡織業可分成3大加工層

次：紡紗（Yarn）、織布（Fabric）及成衣（Apparel）製造。在1960至1980年代肯亞政府對國內市場採取保護政策，使得紡織業呈現「往上游整合」（Backward Integration）之現象，使得大部分之紡織廠涵蓋1種以上加工層次。惟由於本地市場規模不大，加上出口極少，使得大部分之紡織廠無法達到規模效益，這些紡織廠之產品也僅能在本地市場銷售。

紡織業在1980年代中期至1990年代出現衰退。原因出在當時歐美慈善機構原擬捐贈予維多利亞湖區難民之舊衣服（按：本地暱稱其為“Mitumba”，Mitumba係位於奈洛比之一貧民窟），卻被轉手至本地市場上以極低廉之價格傾銷，這使得國內紡織業於1990年代早期崩解。1990年起經濟自由化後，國外紡織品更得以源源流入，這使得國內紡織廠之產能利用率降至50%。曾經是肯亞第5大外匯收入之紡織部門，在1990年代中期至晚期掉到僅占國內生產毛額之一小部分。

美國自2000年10月起實施「非洲貿易成長法」（African Growth & Opportunity Act, AGOA）後，肯亞紡織業及成衣業獲得重燃生機，該國紡織品對美國之出口由1999年之3,950萬美元，急速成長至2004年之2億7,733萬美元並於該年達到高點。2005年起則逐年緩步減少，原因主要來自於原規範開發中國家輸往已開發國家紡織品配額之「多邊纖維協定」（Multi Fiber Agreement, MFA）於2005年元月起廢止。

AGOA讓非洲紡織品及成衣業得以興起，創造許多就業機會，對賴索托、馬達加斯加、史瓦帝尼、肯亞、模里西斯等來說極為重要，惟「多邊纖維協定」（Multi Fiber Agreement, MFA）（1974-2004），於2005年元月廢止後，中國大陸及印度等紡織品得以免受配額限制而長驅直入歐美市場。前述非洲國家紡織品輸美均受到影響，其中以賴索托受害最大。美國及歐盟後來限定中國大陸紡織品年成長率，才讓非洲國家得以暫時喘口氣。惟統計顯示來自AGOA非洲國家之出口額逐年降低，來自亞洲國家



之出口額則逐年增加。

按AGOA雖提供多項輸美貨品免關稅、免配額之優惠資格，惟非洲受益國家僅能輸出極少數，且其中絕大部分是原物料：石油（占93%）、礦產及金屬（占5%）、紡織品及成衣（占2%）。分析其原因即在於非洲國家貨品無競爭力。美國援引亞洲國家經濟發展之成功模式，期許非洲國家能擴大及擴充產品出口項目，以帶動國家經濟發展，惟迄今成效不彰。

（六）農產品加工業

食品工業占整個製造業的1/3，目前肯亞食品加工產品涵蓋奶製品、魚類（尼羅鱸魚、蝦、烏賊、花枝）、肉類（豬、牛、羊肉）、穀類（玉米、小麥、米、高粱、小米、大麥）、蔬果、飲料、糕餅、食用油脂及蔗糖類。絕大部分之生產機器均仰賴進口，過去係由歐洲獨占，現在則由中國大陸及印度等亞洲國家取代，原因在後者之價格及運輸成本均較低，故受到小型食品加工業之青睞。對農產品能否成功提高其附加值（產出與產值），取決於能否提高生產效率與效能。

目前約有80多家奶製品加工製造商，但市場主要是由國營的New KCC（New Kenya Cooperative Creameries）及現任總統家族企業Brookside Dairy所掌控，自2008年起，每年奶製品產量依序為3億9,850萬公升（2008）、4億650萬公升（2009）、5億1,570萬公升（2010）、5億4,900萬公升（2011）、5億萬公升（2012）、5億2,000萬公升（2013）、5億4,110萬公升（2014），至今已超過60萬位酪農，每天可產出150萬公升乳製品，產量每年呈穩定的成長。奶製品的主要產品為鮮奶、發酵製品、奶油、乳酪、奶粉等，此產業目前面臨的挑戰包含：缺乏投資導致牛奶的生產量低、基於以現金交易的牛奶競爭市場，生產者得面臨使用低生產量的方式來快速鋪貨、餵食乳牛的飼料成本漸高、低效率的冷凍加工設備廠與建設不足的交通設施。奶製品業未來的機會主要在東非人口的大量成長

對奶製品的需求提升，預計人口將從現有的1億4,000萬人於10年後增加至2億4,000萬人，可見新出生的嬰兒將帶動整個奶製品業的需求，故整個產業的商機龐大，未來可針對動物飼料的投資、冷凍設備的投資、交通運輸工具的投資。New KCC近日贊助合作的90家乳品供應酪農到以色列參訪酪農業的最新技術，在以色列每頭乳牛每年可生產12,000公斤，但在肯亞卻僅有2,500公斤，其生產量差4.8倍，可見肯亞的農業方式技術若能適當的引進國外先進技術來改善，將可大大的提升整個產量，創造可觀的商機。

依2009年的畜牧業統計資料，肯亞有17,467,774頭牛隻、17,129,606頭綿羊、27,740,153頭山羊及2,971,111頭駱駝，這些畜牧60%都集中在肯亞的東、北及東北等乾旱地區（Arid and Semi Arid Lands, ASAL），90%從事畜牧業者都是ASAL的當地居民。畜牧業占肯亞GDP約10%或約42%的農業GDP。肉品加工業目前面臨的問題主要為：無法控制及處理動物的疾病、全球暖化造成更多周期性的乾旱、資訊不足無法及時掌握市場需求變化、不易達到出口國的高標準檢驗、無投資在提供肉品加工的加值等。這些問題的相對機會就是在投資肉品加工廠以創造附加價值、與地方政府合作建立屠宰場及利基市場的投資等。

水果是肯亞很重要的農產品之一，其產量占農產品42%，但相對其產值上卻僅占28%，可見因缺乏對水果的加工以創造更多的加值。肯亞的水果以熱帶性水果居多，其中香蕉占37.6%最多，其次依序為芒果（19.6%）、鳳梨（12.1%）、酪梨（9.8%）、木瓜（5.4%）、柳橙（4.6%）、西瓜（4.2%）及百香果（3.7%）。肯亞因果農缺乏管理，無法提供穩定數量及品質的果肉，以致於水果加工業的產值及產量不太高，加上沒有冷凍設施來保存水果的新鮮度，更是對收成不易的水果造成浪費，據調查在肯亞僅有50%收成的水果能成功運達市場，而只有1%的水果被加工製



成產品，可見改善水果收成至加工的流程，將是很大的潛在商機。

肯亞政府已開始建立6個農產品加工區，農業部門積極推動10年計畫，轉型朝高附加價值產業前進。但當地企業家表示，所有的配套措施需要都要一次到位才行。例如，在靠近農地建立農產品加工區，減少農產品在收穫後損壞的風險。未來政府恐需專注在引進新設備及技術，提升專業技術及商業知識，挹注資金，方能協助中、小型本土企業生產出符合食品安全標準、高品質及消費者負擔得起的加工食品。

(七) 電子商務

依最新的報告指出，漠南非洲電子商務最發達的前三名國家依序為奈及利亞、南非及肯亞。依肯亞的商業評論報導指出，肯亞目前的上網人口為2,900萬人，較4年前成長1倍，而手機使用人口為3,180萬人，用手機上網的人口將是未來支撐肯亞電子商務成長主要因素。此外，一般大眾所擔心的線上付費機制因肯亞電信巨擘Safaricom所創造的電子錢包MPesa，徹底改變肯亞人的支付習慣，更是為肯亞的電子商務創造有利的基礎。加上肯亞的人口結構尚為年輕，中產階級崛起，消費能力強，且對新事務如電子商務的接受度較高等，都是讓肯亞電子商務能維持樂觀的條件。2014年6月肯亞政府估計該國的電子商務市場約4,300萬美元，同時該國最大電商廠商Jumia成長900%，但總體市場的規模仍遠小於南非的5億4,000萬美元，可見肯亞電子商務的成長仍很有想像空間。

儘管許多廠商投入大多的資源在電子商務上，但肯亞人對線上購物仍有不同的擔憂，例如：擔心線上付款安全機制不健全、產品的物流傳送時間不若網站所誇的那麼省時、線上購物所節省的费用有限、線上購物的流程耗時造成網路費用貴，與實體購物經驗透過手機購物過於乏味、目前電子商務的服務廠商及產品仍不夠多、目前肯亞家庭尚無實體住宅地址都得到郵政信箱領取等，都是目前阻礙電子商務成長的因素。

受「嚴重特殊傳染性肺炎」(COVID-19)疫情所致，電子商務反倒逆勢成長，預估有超過兩位數的成長率，如外送及網路購物，均有顯著的業績提升，隨著世界各國開放邊界，物流效率提升，更將強化電子商務領域業務。

四、經濟展望

(一) 經濟展望

- 1、依世界銀行的最新報告，因受「嚴重特殊傳染性肺炎」(COVID-19)疫情爆發，嚴重影響撒哈拉以南的非洲國家相關經濟成長，從2019年的2.6%急劇下降至2020年的-2.1%，這是非洲地區過去25年來的首次衰退。2022年該區經濟成長已達5.3%。

世界銀行非洲副行長哈菲茲·加內姆(Hafez Ghanem)表示：「嚴重特殊傳染性肺炎」(COVID-19)大流行正在考驗世界各地社會和經濟的極限，非洲國家可能遭受的打擊尤其嚴重。我們正在調集一切可能的資源，以幫助各國滿足人們的即時健康和生存需求，同時從長遠來看也須要維護生計和工作，包括呼籲停止官方雙邊債務還本付息，這將釋放出用於加強衛生系統處理的資金面對「嚴重特殊傳染性肺炎」(COVID-19)並挽救生命，社會安全網可以挽救生計並幫助失去工作的工人，對中小企業的支持以及糧食安全。」。

如今疫情過去，世界各國重新打開國界大門，也將使肯亞的觀光業及外匯收入大增，勢必帶動新一輪的經濟發展，後續可期。

- 2、肯亞首府奈洛比市自2013年9月發生索馬利亞「伊斯蘭青年黨」(al-Shabab)攻擊Westland商場，造成240人傷亡，其中61名一般民眾及6名軍警死亡，死者當中有18名外國人，此恐怖攻擊事件嚴重影響肯亞的經濟與觀光。此事件後，陸續在奈洛比市及港口市蒙巴薩發生一連串



的汽車炸彈攻擊、槍擊教堂、手榴彈攻擊巴士及咖啡廳的人肉自殺炸彈等恐怖攻擊，該原本就治安不佳的肯亞更是雪上加霜。國際投信公司Moody指出肯亞的恐怖攻擊威脅有持續升高的趨勢，將會影響肯亞在近幾年的經濟表現。而2019年1月又再度發生伊斯蘭青年黨的恐怖攻擊，再度重創肯亞觀光產業，造成18人死亡，數十人受傷的慘劇，然近期警方仍蒐查到相關恐怖組織活動，社會仍有不安定之氣氛，於肯亞往返仍須特別注意。

- 3、國際信用評估保險機構A.M.BEST COMPANY最新的報告指出，肯亞的政治不穩定、治安不佳、經濟成長太過依賴少數主要產品等因素，將其評為第5等級的非常高風險市場（Very risky market）。除了南非是第3等級及模里西斯是第4等級外，其餘的漠南非洲國家均被列為第5等級，該機構的評估項目主要包含經濟、政治與財務風險等。肯亞的實體基礎建設不佳、法令不完善、高犯罪率、恐怖攻擊陰影等，均影響該國的進一步發展。該報告同時指出，體質不佳的財務金融及缺乏完善的監督體系，外加其相關法規未能符合國際作業標準、制度不夠透明化、政府部門貪污嚴重、恐怖攻擊事件頻傳、基礎建設落後，均讓保險業者在該國面臨需承擔較高的風險。

（二）2023財政預算

配合政府施政方針，肯亞2023年的財政預算約為3兆3,400億肯亞先令，其中1,469億肯亞先令用於推動「2030願景計畫」項下之「4大行動方案」，包括食品安全（468億肯亞先令）、振興製造業（101億肯亞先令）、醫療普及化（623億肯亞先令）及人人負擔得起的住房（277億肯亞先令）。另外提升農業（639億肯亞先令）、振興觀光產業（500億肯亞先令），以及基礎建設（1兆313億肯亞先令）等。其中基礎建設方面將特別加強鐵路現代化、公路、電廠、油管工程等。2023年的預算赤字預估為8

億6,200萬肯亞先令，約GDP 0.8%。

（三）影響經濟成長的潛在因素

- 1、通貨膨脹：從2009年開始肯亞的通貨膨脹就一直高居不下，到2021年已達6.1%，主要是因為疲憊的肯亞先令對美元的貶值，因肯亞的主要民生用品及原物料大多為進口，肯亞先令貶值造成進口商的成本大增，進而抬高物價，產生通貨膨脹。
- 2、利率的提升：由於肯亞先令的弱勢，肯亞中央銀行為阻止先令的持續貶值的壓力只好調整提升利率藉以穩定幣值，然而此舉將造成借貸成本的提高，消費者將錢存入銀行，資金不在市場流通，不利經濟的發展。
- 3、政治對立提高：由於2017年8月8日的總統改選，造成前一年及當年經濟上的停頓，據統計單2017年整年損失了高達6,000億美元的經濟活動及投資，主因為執政黨忙著為連任鋪路，大舉買票，而反對黨則忙著揭發執政黨的缺失，造成對立提升，進而影響投資環境。肯亞幾屆選舉皆引發不同規模之流血衝突，將持續影響該國未來的經濟發展。
- 4、其他：肯亞須面對債臺高築的債務危機，2021年肯亞債務約700億美元，約占該國GDP的63%；2021年該國外匯存底約94億美元，可支付5個月進口支出。嚴重乾旱所引發的缺水危機，約300萬人受影響；以及俄烏戰爭帶來的糧食危機。

五、市場環境

（一）肯亞為東非主要門戶，因應東非經濟崛起，外商陸續進駐肯亞

日本電子大廠Panasonic預測，未來幾年內非洲市場將為該公司的營收貢獻倍數成長，因此該公司將準備加碼投資非洲市場。無論是3C家用



電子產品還是通訊產品，非洲市場的成長表現令人驚艷，Panasonic中東非行銷總經理Masao Motoki在2013年9月參加該公司於肯亞首都奈洛比舉辦的非洲展示會（Panasonic Africa System Exhibition）時表示，非洲市場的貢獻目前占該公司的營收約15%，預期在未來3年內將提升至30%，因此該公司正在研究於肯亞設立電器組裝廠的可行性。在這場非洲展示會上，Panasonic一舉展出該公司的各式產品，包含電話機、傳真機、辦公室自動總機系統、教育系統、通訊系統、網路系統、家用保全系統、電池、照明、冷氣機等。該公司除了將目標放在代理商外，對政府的標案也開始關注。Panasonic亞太地區總經理Yorihisa Shiokawa也表示，非洲是高度成長的新興市場，由於此地區的基礎建設持續在改善，經商環境較以往更加便利，加上肯亞及非洲其他國家的消費成長力道強勁，此一榮景較過去數十年來的非洲令人耳目一新，肯亞是Panasonic在非洲的第2大市場，僅次於奈及利亞，因此該公司未來在肯亞及其他非洲國家市場絕不缺席，因為競爭對手韓國電子大廠三星已計劃在肯亞首都奈洛比設立電視、印表機、筆電等產品線的組裝廠，以因應該公司在肯亞及附近國家的業績成長。其他競爭大廠如Toshiba、Sony、Sharp、Canon及LG也陸續積極的加入肯亞及非洲市場，而全球知名的記憶卡公司SanDisk最近宣稱，為考量長久在非洲的策略經營將於奈洛比設組裝廠。

因應東非市場的發展，奇異航空（General Electric Capital Aviation Serviced Ltd, GECAS），也將在肯亞首府奈洛比市設立服務據點，藉以服務包含肯亞、烏干達、坦尚尼亞、盧安達、蒲隆地及衣索比亞，這是繼南非及迦納之後該公司在非洲的第3個分公司。GE是全球最大的噴射引擎製造商，該公司的資深副總經理同時也是中東非的代表Jonty Nel表示，因為非洲經濟的快速發展及民眾驚人的消費能力，對航空市場的發展有非常大的潛力，該公司在2014年在肯亞移交2台全新的波音777-300ER給肯

亞航空公司，並預測非洲市場在未來幾年的業務將會有2位數的成長，2012年非洲市場占該公司的營業額為180億美元。

美國科技大廠IBM於2013年11月在肯亞首都奈洛比市設立非洲第1個研發中心，是繼澳洲、巴西、中國大陸、印度、愛爾蘭、以色列、日本、瑞士及美國之後IBM全球第12個研發中心。該公司表示由於肯亞在數位內容及服務的創新，如行動錢包M-Pesa在2013年8月所創下的1.2兆肯亞先令（約4,000億新臺幣）的交易量，約肯亞1/3 GDP，造就肯亞成為非洲發展潛力的科技重鎮。該中心的主要任務為開發及布署IT應用技術的創新，用以改善非洲大陸的公共採購、水資源與環境衛生、能源管理、財務系統、交通、食品安全等，並將專注在政府數位化服務、偏遠地區發展計畫及ICT學習訓練等3大領域。

全球最大酒商百加得有限公司（Bacardi Limited）於2012年10月在肯亞首都奈洛比設立非洲第1間分公司，由於近年來肯亞的中產階級崛起，消費力驚人，對於奢侈品如高濃度蒸餾酒、紅酒及香檳等的需求提升，該公司將利用奈洛比分公司為據點向東非市場銷售其知名品牌酒如百加得馬丁尼（Bacardi Martini），Dewar's, Mojito cocktails, Grey Goose vodka及Drambuie Scotch whisky等。東非市場的高成長除了吸引百加得外，同時也受到其他酒商的關注，如Champagne Moët&Chandon, Jameson Irish whiskey及Southern Comfort。此外，南非的Distell集團也取得肯亞Wine Agencies Limited（Kwal）30%的股權，顯示國外企業對肯亞酒品市場的信心。百加得表示，目前肯亞市場最大的競爭者是當地的酒品製造商，東非釀酒廠（East African Breweries Limited）及Kwal。

英國為在2017年前達成與肯亞加倍的雙邊貿易關係，開始展開一連串的貿易計畫，其中一項就是鼓勵廠商與肯亞零售通路的加強合作。英國知名鞋子品牌Clarks於2013年9月在肯亞最大的零售通路商Nakumatt的



Thika Road Mall店內設立該公司在非洲撒哈拉以南的第一間概念店，英國預期藉由這些計畫，將可在未來的5年內，提升英國與肯亞間的貿易額由現在的10億英鎊成長至20億英鎊。執行此項貿易合作計畫的英國官員Dr. Christian Turner在參加Clarks的開幕典禮時表示，Clarks進駐Nakumatt就是英國政府對提升兩國雙邊貿易額的最好見證，未來英國政府會持續鼓勵英國製造商與肯亞通路商的合作，以創造兩國雙贏的局面。Nakumatt區域控股總裁Thiagarajan Ramamurthy同時也表示，與英國名知品牌合作亦符合該公司的發展策略。

(二) 重要產業均由印度裔肯亞人掌控

印度裔肯亞人雖人口僅20萬人，惟由於掌握肯亞金融及經濟等各行各業，特別是製造業，譬如肯亞製造商協會會員廠商負責人大多即為印度裔肯亞人，故其影響力不可忽視。

按印度人係自1896年起由當時的英國殖民政府自印度招募到肯亞，人數約在3萬4,000人，以修築由濱臨印度洋之蒙巴薩港到烏干達首都Kampala長達1,400公里之「大英東非鐵路」(British East Africa Railroad)。由於工作及衛生環境惡劣，包括獅子之襲擊，死亡之印度工人高達3,000人，幾近於全數之10分之1。1996年電影「暗夜獵殺 (The Ghost & the Darkness)」就是源自於此。

鐵路蓋完後，這些印度工人大部分就在東非地區落地生根，初期以耕種或經商為主，這時當地之非洲原住民馬賽人仍停留在游牧階段。經過近100年之努力奮鬥，這些印度後裔已逐漸掌控肯亞、烏干達及坦尚尼亞等東非3國之經濟命脈。這引起當地人之「排印」運動（這就有如我早期華僑在東南亞遭遇到之「排華」運動），故先後有烏干達前獨裁者阿敏於1972年將8萬名印度裔居民強制驅逐出境，坦尚尼亞於1967年實施社會主義並國有化民間企業，以及肯亞於1982年暴動期間之搶劫掠奪印度裔商

店及住家。

若與他們旅居在烏干達及坦尚尼亞同胞之遭遇相較，在肯亞之印度後裔算是較幸運者。這些印度人也深知他們的「客居」身分，故一切均低調行事。他們秉持先民勤奮努力之精神，在東非開闢了另一個天地，其中許多人並富甲一方。這些印度裔肯亞商人個性純樸，作風殷實，工作勤奮。他們對我臺灣機器產品印象很好，認為品質優良，不輸歐洲同級貨品，而價格則僅為其二分之一或甚至僅三分之一。中國大陸機器價格雖然較我臺灣機器便宜，惟品質不可靠，較不受青睞。

（三）肯亞製造商協會（KAM）會員是我業者開拓市場首要目標

肯亞並無類似我國之產業別公會，而是綜合該國所有製造業及部分服務業，組合成「肯亞製造商協會」（Kenya Association of Manufacturers, KAM）。該會創立於1959年，目前會員計超過700位，絕大部分是大規模製造業，且負責人多為印度裔肯亞人。渠等產品不僅供應肯亞國內市場，也輸銷鄰近東非市場，故是我業者開拓肯亞及東非市場首要目標。

六、投資環境風險

（一）在當地建立業務代表，非洲市場比想像中的激烈競爭

事實上，非洲市場的競爭壓力比想像中的大，無論你到非洲那個主要商業城市，你會被非洲多變的市場環境給嚇到。事實上許多亞洲公司已 在非洲的各個產業領域中占有不錯地位，像是日本汽車廠的豐田、日產或韓國手機及家電的三星、樂金及中國大陸電腦的華為與聯想等都已在市場上扮演重要的領先地位。這些市場領導者不但享受非洲人口成長的紅利與中產階級購買力提升所帶來的商機，同時也掌握了政府標案與經濟成長的推動。



(二) 非洲的成長並非都只仰賴天然資源與民間消費

許多公司被非洲成長中的消費力所吸引，但此背後尚有一個更大的經濟發展潛力常被人忽略，消費者對新產品與新服務的需求更可趨動多元的經濟發展機會，像是期待更好的公共服務與基礎建設、更多的投資機會與產業、更關心銀行、保險與醫療等，將會迫使政府在制定產業政策與推動經濟改革時帶動更多的商機。

(三) 非洲市場的高經濟成長並不代表快速回本

許多經營者打著如意算盤，想藉由非洲的高成長可快速回收投資以補償在歐元區低成長的損失，但事實上非洲的經濟成長是需要看長期的，現在非洲經濟規模約為1.3兆美元，預計到2025年時可成長到3兆美元，亦即是未來十年內會長成2.3倍，故企業經營者需有耐心經營才能得到最後的豐收。像美國奇異公司已在非洲經營了幾十年了，所以才有機會享受到非洲這近十年高成長的果實，該公司很早就已在非洲各國設立分公司，與各國政府建立良好關係並提供許多基礎建設發展的建議與技術協助，所以才能掌握各國政府的工程標案。

(四) 非洲市場就如同其他新興市場一樣須做好風險管理

就如同許多新興市場，非洲市場有其風險，因此企業者在進入非洲市場前得做足功課，做好風險管理措施。例如奈及利亞在非洲擁有許多的跨國企業，然而在伊波拉病毒爆發又遇上石油價格大跌時，許多公司趕緊將目光轉移到東非的肯亞，當他們到肯亞時對肯亞的政權和平改選感到驚訝，卻又想起肯亞長久以來的治安不佳與最近才經歷的恐怖攻擊，這些市場的不確定因素與特殊事件的爆發，基本上並不會減少跨國企業在肯亞或奈及利亞的發展機會，就如同先前越南發生嚴重的排華事件，燒毀許多臺商的廠房，但事件過後大部分的臺商仍選擇回到越南繼續經營。因此，唯有事先做好風險管理，算好利潤與分散投資才是解決市場

不穩定性的最佳方式。

(五) 非洲市場資訊無法單從網站上找資料就足以做決策

許多人以為非洲是一個國家，但事實上非洲有54個國家，且國家間的差異有時是大到難以想像。很多市場上的商機與需求是需要親自到該國才能一探究竟，這些細微的差異是不容易在網站上了解。例如，做牙刷的廠商從網站查得某國牙刷的生產銷售資料，就誤以為該國的市場規模就是如此，但該廠商可能忽略了許多非洲人對自我健康的意識提升，而將第一次購買牙刷的潛在人口並未出現在既有的網站資料。因此企業必需結合當地的實際現況與各種未來可能發生的商機，經由質與量的交叉分析及親自或派員到市場環境考察，才能做出最合適的經營發展策略。

(六) 非洲市場太大無法只靠單一代理商來經營

在商機真正出現前，許多廠商很不情願腳踏實地的投資，事實上僅有勤接觸市場才能提供最適合的產品及行銷策略，以符合當地市場需求。例如伊波拉病毒擴散及恐怖攻擊事件爆發時，許多消費者就將消費習慣改為線上消費，以避免到公共場所出入。而這種轉換是需要當地的經銷商快速的回報給供應商，以便提供回應消費者行為改變的補救措施。許多臺商將其非洲的總部或分公司設立在南非，再由南非經營整個非洲市場，南非許多的經濟發展領先其他非洲國家，但近十年來許多非洲國家興起，經營者仍以南非的思維來看待其他國家而忽視其差異性，這樣往往會造成決策資訊與措施的不平衡，現在的奈及利亞已取代南非成為非洲最大的經濟體，而東非的肯亞與衣索比亞在經濟重要性上日漸扮演不可忽視的地位，肯亞已在2015年舉辦非洲的第1個WTO部長會議，衣索比亞的輕軌捷運也成為漠南非洲第1個完工營運的國家，況且南非經常面臨缺電、罷工及排外等事件，讓經商環境大不如從前，所以美國奇異公司就將其非洲總部由南非約翰尼斯堡移到肯亞奈洛比，就是看到肯亞的經



商環境與人力素質的優勢。而許多跨國企業更是將原本只有南非總部的思維改為在各區域設立分公司，以便更貼近市場的成長需求。

（七）隱藏成本不易察覺

東非各國就如同其他非洲國家一樣，政府效能不彰、貪腐嚴重、基礎落後、物價高及高關稅，因此許多隱藏成本不易察覺。由於中國大陸是用政治來協助商務發展，因此大陸廠商可容易取得許多東非國家的大型標案，這些標案都與政治與貪腐賄賂有關，非洲市場許多低價品都被中國大陸廠商給壟斷，非洲人都知道中國大陸製的產品便宜但品質不佳，我國廠商進入東非市場時最好與大陸產品區隔，產品市場定價不宜太低。

第參章 外商在當地經營現況及投資機會

一、外商在當地經營現況

肯亞政府採經濟開放政策，包括各項製造業（紡織、塑膠、模具）、農產品（花卉、蔬菜水果）、金融、通訊、資訊、運輸、能源（石油及液化石油氣）、觀光等均有外商投資。目前外商在肯亞投資集中在加工出口區，約80多家公司（其公司名稱依規定須加上EPZ，以利區別），主要行業以成衣加工、棉紗加工、衣服飾品配件及標籤製造及銷售、縫衣機銷售等為主，其他有製藥、製片、製紙、植物提取物（青蒿素、單寧）、肉品製罐、食品加工、花卉乾燥、蔬果加工、茶葉加工及包裝、釀酒、螢石加工、電池製造及廢電池處理、燈泡、瀝青、船舶製造及維護、貨櫃維護、塑膠製品加工、塑膠模具製造、資訊產品銷售、電話服務中心及營運管理（Call Centre/Business Process Outsourcing）等。投資來源包括：丹麥、美國、比利時、南非、印度、巴基斯坦、中國大陸、德國、英國、臺灣及香港等。

二、臺商在當地經營現況

由於肯亞距離臺灣遙遠，後勤支援較為不便，故在肯亞投資臺商僅有4家，且均為成衣加工廠。我臺商均係運用美國為非洲國家所提供之「非洲成長暨貿易機會法」（African Growth and Opportunity Act, AGOA）免關稅免配額的優惠待遇及當地較便宜的工資，在肯亞設廠，並自臺灣或中國大陸等地輸入原料（譬如牛仔布、合成纖維針織布或鉤針織布）及附配件（鈕釦、標籤）等，在加工縫製成衣後，輸往美國及歐洲等國。

這4家臺商中，第1家設在奈洛比近郊之肯亞政府Arthi River加工出口區，其餘



3家則設廠於蒙巴薩港周遭之民間加工出口區，主要考量是原料及附配件進口及成衣出口均能順利作業：

- (一) New Wide Garments Kenya EPZ Ltd.及Protex Kenya EPZ Ltd.：成立於2001年，設廠於奈洛比近郊肯亞加工出口管理局之Arthi River加工出口區。目前計有一、二、三廠，僱用4,800位員工。臺灣母公司為旭榮製衣股份有限公司（New Wide Garment Co., Ltd.），負責人黃信峰及莊芳容。
- (二) Hantex Garments EPZ Ltd.：成立於2002年，計僱用3,000位員工。臺灣母公司為芳泉企業有限公司（Honjen Industrial Ltd.），負責人林勝勇。
- (三) Senior Best Garments Kenya EPZ Ltd.：成立於2003年，計僱用1,200位員工，臺灣母公司為榮允實業股份有限公司（Long Yun Textile Corp.），負責人林旭昇。
- (四) Shin-Ace Garments Kenya EPZ Ltd.：成立於2002年，計僱用1,000位員工。臺灣母公司為新宜兒製衣有限公司，負責人李鴻淵。

三、投資機會

- (一) 紡織品上中游原物料及配件（牛仔布、合成纖維針織品、聚酯纖維棉、聚酯加工絲、紗線、拉鍊）。
- (二) 機器設備（紙箱、紙盒、紙匣、紙管、紙桶製造機器、塑膠射出成型機、塑膠或橡膠用模具、金屬加工工具機、包裝或熱縮包網機、鋸床或切斷機、橡皮版印刷機、製繩或製索機）。
- (三) 石化原料（乙烯、丙烯）、塑膠原料（ABS、PVC、PP）、人纖原料（PTA、EG）。
- (四) 鋼鐵製品（冷軋冷延不鏽鋼扁軋製品、塗漆清漆或被覆塑膠之鐵或非合金鋼扁軋製品、不鏽鋼管）。
- (五) 機車整車及零配件

依據肯亞統計局的最新統計資料顯示，肯亞在2013年的機車銷售數量為12萬5,058輛，較2012年的9萬3,970輛大幅增加，但2014年前半年的機車銷售僅35,999輛，較2013年同期的83,876輛下滑57%，主要原因歸咎2013年9月實施的16%營業增值稅，銷售價格提升，讓消費者止步。機車業者反應，以往每日平均可銷售10輛機車，但自從增值稅實施後，現在每日僅能銷售約3輛。之後政府自2016年起取消高達10萬先令的機車消費稅，整體買氣又再度回升，於當年第一季就賣出超過5萬台機車。目前平均每月均有20,000台於市場銷售。

以往低階機車的價格約690美元，現已漲至1,500美元；而高階單位則由990美元漲至2,000美元。由於肯亞的交通基礎建設趕不上經濟的成長需求，首府奈洛比市塞車問題日益嚴重，許多民眾反而改搭boda boda（機車載客服務）來上下班，以避免上班遲到，這種塞車現象進而加速了boda boda的商機，近年來也吸引了許多當地人投入。肯亞機車的3大主要經銷商為Car&General（C&G）、Yamaha Kenya（Yamaha）及Honda Motorcycle Kenya（Honda），其他則為小型的機車店，販賣各種品牌的機車。2013年C&G及Honda在奈洛比市及Nakuru都設立組裝廠，C&G組裝廠的年產量為7萬輛；而Honda組裝廠的年產量則是2萬5,000輛，其主要策略為利用當地組裝的租稅優惠及減少運輸成本，以便於與中國大陸及印度的低價機車競爭，因為進口機車零組件到肯亞組裝，較整車進口可省去25%的關稅。

近年來機車銷售市場的加溫除了因為亞洲機車製造商推出多款低價入門款來吸引消費者外，肯亞政府落後及貧乏的公共運輸系統與日益惡化的塞車情形，讓機車的銷售量與汽車逐漸拉開，此一情形在都會區更為明顯。而值得注意的是，購買機車的買主並非一般終端消費者，而是經營機車載客（Boda Boda）的業主；而機車的機動性在部分郊區則因道路



系統的缺乏，也逐漸成為民眾的替代交通工具。中國大陸及印度的機車品牌如Lifan、Bajaj及King Bird因價格便宜（約8萬先亞先令）較受青睞，而日系的機車如Yamaha及Honda的價位則在10萬肯亞先令。

（六）汽機車零配件

基礎建設的持續改善、個人所得增加及融資代款較以往更容易，這使的肯亞的汽車零售及代理業務成長力道強勁，肯亞首都奈洛比市的Kirinyaga路是汽車零配件的集散中心，由於大多數的肯亞人買不起新車僅能退而求其次的購買二手車，而二手車又較需維修保養，也造就了肯亞汽車零配件的成長。儘管政府規定進口車的使用年限為8年，但執行成效不佳，所以Kirinyaga路的零配件商的生意仍是熱絡。零配件市場上原裝配件與仿冒配件間的市場競爭已經到了白熱化的程度。一般而言，零配件的來源主要有3種：原廠進口、仿冒品及原廠二手品。單價較高的名貴車，其零配件大多為原廠進口，市場為授權代理商所掌握；一般車款的零配件則充斥著來自亞洲的仿冒品，尤其以中國大陸最多，且仿冒品的市場占有率有愈來愈多的趨勢，主要是因為這些仿冒品做的與原廠非常像，讓人不易分辨，也因此汽車製造商如福斯（Volkswagen）、通用（GM）和豐田（Toyota）常指控中國大陸的仿冒品造成營運的損失；因仿冒品的品質常有爭議，有些消費者在考量安全性及價格下，會決定使用原廠的二手品。燃油濾清器、火星塞及離合器等汽車消耗品是市場上需求量最大也是最易銷售的零配件；懸吊器、煞車零件、輪子的承軸等因肯亞的道路狀況不佳的影響下，也有不錯的需求量。其中消耗零配件是仿冒品的主要市場項目，因為流動性較佳的消耗品可以讓店家的現金流動較順暢，不用擔心太多庫存的問題，如變速箱及發動機等。

（七）速食連鎖業

應因中產階級的崛起，對速食餐廳的需求提高，肯亞當地連鎖咖啡店

品牌Java House及美國速食店品牌Subway均於肯亞首府奈洛比市擴展新店。Subway的第1家店開張於2013年9月，在奈洛比郊區的Junction Mall，自營業後業績超乎預期，因此2014年4月在Kenyatta大街開張第2家店，現有5家門市。而肯亞的Java House已於2014年開張7家新店面，其中包含5家在奈洛比市、1家在烏干達首府康培拉、另1家在肯亞第3大城Kisumu。儘管2018年起Java House將其菜單的價格平均調漲10%，但店內生意完全沒有受到漲價影響，中午用餐及假日人潮還是滿座，除了因為肯亞速食連鎖業競爭尚不激烈外，消費者目前選擇性不多，業者也看準中產階級的消費力驚人，準備搶占商機。目前Java House已在肯亞擴展至超過20家店面，已成為肯亞最大連鎖咖啡品牌。

2018年止，國際速食連鎖店在肯亞的展店情形如下：

- 1、Subway（美國）：於肯亞有5家店（Kenyatta Avenue, Gigiri-Shell Limuru Rd, Junction Mall, CBD at Cameo, Tiamu Plaza）
- 2、Cold Stone Creamery（美國）：於肯亞有4家店（Mama Ngina Street, Gigiri, Fortis Tower at Westlands, City Mall Mombasa）
- 3、KFC（美國）：於肯亞有6家店（Junction Mall, Galleria, Mombasa Road, Kimathi Street, Westlands, Limuru Road）
- 4、Domino's Pizza（美國）：於肯亞有4家店（Gigiri, Fortis Tower at Westlands, City Mall Mombasa, The Hub Karen）
- 5、Pizza Hut（美國）：於肯亞有5家店（Fedha Plaza, Westgate Mall, College House, Village Market, Yaya Center）
- 6、Teriyaki Toridoll（日本）：於肯亞有1家店（Teriyaki Corner House at Mama Ngina）
- 7、Ocean Basket（南非）：於肯亞有2家店（Oval at Parklands, the Hub Keran）



(八) 可銷我國之當地產品及相關建議

- 1、廢五金：包括銅及黃銅廢料及碎屑（Waste And Scrap, of Copper And Brass）及鋁廢料及碎屑（Aluminium Waste or Scrap）。
- 2、咖啡豆：年產量約100萬袋（每袋60kg），或6萬公噸。肯亞咖啡主要係供出口，僅有1~2%供國內飲用。肯亞咖啡主要生產地在肯亞山（Mt. Kenya）周遭之高原地區，海拔1,500~2,000公尺。該地區之火山灰土壤肥沃，排水良好，加上陽光普照，非常適合於種植咖啡樹，也使得肯亞咖啡具有特殊風味。肯亞咖啡之品種主要為Arabica，至Robusta則僅占1%。主要出口國家為：德國、比荷盧、美國及加拿大、瑞典、芬蘭、英國。
- 3、茶葉：肯亞自許為「喝茶國家」，年產量逾30萬公噸，其中80%外銷。肯亞紅茶被全球公認品質最佳，目前銷售至50個國家，為肯亞最大之外匯收入來源。肯亞茶葉的色澤、香味、葉片的紋理、以及它長期以來一直都能保持高品質之水準，使得它贏得國際茶葉界之稱讚。肯亞茶種其實源自於中國大陸，於1830年代清朝道光年代由英國東印度公司（British East India Company）偷渡至印度，再移至肯亞，並種植於海拔為1,500~1,700公尺之裂谷區。不像其他國家所謂之第1採（First Flush）、第2採（Second Flush）、以及秋採（Autumnal Flush），肯亞茶葉每17天可採收一次。每次採收後，在2週後等它重新長出兩嫩葉及茶芯後再採收第2次。肯亞大部分之茶葉均由熟練之工人以手工採摘，這可確保茶葉不會破損，以免影響茶葉之風味。主要出口國家為：巴基斯坦、埃及、英國、阿富汗、蘇丹。

第肆章 投資法規及程序

一、主要投資法令

肯亞政府於2004年制定「投資促進法」(Investment Promotion Act)，並設立「肯亞投資局」(Kenya Investment Authority, KenInvest)，以提供單一窗口投資服務。該局主要功能有：投資政策擬訂、協助新投資計畫之執行、對已進入之外資提供追蹤及照顧服務、居間與各政府單位協商外資營運執照申請及核發事宜、辦理國內外投資促進活動，該局的主管機關為東非商務暨觀光部 (the Ministry of East Africa Affairs Commerce & Tourism)，另外肯亞財政部 (The National Treasury) 則是督導投資政策及大部分的投資相關機構的主管機關，外國投資者另有Foreign Investment Protection Act (FIPA) 來保障外國投資者的權利與義務。在肯亞設立公司則需依肯亞的公司法 (Companies Act) 所規範，此公司法最近一次修改於2015年9月。

二、投資申請之規定、程序、應準備文件及流程

在肯亞可設立公司的型態包含：股份有限公司 (Limited Co.)、國外分公司 (Branch offices)、合夥公司 (Partnership)、獨自經營 (Sole Proprietor)、合作社 (Co-operative) 等5種。其申請程序及費用為

- (一) 於Huduma Center 登記公司名稱，費用為每個名稱100肯亞先令。
- (二) 取得相關公司的合法文件資料 (如備忘錄、條約、組織章程等)，費用為25,000肯亞先令。



- (三) 將相關公司的合法文件資料於Huduma Center加蓋戳章，並登記公司資本額（the nominal capital），費用為1%的公司資本額外加文件印花稅2,000肯亞先令。
- (四) 於Huduma Center繳付公司登記費並取得公司登記執照，費用為2,850肯亞先令。
- (五) 製作公司章戳，費用為2,500至3,500肯亞先令之間。

三、投資相關機關

- (一) KenInvest (Kenya Investment Authority) 肯亞投資局

UAP Old Mutual Tower, 15th Floor, Upper Hill Road.

P.O. Box 55704 - 00200 City Square, Nairobi, Kenya

Tel: +254 730 104200

Email: info@investmentkenya.com

Website: www.invest.go.ke

- (二) Export Processing Zone Authority 肯亞加工出口區管理局

Administration Building, Viwanda Road, off Nairobi-Namanga Highway, Athi River, Kenya

P.O. Box 50563-00200, Nairobi, Kenya

ISDN +254 (45) 662 1000

VoIP Lines: 020-7606040/3

Cellphone (Safaricom) :+254 713 051172/3;

(Airtel) :+254 786 683222 / +254 733 683222

Email: info@epzakenya.com

Website: www.epzakenya.com

(三) EXPORT PROMOTION COUNCIL

1st and 16th Floor Anniversary Towers, University Way

P.O. Box 40247-00100 GPO, Nairobi, Kenya.

Tel. +254 (20) 222 8534-8

Cellphone: +254 722 205 875 or 734 228 534

Fax: +254 (20) 222 8539 or 221 8013

Website: www.epckkenya.org

(四) Vision 2030 Delivery Secretariat

KUSCCO Center, 2nd Floor, Upper Hill, Kilimanjaro road.

P.O BOX 52301-00200, Nairobi, Kenya

Tel: +254 (20) 272 2030, +254 (20) 272 2004

Fax: +254 (20) 809 1353

Website: www.vision2030.go.ke

(五) KONZA TECHNOPOLIS DEVELOPMENT AUTHORITY (KOTDA)

Westlands, Capital West Business Centre 5th Floor, Opposite New Rehema

House at the intersection of Rhapta Road & Lantana Road

P.O. Box 30519-00100, Nairobi, Kenya

Tel: +254 (20) 434 3013/4

Email: konza@konzacity.go.ke

Website: www.konzacity.go.ke

(六) LAPSET CORRIDOR DEVELOPMENT AUTHORITY (LCDA)

Chester House, Second Floor, Koinange Street.,

P.O. BOX 45008-00100, Nairobi, Kenya

Telephone: +254 (20) 221 8968

Website: www.lapsset.go.ke



(七) KENYA ASSOCIATION OF MANUFACTURERS

15 Mwanzi Road opp. West Gate Mall, Westlands,

P.O Box 30225 – 00100, Nairobi, Kenya

Tel:+254 722 201368, +254 734 646004/5

Tel: +254 (20) 232 481

Website: www.kam.co.ke

(八) KENYA NATIONAL CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

(KNCCI)

Heritan House, Ground Floor, Woodlands Road, Off Argwings Kodhek Road,

Opposite Department Of Defence HQs, Hurlingham.

P.O Box 47024-00200, Nairobi, Kenya

Tel: +254 (20) 240 2833/ 392 7000/ 242 6041/ 242 6029

Safaricom: +254 725 453 376

Airtel: +254 739 522 563

E-mail: info@kenyachamber.or.ke, membership@kenyachamber.or.ke,

inquiries@kenyachamber.or.ke

Website: www.kenyachamber.or.ke

四、投資獎勵措施

在鼓勵外資方面，各項租稅優惠獎勵措施有：投資計畫之資本財（機器及設備）豁免進口關稅及營業稅、投資抵減（Investment Deductions）、以及投資補貼（Investment Allowance）。外資尚可與肯亞國稅局（Kenya Revenue Authority, KRA）等相關政府單位就個案磋商優惠租稅措施及待遇。

肯亞加工出口區管理局（Export Processing Zones Authority, EPZA）亦提供各項優惠措施，包括：

- (一) 公司所得稅前10年免稅 (10 Year Corporate Income Tax Holiday) 及第2個10年以25%計 (商業性質公司除外)，一般肯亞的公司所得稅為30%，但非肯亞居民公司 (non-resident companies) 則以37.5%計；
- (二) 股利及其他匯款至國外10年免扣繳稅 (10 Year Withholding Tax Holiday) (商業性質公司除外)；
- (三) 永遠免營業稅及進口關稅：本項適用於原物料、機器、辦公設備、鍋爐及發電機所需燃油、建築材料及其他供應品之進口以及在肯亞當地購買之貨品或服務等；
- (四) 永久減免印花稅 (Stamp Duty)；
- (五) 20年期的EPZ建物及機械100%投資抵減 (Investment Deduction)。肯亞經濟特區 (Special Economic Zones, SEZ) 及加工出口區 (Export Processing Zones, EPZ)



第五章 租稅及金融制度

一、租稅

(一) 個人所得稅：肯亞採用5級的漸進所得稅法，收入愈高，稅課得愈重。

| 所得級距 | 可課稅所得 (Taxable income, 2021) | 所得稅率 |
|------|---------------------------------|------|
| 第1級 | 0-24,000先令 | 10% |
| 第2級 | +8,333先令 | 25% |
| 第3級 | 超過32,333先令 | 30% |

(二) 公司營利事業所得稅 (Corporate Income Tax)：註冊為肯亞公司者為30%，其他(如國外分公司)則為37.5%。

(三) 加值營業稅 (VAT)：16%。

(四) 關稅：依產品品項而課徵。

二、金融制度

肯亞是東非地區擁有比較完善金融服務體系之國家，包括中央銀行、資本市場管理局(按：類似臺灣之「證券暨期貨管理委員會」、以及43家商業銀行。中央銀行負責制定及執行金融政策、維護金融體系的穩定、管理國家的外匯儲備、核發銀行執照、以及發行鈔票。肯亞較大規模的商業銀行有：花旗銀行 (Citibank N.A. Kenya)、巴克萊銀行 (Barclays Bank of Kenya Ltd.)、渣打銀行 (Standard Chartered Bank Kenya Ltd.)、肯亞商業銀行 (Kenya Commercial Bank Ltd.)、



National Bank of Kenya Ltd.、Co-operative Bank of Kenya Ltd.、CfC Stanbic Bank Ltd.、Equity Bank、NIC Bank Ltd.、Commercial Bank of Africa Ltd.、Diamond Trust Bank Ltd.。由於本地開立信用狀手續麻煩且費用偏高，故針對交易金額較低者，肯亞業者大部分偏向於電匯貨款。近年來肯亞的金融問題正持續蔓延，境內銀行絕大多數都存有資金週轉困難問題，財報造假問題時有所聞。2015年至今已有3家銀行被肯亞央行接管，另有1家銀行正被調查。分析師指出，要想掃除這項弊病，最終恐怕有10幾家銀行被央行接管。

2014年2月在西班牙召開的行動通訊業者協會（An association of mobile operator, GSMA）會議，會中指出肯亞行動錢包的交易額占全球6,100萬美元交易額的1/3，主要是那些無法在實體銀行開戶的肯亞窮人，因行動錢包所得供的便利性、安全性及申請門檻容易，進而創造出肯亞行動錢包的龐大商機，其中要歸功於肯亞行動通訊商龍頭Safaricom所創造行動錢包的商業模式及商業平台。GSMA在其第3年的產業報告指出，行動錢包的使用人數及交易額每年都在成長，如2012年6月的統計活躍使用用戶為3,700萬戶，到2013年6月成長至6,100萬戶，可見其成長力道驚人。在註冊用戶方面，2012年6月計有75個國家共7,100萬人註冊使用，到2013年6月成長至84個國家共2億300萬人註冊使用，其中52%的用戶來自非洲撒哈拉沙漠以南的國家。報告同時指出在2013年年底時，包含肯亞、坦尚尼亞、烏干達及非洲其他6個國家的行動錢包的註冊者將超過實體銀行的註冊者。

目前肯亞有幾家業者提供行動錢包的服務，其市場分布以龍頭公司Safaricom的M-Pesa市占率77%最高；其次為Airtel Money 19%、yuCash 3%、Orange Money 1%，整個肯亞共有約11萬個行動錢包的存匯攤位遍及各城鎮。而M-Pesa的使用人數自2008年的208萬人至2013年增加為1,711萬人，6年內增加8倍多，成長驚人。由於行動錢包的大受歡迎，改善了金流體系，減少了現金交易，嚴重侵蝕了實體銀行的市場及利潤，也刺激了實體銀行不得不調整其營運模式。行動錢包的好處為及時、方便、安全性高，不怕因提領現金被搶或被偷、手續費低。肯亞在2013年1月

份提款卡人數為920萬人、8月份為940萬人、10月份為970萬人，但使用提款卡的交易金額在1月份為14.9億美元，到10月份則降到13.4億美元，整體而言第1季的交易量為43億美元、第2季為42億美元、第3季為37億美元，持有人數增加但交易金額卻一直縮水。同時2013年4月使用行動錢包的金額為17億美元，7月為19億美元，10月為21億美元。從這樣的調查數字顯示出行動錢包已取代傳統的提款卡，正式成為肯亞人的主要金融工具。以Safaricom的財務收支結構來分析，63%來自電話通話服務；19%來自行動錢包服務、10%來自簡訊服務、8%來自上網服務，其行動錢包的業務每年一直在成長當中。



第陸章 基礎建設及成本

一、土地

肯亞部分城市設有加工出口區，加工出口區內之標準廠房可供投資廠商租用。其租金依各加工出口區地理位置而異，每年每平方英尺租金約為2美元至3.5美元之間，外加15%的管理費。至於加工出口區空地之租金每年每英畝租金為5,000美元但每次租期最少30年，亦可一次繳交30年租金100,000美元，都需外加15%的服務管理費。

世界銀行指出目前肯亞城市化率低於30%，預計在2050年將可達到50%，因此未來經濟是否能再成長將取決於城市化管理、生活品質改善及減貧的效果。目前肯亞城市化面臨的挑戰包括經濟增長並未帶來經濟結構的變化。2000年至2011年間，服務業每年增長2.1%，而製造業僅增長0.7%；2015年城市失業率達13%，且其中僅有40%的工作為正式工作；工業部門的工資收入占整體比率從2015年的20%下降至如今的10%。其次，城市地區投資不足，服務設施未能跟上城市化步伐。僅有18%的城市居民能使用正常的排污系統，已有的污水處理工廠使用效率僅達15%；按照目前的投資速度，還需要200年才能達到普遍的用水及污水處理水平，超過50年才能使城區居民都能用電；城市基礎設施的缺乏導致肯亞非正規住房比例達61%，人均面積僅為17平方公尺。地方政府收入乏力，房產稅為增加收入的有效方法，但是由於政治壓力及訊息匱乏難以實行；借貸為另一選擇，但由於各地方政府持續的財政赤字及保守的財政政策，也難以有效執行。



二、能源

肯亞電力供應主要來自水力發電，其中部分購自烏干達維多利亞湖區，另有少部分來自燃油及地熱發電。國營之Kenya Electricity Generation Company (KenGen) 負責發電，另由2006年民營化之Kenya Power & Lighting Company (KPLC) 負責輸配電力。在乾旱期間，由於水力發電不足，經常要輪流停電，甚至有長達12小時之久，或是由前述之KenGen以高價向民間之獨立發電廠 (Independent Power Plant) 緊急購電，這些有形無形之成本，均轉嫁由用電戶承擔，對肯亞全國經濟發展影響很大。最近肯亞已與衣索比亞簽約，將購買來自衣索比亞多餘之電力，由雙方各自興建境內之高壓輸電網，以利衣索比亞將電力輸送至肯亞。

儘管近年來肯亞經濟發展快速，但該國的基礎建設卻非常緩慢，除了道路外，最令人垢病的就是電力供應。肯亞的人口超過5,000萬人，戶數約800萬戶，其中有640萬戶家中（占約3,740萬人）仍沒有電力供給，以人口率換算，目前肯亞的供電率僅能滿足20%的人口。肯亞電力的主要來源為水力發電，占總發電量1,500MW的60%，近年來因全球氣候變遷，雨季的周期及雨量的供給變得不穩定及不易預測，這也造成了水力發電供應的不穩定，肯亞政府在2030願景計畫中，希望未來的電力供應量能提升至5,000MW，為達成這的計畫，僅能多寄望在更環保、更便宜的風力及太陽能發電了。專家研究，肯亞的地形與氣候條件，可發展約800MW的風力電能，而建設1MW的風力電能成本約190萬至240萬美元，較1MW的水力發電成本190萬至290萬美元略為便宜，肯亞的電力成本較東非其他國家高，僅較盧安達略便宜，但遠高於其他非洲國家，是埃及的4倍；肯亞製造業者支付的每kWh電費為10至15肯亞先令，然而在中國大陸及印度的製造商僅須付2.5至3.8肯亞先令，可見光電費這個項目，肯亞製造業就得較其他國家的競爭對手支付高於40%的成本。由於赤道剛好經過肯亞國土中央，讓肯亞長年有充足陽光，是開發太陽能的潛在市場，

過去5年來因技術提升及製造效能增加，讓太陽能發電的成本下降60%，近年來太陽能面板的原料價格也下降了33%，肯亞政府計劃未來要多發展太陽能，大幅提升現有3%的太陽能發電量。

東非近年來因發現蘊含石油後其經濟發展與區域整合愈加密切，最近東非政府開始製作有關從肯亞北方城市（Eldoret）經烏干達首府（Kampala）至盧安達首府（Kigali）的油管設計與興建合約。此計畫是依據肯亞、烏干達及盧安達等3國政府的北方走廊整合（Northern Corridor Integration）計畫來開發其區域經濟。Eldoret-Kampala-Kigali油管除了服務上述3國外，同時也會涵蓋如坦尚尼亞、蒲隆地、南蘇丹及剛果共和國等周邊國家。預計興建的煉油輸管是接肯亞油管公司（Kenya Pipeline Company）在Eldoret的管線，將其延伸到其他國家，該計畫完成後預計可減少在各國間運輸的油槽車交通意外事故。此計畫將分二段進行，分別是從Eldoret到Kampala全長約350公里的12吋油管及從Kampala到Kigali長約434公里油管，同時也會興建儲油槽、加壓中心、運輸公路與鐵路。

肯亞政府計劃在2030年前設立4座核電廠，發電量至少為1,000MW，國際原子能委員會（the International Atomic Energy Agency, IAEA）希望肯亞政府能設立一個獨立的權責機構來監督整個工程的興建過程，以確保整個計畫的執行過程中是符合安全。IAEA的執行長Yukia Amano在2013年12月拜訪肯亞政府官員時表示，肯亞政府須要秉持著國際慣例與當地的規定建立一套符合肯亞居民利益的核能規範，藉以在開發核能專案時能和平的執行，避免不必要的衝突。

另外延宕多時的Turkana湖風力發力場計畫已在2014年6月開工，先前遲遲無法解決的財務問題在2014年3月底由Africa Development Bank（AfDB）、Standard Bank、PTA Bank、European Investment Bank及East Africa Development Bank等銀行簽署這760億肯亞先令（約265億新臺幣）的投資案。此風力發電場完工後預計每年可生產3億瓦的電力，可舒緩電力短缺的肯亞，同時將為非洲最大的風力發力場。此計畫預計在開工後的27個月先完成提供1億瓦的電力，剩下的5個月再完成計畫的



3億瓦電力，肯亞電力公司將須付每小時千瓦9肯亞先令（約3.1新臺幣）的稅，遠低於原先須付16肯亞先令的柴油發電機的稅。此風力發電場所生產的3億瓦電量將成為肯亞全部生產電量16.64億瓦的第5大電力來源，目前肯亞的電力來源水力發電為50.88%、火力發電34.13%、地熱發電13.03%、風力及其他發電為1.96%。

有關肯亞地區電費及水費的收費標準可參考肯亞投資局的網站：

<http://invest.go.ke/energy/>

三、通訊

肯亞固網公司主要為Telkom Kenya，市區電話尖峰時段每分鐘7先令，離峰為3先令。撥打手機費用則是尖峰時段每分鐘14先令，離峰為6先令。肯亞至臺灣之國際電話每分鐘約30先令。行動電話主要由Safaricom、Airtel二家公司壟斷，其中Safaricom市場占有率約7成，為增加市場占有率，各行動電話公司均經常推出有各項配套方案提供優惠電話價格，相關費率可參閱各公司網站。依肯亞通訊委員會（Communications Commission of Kenya，簡稱CCK）公布數據2013年第4季手機門使用號數為3,050萬人，較2012年同期的2,980萬人提升2.3%，手機使用人口已占肯亞全部人口的77.3%；而同期室內有線電話的使用人口由2012年的22萬1,287戶下滑至21萬6,469戶，下滑率為2.2%。分析師指出未來手機的趨勢將持續成長而室內電信的用戶將持續縮減，在2016年時，肯亞的手機用戶將達3,950萬人，占總人口的83%。電子通訊產業對肯亞的經濟成長貢獻占有很重要的地位，但由於相關基礎建設緩慢，也成為阻礙發展的隱憂，儘管現在使用手機的人口約占總人口的八成，但全國通訊基地台的覆蓋率卻僅有三成多，即硬體的建設趕不上使用人口的成長。其次，儘管肯亞近幾年來的經濟表現出色，造就了許多中產階級，但整個國家的貧富差距日漸擴大，大部分的民眾仍使用3G手機，因為4G手機目前價格對當地消費者來說仍太高，且4G的通話費及服務費亦高出3G許多，讓剛崛起的中產階級及中產階級以下的人眾無法負擔。且以往ICT產業享有免加值稅（VAT）的優惠，但2013

年10月起所有物品都須計VAT，這也造成了購買成本的增加。

四、運輸

肯亞相關鐵路、公路、港口及航空等設施簡介如下：

（一）鐵路：

肯亞鐵路總長約2,100公里，僅為南非的10%，管理單位為肯亞鐵路公司（Kenya Railways, KR）。肯亞、烏干達、盧安達及南蘇丹簽定發展標準軌道鐵路（Standard Gauge Railway, SGR）網計畫，此鐵路興建計畫預計從肯亞第2大城同時也是東非最重要的港口蒙巴薩開始，連接至肯亞首府奈洛比市、肯亞第3大城Kisumu然後再接烏干達首府Kampala，由Kampala再接至盧安達及南蘇丹。目前蒙巴薩至奈洛比這一段的鐵路工程已由中國大陸的工程公司建造完成，距離約500公里，全程行駛時間最短為5個小時，票價為普通車廂1,000先令及特等車廂3,000先令，工程期間引進3,000名中國大陸工程師及為肯亞創造5萬個就業機會。現在正在持續往內陸布建，將串聯肯亞Mombasa-Nairobi-Naivasha-Kisumu-Malaba等重要城市，於2016年10月開始動工興建Nairobi-Naivasha之鐵路，總預算為1,500億先令。

（二）車輛道路：

肯亞道路網約16萬公里，由肯亞道路局（Kenya Road Board）負責維護，依該局的資料說明約有90%的道路有鋪蓋柏油路面，但實際狀況可能遠低於政府的數據。肯亞現有道路有許多是他國政府或聯合國組織所捐贈建造，但肯亞政府在後續維修工程未盡力維護且效率不彰，導至路面坑洞綿延不絕，或是道路交通號誌及標線並未設置，尤其是在雨季過後，許多柏油鋪面被雨水沖刷造成破碎與坑洞。道路街燈設置率約30%，夜晚開車較危險。就如同許多非洲國家，許多重要道路沒有設置紅綠



燈，主要路口都是以圓環來控制車流，也因此車禍及事故不斷發生。

(三) 港口：

蒙巴薩為肯亞第2大城也是東非第1大港，在2013年10月實施網路清關作業系統，此系統實施後將原來10天的清關作業大幅縮短成3天，不但可提高行政效率，同時減少作業成本以增加競爭力，並杜絕海關人員的貪污。肯亞貿易網機構（Kenya Trade Networking Agency, KenTrade）表示，此線上清關系統為肯亞每年節省2,150億肯亞先令（約新臺幣760億）的貨物延誤及停滯在蒙巴薩港的損失。該系除了可以讓進出口商在網路上填寫相關電子文件、追蹤貨物清關流程外，亦可利用該系統來做線上繳費，大幅減少文件的往來流程，並讓所有的作業流程完全透明化。蒙巴薩港於2013年8月新的碼頭完工，該碼頭可容納目前世界最大的船隻停泊，此56億肯亞令（約新臺幣20億）的工程，可容納50萬個20呎貨櫃。

肯亞政府於2014年2月13日通過在蒙巴薩設立自由貿易區的決定，來提升肯亞與東非、中非及南非各國間的經貿往來。所有物品進入該自由貿易區將免關稅，所以肯亞及東非的貿易商可到此自由貿易區採購，不必再跑去杜拜、中國大陸及日本，目前將先規劃進入此自由貿易區的商品以汽車零配件、家用品及建築材料為主。肯亞政府表示，設立此一自由貿易區將可吸引全球及當地的企業前來投資，並提升跨國企業與當地企業的合作，增加就業率，及增加肯亞與非洲大陸國家的關係，增強肯亞在全球的競爭力。

東非各國因經濟持續發展，對外進出口貿易加溫，然而肯亞的主要港口蒙巴薩對進出口商的收費不斷調高，造成鄰近內陸國家如盧安達及蒲隆地等國家的貿易商逐漸將貨品進出從蒙巴薩改到坦尚尼亞的沙蘭港（Dar es Salaam）。業者表示，以一標準40呎貨櫃的運輸收費，從蒙巴薩到盧安達首都（Kigali）為4,800美元，但從沙蘭港為4,300美元；而蒙巴薩

到蒲隆地首都（Bujumbura）為6,500美元，但從沙蘭港為4,500美元。此外，標準20呎貨櫃的鐵路運輸收費，從蒙巴薩的收費為每公里2.66美元，但從沙蘭港的收費為每公里1.23美元。

另外由肯亞、南蘇丹及衣索比亞3國共同合作成立之「Lamu港-南蘇丹-衣索比亞運輸走廊開發計畫」（Lamu Port and Lamu Southern Sudan-Ethiopia Transport Corridor，簡稱LAPSSET），將由肯亞政府在北部濱臨印度洋之Manda灣開闢Lamu港，並以鐵路及公路分別連接陸封之南蘇丹及衣索比亞，以作為該2國之對外吞吐港。經費預估220億美元，計畫內容除了開闢Lamu港外，還包括新建南蘇丹首府Juba至Lamu港之標準軌距鐵路（Juba- Lokichoggio-Isiolo-Lamu）、由兩國首府經肯亞Isiolo至Lamu港之道路網（Juba-Lokichoggio-Isiolo-Lamu, Addis Ababa-Moyale- Isiolo-Lamu）、由兩國至Lamu港之輸油管（南蘇丹經由Lamu港輸出原油、衣索比亞則經由Lamu港輸入提煉油）、在Lamu港設立煉油廠、3座機場、3個新城鎮（Lamu, Isiolo, Lokichoggio）等。該計畫已於2012年3月2日由3國元首（肯亞總統Mwai Kibaki、衣索比亞總理Meles Zenawi及南蘇丹總統Salva Kiir）於Lamu港預定地共同舉行動土典禮。另一個陸封國家烏干達雖然過去100年來一直利用肯亞Mombasa港作為其吞吐口，惟由於該國即將開始商業化開採石油，故烏干達最近也要求加入該計畫，由Lake Albert產油區開闢油管銜接南蘇丹至Lamu港之主輸油管。

（四）航空機場：

肯亞境內有2座國際機場：奈洛比（Jomo Kenyatta International Airport, JKIA）及蒙巴薩（Moi International Airport, MBA）。機場主要由國營之肯亞機場局（Kenya Airport Authority, KAA）負責統籌規劃，並維護境內機場之運作。肯亞機場運轉量的數據可了解該國近年的經濟表現，肯亞奈洛比機場（Jomo Kenyatta International Airport, JKIA）的旅客



容量設計為每年服務250萬旅客，但現在每年的旅客量為750萬，實際服務人數已與設計人數差距3倍多，造成該機場沉重的壓力，為解決此問題，肯亞政府已進行機場擴建，規劃擴充至服務1,100萬人的容量。

第柒章 勞工

一、勞工素質及結構

- (一) 肯亞因失業率高，產業結構關係，無技術勞工，如農業、觀光及服務業等供應較為充裕，因工業技職教育缺乏，且學校所學與業界需求落差大，普遍而言技術性勞工不足且素質有待加強。
- (二) 由於勞工素質不佳，且缺乏敬業精神，各行業之生產力普遍低落，難以與其他國家相提並論，也是肯亞政府極力要加強教育提提工業化的重要施政目標之一。

二、勞工法令

- (一) 勞工關係法 (Labour Relations Act 2007)
於2007年實施，規定勞工有成立工會、罷工、集體議價之權利；依法成立勞工法庭及調解暨仲裁委員會，以解決勞資糾紛。
- (二) 僱用法 (Employment Act 2007)
於2007年實施，規範勞工之基本權利與義務。
- (三) 童工僱用法 (Children's Act No.8 2001)
於2001年實施，規定僱用的年齡及工作環境與內容限制。

三、人力管理

- (一) 遣散費 (Severance Pay)
依僱用法規定雇主可依實際業務需求調節人力，唯遣散費支付計算依



勞工服務年資每滿1年最低15天薪資。

(二) 工資、工時

- 1、勞工關係法 (Labour Relations Act) 規定，各產業工會可與雇主進行集體談判，以決定其最低工資，故各行業之最低工資並不一致（每月最低工資於85美元至190美元間），且每年5月將會重新檢視最低工資是否須調整。另亦根據各地方經濟發展之情形制定基本工資，一般而言，大都市地區因生活費用較高，基本工資亦較高，約較非都市地區高約 10 至 60%。相關細節可至肯亞投資局的網站下載：
<http://invest.go.ke/salaries-and-wages/>
- 2、長期合約僱用之勞工每年至少有21天的給薪年休假。
- 3、勞工每周至少可休息1天。
- 4、勞工受僱滿2個月或以上者，若雇主要終止合約得支付每月至少1.75 日的遣散費。
- 5、婦女勞工可享有3個月給薪生產假。
- 6、男性勞工可享有2週給薪的陪產假。
- 7、病假：每年至少7天全薪及7天半薪，依產業不同而調整。
- 8、加班費：依不同產業的規範支付。
- 9、雙方終止合約關係需於1個月前以正式書面通知對方。

第捌章 簽證、居留及移民

一、居留權之取得及移民相關規定及手續

肯亞並無提供投資移民，居留權申請除了藉由婚姻方式外，另一方式為在肯亞取得7年以上的工作准證，並在肯亞連續居留3年以上者方可申請。

二、聘用外籍員工之規定

肯亞針對不同產業提供不同的工作准證（Permit），所有工作准證的填表費均為10,000肯亞先令，該費用不論是否取得政府的申請許可均不退費；當取得政府的申請核可後，再依申請的等級繳工作准證費。主要分類及費用如下：

- Class A Working Permit：從事投資探勘與礦產相關之工作准證申請。每年的工作准證收費250,000肯亞先令。須提供的文件包含至少100,000美元（或其他等值幣額）之投資金額的銀行財力證明、探勘執照影本、最近一次的繳稅證明、僱用肯亞籍勞工名冊。
- Class B Working Permit：從事投資農業相關之工作准證申請。每年的工作准證收費100,000肯亞先令。須提供的文件包含至少100,000美元（或其他等值幣額）之投資金額的銀行財力證明、土地許可、最近一次的繳稅證明。
- Class C Working Permit：從事投資藥劑相關之工作准證申請。每年的工作准證收費100,000肯亞先令。須提供的文件包含至少100,000美元（或其他等值幣額）之投資金額的銀行財力證明、藥劑相關會員證明、職業時需繳交從業人員身分證與公司營業執照影本、最近一次的繳稅證明。



- Class D Working Permit：僱用之工作准證申請。僅針對外籍人士所任職之職務無法由肯亞人所取代之特殊職位。每年的工作准證收費200,000肯亞先令。須提供的文件包含所屬專職單位的委任證明、履歷表、畢業證書影本、雇主的任用信。
- Class F Working Permit：特殊產業之工作准證申請。每年的工作准證收費100,000肯亞先令。須提供的文件包含至少100,000美元（或其他等值幣額）之投資金額的銀行財力證明、營業執照影本、公司登記證影本、公司或商工會的備忘錄、僱用肯亞勞工名冊。
- Class G Working Permit：特殊貿易、商業及顧問之工作准證申請。每年的工作准證收費100,000肯亞先令。須提供的文件包含至少100,000美元（或其他等值幣額）之投資金額的銀行財力證明、營業執照影本、公司登記證影本、最近一次的繳稅證明、公司或商工會的備忘錄、僱用肯亞勞工名冊。
- 臨時工作證（Special Pass）：有效期最長為3個月，每月的收費15,000肯亞先令。須提供的文件包含填寫相關表格、護照影本、2張護照尺寸的相片、雇主的任用信、學歷證明、履歷表。

三、外商子女可就讀之教育機關經營情形

肯亞因有許多各國大使館進駐，加上聯合國的環境總部設在奈洛比市及近年來外商紛紛將東非的分公司設立在奈洛比，因此在奈洛比市有許多不同的國際學校可供就讀，如英國、美國、瑞典、日本、荷蘭、德國、法國等。此外，因肯亞為基督教國家，境內亦有教會的學校可供選擇。以下為奈洛比市較受外籍人士所喜愛的學校：

GEMS Cambridge International School

www.gemscambridgeinternationalschool-nairobi.com

Gender: Co-educational

Curriculum: British / IGCSE

Ages: 3-18

Banda School

www.bandaschool.com

Gender: Co-educational

Curriculum: British

Ages: 2-13

Braeburn Schools

www.braeburn.com

Gender: Co-educational

Curriculum: British

Ages: 3-18

Brookhouse School

www.brookhouse.ac.ke

Gender: Co-educational

Curriculum: British

Ages: 2-19

Deutsche Schule Nairobi

www.dsnairobi.de

Gender: Co-educational

Curriculum: German



Ages: 4-18

Hillcrest International School

www.hillcrest.ac.ke

Gender: Co-educational

Curriculum: British

Ages: 3-18

International School of Kenya (ISK)

www.isk.ac.ke

Gender: Co-educational

Curriculum: International Baccalaureate (IB)

Ages: 3-18

Lycée Denis Diderot

www.diderot.ac.ke

Gender: Co-educational

Curriculum: French

Ages: 4-18

The Netherlands School

www.netherlandsschool.com

Gender: Co-educational

Curriculum: Dutch

Ages: 5-12

Swedish School of Nairobi

www.ssn.or.ke

Gender: Co-educational

Curriculum: Swedish

Ages: 4-18

Brookhurst International School

www.brookhurstschool.or.ke

Gender: Co-educational

Curriculum: British

Ages: 10-19

Rosslyn Academy

www.rosslynacademy.org

Gender: Co-educational

Curriculum: American

Ages: 4-18

Rusinga School

www.rusinga.ac.ke

Gender: Co-educational

Curriculum: British

Ages: 3-18

STEM International School



www.steminternationalschool.org

Gender: Co-educational

Curriculum: American

Ages: 3-18

West Nairobi School

www.westnairobschool.org

Gender: Co-educational

Curriculum: American

Ages: 3-18

第玖章 結論

一、肯亞投資之優、缺點

(一) 優點

- 1、肯亞位居東非的交通中心，較東非臨近國家其各項基本建設如公路、鐵路、航空、海運及港口等交通建設尚屬完備，能配合經濟發展需要。
- 2、肯亞的金融體系較臨近國家完善及開放，金流的順暢有利於經商與投資。
- 3、肯亞勞力年齡層低，青年失業率高，因此勞力相對充沛，此外中產階級崛起，消費能力較強，故可同時顧及出口及肯亞境內市場。
- 4、可拓銷週邊國家市場：
 - (1) 肯亞為「東非共同體」(East African Community, EAC) 之政經領導國，亦為進入EAC市場之門戶，(EAC其餘6國為烏干達、坦尚尼亞、盧安達、蒲隆地、南蘇丹及剛果金(於2022年3月加入))，「南部非洲發展共同體」(SADC) 之政經領導國，亦為進入南部非洲各國市場之門戶。該區域內平均經濟成長率超過5%、國民生產毛額約1,595億美元、消費人口達1.58億之大型自由貿易區。EAC係非洲大陸最具發展潛力之區域性經貿組織之一，目標為成立「關稅聯盟」(Customs Union)、 「共同市場」(Common Market)、 「金融聯盟」(Monetary Union)、統一貨幣，直到最後成立政治性之「東非國家聯邦」(Political Federation



of the East African States)。

(2) 美國「非洲成長暨機會法」(AGOA)擴大對撒哈拉以南非洲國家之貿易優惠，對南非產品出口亦將有相當之助益，尤其汽車及其零組件產業受益最多，發展甚具潛力。

AGOA係美國政府對次撒哈拉非洲國家最重要的貿易政策，自2000年5月18日簽署成為法案以來，已有效提供誘因促使非洲國家開放經濟並建立自由市場，同時促使37個受惠國家加速經濟及政治改革，2011年6月9日至10日在尚比亞Lusaka舉行第11屆美國與次撒哈拉非洲貿易及經濟合作論壇(AGOA Forum)，論壇中非洲與會代表提出延長AGOA期限、分散出口美國市場產品種類、增加美國對非洲基礎建設投資等多項訴求。第12屆AGOA Forum於2013年8月9日至13日在衣索比亞首都Addis Ababa舉行，會中討論美國與次撒哈拉非洲經貿合作之多項議題。

AGOA該法案原訂於2008年到期，美國國會於2004年修法並延長執行期限至2015年，後又追加10年期限延至2025年。另該法案訂有第三國面板條款，允許AGOA國家自中國大陸、南韓及越南等第三國進口紡紗或布料，並於完成衣服縫製工作後免稅輸銷美國。美國國會於2012年8月在該優惠貿易措施到期前2個月，投票通過延長該條款至2015年底，但在近十年中國大陸在非洲的影響力日增，美國又同意延長至2025年，新成立的國家南蘇丹也適用該法案。美國眾議院歲計委員會主席Dave Camp表示非洲服飾產業因AGOA而就業機會增加，僅僅賴索托的紡織及服飾業工作就業機會即因AGOA而倍增，估計從19,000個增加至45,000個。

(二) 缺點

1、工作准證過於昂貴、勞工法繁瑣及勞資糾紛問題

肯亞勞工素質偏低，多為無技術勞工，缺乏敬業精神，生產力偏低；加上勞工法嚴苛，傾向保障勞方之就業機會及權益，易滋生勞資

糾紛。然而從他國引進技術勞工的成本亦高，每人每年的工作准證費用高達2,000美元，資方因負擔沉重，常嚴重影響投資意願，致使業主以縮小經營規模、或採用自動化生產、或將部分零組件或半成品之生產，改以進口產品代替、或將大工廠劃分為小型工廠，以規避或減少工會之干擾。

2、缺乏週邊工業之支持、原物料需進口

肯亞的工業發展剛起步，週邊衛星工業仍欠缺，廠商用來生產機器設備之零配件大都需仰賴進口且成本高，而保持一定零件庫存量勢必增加成本，如庫存不足，在緊急需要時亦易造成停工，影響生產。

3、賦稅、通貨膨脹與利率高

肯亞賦稅偏高，致使廠商之營運成本提高，另基本放款利率高達19%以上，為全球少數高利率之國家。且近年通貨膨脹率高達8~10%，油價及食物等民生物品價格節節攀升，也是投資時需要謹慎評估的項目。

4、基礎建設不健全

肯亞的基礎建設如鐵公路與電力等尚不健全，奈洛比與蒙巴薩的塞車問題日益嚴重，街燈普及率僅三成多，工業區不預警斷電亦是常有。

5、治安不佳，恐怖攻擊頻傳：

肯亞年青人口失業率高，加上物價高及通貨膨脹嚴重，當地的犯罪率一直都是投資者所擔心。首府奈洛比市自2013年9月發生索馬利亞「伊斯蘭青年黨」(al-Shabab) 攻擊 Westland 商場，造成240人傷亡，其中61名一般民眾及6名軍警死亡，死者當中有18名外國人，此恐怖攻擊事件嚴重影響肯亞的經濟與觀光。此事件後，陸續在奈洛比市及港口市蒙巴薩發生一連串的汽車炸彈攻擊、槍擊教堂、手榴彈攻擊



巴士及咖啡廳的人肉自殺炸彈等恐怖攻擊，該原本就治安不佳的肯亞更是雪上加霜。國際投信公司 Moody 指出肯亞的恐怖攻擊威脅有持續升高的趨勢，將會影響肯亞在近幾年的經濟表現。近年仍不時傳出警方查獲恐怖攻擊分子的社會新聞。

6、政府效能不彰及貪腐嚴重

肯亞政府對未來經濟發展及基礎建設計畫，提出眾多計畫及願景，但流於口號宣示居多，主要原因實乃政府之行政能力差、人民教育水準未能有效提升、貪污盛行、人謀不臧等所致。又肯亞政府不但冗員充斥且辦事效率差，加上行政設備系統落後，致使政策推動不力，也難使國家有明顯的進步。2017年以來肯亞政府的負債已超過50%，高達54%，國際社會已多次提醒肯亞政府需要注意。

二、結論

根據聯合國最新的人口成長預測，全球人口將從2015年的73億人，至2030年時成長到85億人，而在2050年時為97億人，其中半數的人口增長來自非洲。以肯亞為例，2010年前肯亞每戶家庭的孩童平均數為5名，2015年稍降為4名，但仍高於全球的平均數2.5名。肯亞目前的人口約為5,468萬人，預計在2050年時達8,140萬人，平均成長率為84%較全球的33%高出許多。其他東非國家如坦尚尼亞則是從5,230萬人成長為1億2,940萬人（成長147%）、烏干達從4,010萬人成長為1億410萬人（成長160%）、盧安達從1,130萬人成長為2,100萬人（成長86%）、蒲隆地從1,070萬人成長為3,040萬人（成長184%）、蘇丹從4,090萬人成長為1億500萬人（成長157%）。如此高的生育率讓這些貧窮國家面臨更多的挑戰，因為經濟的成長率及就業率遠低於人口的成長，讓這些非洲政府在杜絕貧困、財富分配不均、消弭飢餓與營養不良等議題上更是無能為力，同時未來在教育、保健與創造更多就業機會來滿足增長的人口將是非洲各國政府得面臨的嚴肅問題。目前非洲人口結構年輕化，15歲以下人口

占41%；而15至24歲人口則占19%，也就是24歲以下的人口占總人口數的60%，如此高比率的年輕勞動力為非洲市場提供經濟成長的動力。此外，年輕族群的高消費能力與新的生活型態亦吸引外資投入非洲市場來搶先商機。

東非各國近年來在經濟發展與投資題材上各有亮點，因此吸引了不少外國投資，依最新的全球投資報告（The World Investment Report 2017）指出東非各國於2016年分別獲得的外資依序為：坦尚尼亞13.65億美元、烏干達5.41億美元、肯亞3.94億美元、盧安達4.10億美元、蒲隆地10萬美元。坦尚尼亞因在其印度洋外海發現天然氣，使得該國獲得最多外資的關注，BG Group、Ophir Energy Plc、Statoil of Norway、ExxonMobil等公司在坦尚尼亞外海合計發現約50兆立方英尺的天然氣含量，這些公司已著手與坦國政府討論合作開發液態儲槽及外銷轉運港的計畫。坦國政府表示目前外資對該國的投資興趣是前所未有的高，但該國希望除了天然氣題材外，外資也能多留意其他方面的投資，如製造業及農業等，如此才能真正的提升坦國的就業率。此外，坦國政府也寄望未來該國的電力供應能從現有的水力發電轉移到天然氣發電。烏干達方面，除了有油氣、礦產及能源題材外，該國計劃將內陸國的缺點轉化為優點，積極打造成為東非及中非的交通轉運點，因此烏干達境內有許多上億美元的基礎工程同時在興建，2014年11月日商Toyota Tsusho Corporation標到1,500公里長的油管工程，該油管將從烏干達西部Hoima一直往東延進入肯亞西北邊境再延至印度洋岸的Lamu港，此45億美元的油管工程原計於2018年完工，但因為所經過的國家各有企圖，截至目前為止仍停留在規劃階段，尚未動工。肯亞則是將其定位為東非的經濟、金融及交通的樞紐，目前外資在肯亞的製造業、交通、電訊、石油及天然氣方面都有著墨。2014年肯亞獲得9.89億美元相較2013年的5.05億美元外資，大幅提升了將近1倍，為東非各國中成長最大的國家。

依美國財富商業雜誌（Fortune Magazine）報導指出，肯亞曾被該雜誌列為全球第7最值得投資國家，而前6名依序為印度、馬來西亞、印尼、墨西哥、波蘭及哥倫比亞。該報導提及肯亞健全的政府架構可為投資者帶來穩健獲利的保障，相對其



他漠南非洲主要競爭國家如南非及奈及利亞最近陷入政治與經濟的動盪不安，肯亞的相對穩定則吸引更多投資人信心。此外，肯亞政府近年來致力推動各項大型基礎建設、加強電力供應與改善經濟環境等，為經商環境帶來正面的效益。該報導特別指出現在肯亞執政黨Jubilee政府，同時掌握參議院與地方政府的多數，有助推動各項經濟政策的立法及執行，吸引外國直接投資並加速經濟的成長。2014年的全球投資報告（the World Investment Report）將肯亞、奈及利亞與衣索比亞列為非洲最吸引人的投資國家，該報告是由聯合國貿易與發展會議所編著，文中提及肯亞為東非的商業中心，近年來在石油與天然氣開發、工業生產與交通樞紐亦扮演重要地位。但近年來因政治動盪及經濟發展趨緩，使得國際投資金額及速度都較以往放緩。

附錄一 我國在當地駐外單位及臺（華）商團體

奈洛比臺灣貿易中心

Taiwan Trade Center, Nairobi

地址：I&M Bank House, 4th Floor, 2nd Ngong Ave., Upper Hill

郵政信箱：P.O. Box 19363-00202, Nairobi, Kenya

Tel: +254 (20) 271 1189/1187/1190

Fax: +254 (20) 271 1169

E-mail: nairobi@taitra.org.tw

Website : <https://nairobi.taiwantrade.com/>



附錄二 當地重要投資相關機構

- ◆ KenInvest (Kenya Investment Authority) 肯亞投資局
UAP Old Mutual Tower, 15th Floor, Upper Hill Road.
P.O. Box 55704 - 00200 City Square, Nairobi, Kenya
Tel: +254 730 104200
Email: info@investmentkenya.com
Website: www.invest.go.ke

附錄三 當地外人投資統計

一、依據世界銀行統計，近10年來外人對肯亞投資金額統計如下：

單位：美元

| 年度 | 金額 |
|------|-------|
| 2011 | 14.5億 |
| 2012 | 13.8億 |
| 2013 | 11.2億 |
| 2014 | 8.2億 |
| 2015 | 6.1億 |
| 2016 | 6.7億 |
| 2017 | 12.7億 |
| 2018 | 16.3億 |
| 2019 | 13.3億 |
| 2020 | 7.1億 |

資料來源：<https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=KE>

二、有關個別國家對肯亞投資統計資料，爰無相關統計資料。



附錄四 我國廠商對當地國投資統計

年度別統計表

| 年度 | 件數 | 金額（千美元） |
|------|----|---------|
| 2010 | 1 | 100 |
| 2020 | 0 | 0 |
| 2021 | 0 | 0 |
| 2022 | 0 | 0 |
| 總計 | 1 | 100 |

資料來源：經濟部投資審議司

附錄五 參考資料

網站：

1. 肯亞投資局：<http://www.investmentkenya.com/>
2. 肯亞國家統計局：[http:// www.knbs.or.ke](http://www.knbs.or.ke)
3. 肯亞中央銀行：[https:// www.centralbank.go.ke](https://www.centralbank.go.ke)
4. 美國中央情報局：
[http:// www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ke.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ke.html)
5. 世界銀行：<http://data.worldbank.org/>





經濟部投資促進司

地 址：臺北市中正區愛國東路 82 號 3 樓

電 話：+886-2-2389-2111

傳 真：+886-2-2382-0497

網 址：<https://investtaiwan.nat.gov.tw/>

電子信箱：dois@moea.gov.tw