

出國報告(出國類別：其他)

參加國際機場協會(ACI)亞太區 第8次經濟委員會議 出國報告

服務機關：桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：陳涵西 經理

莊政弘 專員

派赴國家：馬來西亞-蘭卡威

出國期間：民國107年10月8日至10月10日

報告日期：民國 107 年 12 月 27 日

摘要表

計畫名稱	參加國際機場協會亞太區專業委員會會議			
報告名稱	參加國際機場協會(ACI)亞太區第 8 次經濟委員會會議出國報告			
出國人員	姓名	服務單位	職稱	職等
	陳涵西	會計處	經理	從業人員
	莊政弘	會計處	專員	從業人員
出國地區	馬來西亞-蘭卡威			
參訪機關	無			
出國類別	其他(會議)			
出國期間	107 年 10 月 8 日至 10 月 10 日			
報告日期	107 年 12 月 27 日			
關鍵詞	國際機場協會、Airports International Council、ACI			
內容摘要	<p>國際機場協會(Airport Council International, ACI)為航空專業領域內代表機場管理單位之重要組織，提供各種商業性或技術性建議或規範予各機場管理單位、國際組織與其他代表，並制定或發表相關技術性規範手冊、各類航空營運與統計資訊及運量分析報告予各機場會員參考，其底下細分六大專業委員會，其中經濟委員會為每年開會兩次，本次參與會議係為於馬來西亞-蘭卡威舉行的 ACI 亞太區第 8 次經濟委員會。</p> <p>參與 ACI 第 8 次亞太區經濟委員會的機場代表為：新加坡樟宜機場公司、巴林國際機場、柬埔寨機場公司、日本關西機場公社、馬來西亞機場控股公司、卡達哈馬德機場、韓國機場集團、印度機場管理局、泰國機場集團公司、桃園國際機場公司，共計 10 個會員機場相關代表與亞太區經濟委員會工作人員參與此次會議討論。</p> <p>本次會議討論主題如下：1.各機場近況分享，其中包含日本關西機場公社分享 9 月份燕子颱風造成的災害恢復過程分享，另外包含泰國機場集團公司與韓國機場集團都有提出未來要興建新的機場與建設改良計畫。2.介紹並討論亞太區經濟委員會 2017 年年報，裡面內容介紹未來旅運量預測與各區域收入與費用相關分析，與對未來的展望。3.歐洲機票價格研究報告，該報告證明機場向航空公司收取的機場相關費用，與航空公司的機票價格無明顯之關係，影響機票價格較明顯的因素是航班的航線、日期、時間。4.各會員機場成員分享近期收費的問題與發展。5.透過小組討論，共同腦力激盪出，反駁航空公司反映機場收費過高之說明。6.由卡達哈馬德機場代表進行哈馬德機場各項智慧機場設施簡介，並分享進行智慧化設施後績效進步成果給各機場成員代表。</p> <p>藉由此次會議了解亞太地區其他機場發展現況與未來規劃外，更進一步可以了解到包含機場收費、機場建設等機場發展議題的資訊；另一方面，亦可與其他機場會員代表聯絡情感，以利資訊交流並建立良好關係。</p>			

目錄

摘要表.....	1
壹、目的.....	3
貳、過程.....	3
一、 出國行程概要.....	3
二、 會議摘要與主要內容.....	4
參、結論心得與建議.....	22
附錄、會議議程表.....	23

壹、目的

全球性機場組織-國際機場協會(Airports Council International, ACI)於 1991 年成立，其性質為非營利性質，目前總部設於加拿大蒙特婁，依區域分別在全世界設有五個分會，包括歐洲、非洲、北美洲、亞洲太平洋地區、拉丁美洲及加勒比海地區。其中 ACI 亞太區經濟委員會為 2015 年初新設委員會，本公司會計處汪處長文寬為 ACI 亞太區經濟委員會首屆委員，任期 2 年，並於 2017 年續任。本次會議為第 8 次委員會議，由委員會主席安排於馬來西亞-蘭卡威 Westin Hotel 會議室召開第 8 次委員會議。

參與經濟委員會之目的為本機場提昇國際能見度、了解亞太地區其他機場發展現況與未來規劃、蒐集 ACI 經濟委員會最新相關研究與相關資訊、了解各機場籌資方式、機場設備智慧化程度與機場收費議題看法，並可以與各機場代表進行交流，建立友善合作關係，以利後續資訊交流與討論。

貳、過程

一、出國行程概要

桃園國際機場公司會計處陳經理涵西及莊專員政弘二員，奉派

於 107 年 10 月 8 日至 10 月 10 日參加本項會議。主要行程如下：

日期	地點	主要行程概述
107 年 10 月 8 日	桃園—馬來西亞吉隆坡—蘭卡威	搭機前往馬來西亞—蘭卡威
107 年 10 月 9 日	馬來西亞—蘭卡威	ACI 亞太區經濟委員會會議
107 年 10 月 10 日	蘭卡威—馬來西亞吉隆坡—桃園	返國

二、會議摘要及主要內容

ACI 亞太區經濟委員會 (Economics Committee)

出席代表：會計處陳經理涵西、莊專員政弘

會議時間：107 年 10 月 09 日

會議地點：馬來西亞蘭卡威 Westin Hotel 會議室

本次為第八次經濟委員會，委員會主席是席新加坡樟宜機場公司陸善行副總裁，協助聯絡事宜秘書為 Suzanne Tong 小姐與 Philip Kwok 先生。各機場出席代表如下：柬埔寨機場公司 Kuntheavy Chin 經理、日本關西機場公社 Gregory Jamet 副總裁與田中淳隆代表、馬來西亞機場控股公司 Fariz Qisti 代表、韓國機場集團 Wonki Hong 代表、巴林機場公司 Mohamed Yousif Al-Binfalah 總裁、卡達哈瑪德機場公司 Vivek Agarwal 代表、印度機場管理局 V.Vidya 代表、泰國機

場集團公司 Artorn Spuntupongse 副總裁與 Tanawat Hongpagde 代表、桃園國際機場公司陳涵西經理與莊政弘專員。

(一)第一階段為各機場近況分享：

- (1) 泰國機場集團公司：泰國機場集團公司董事會近日討論並通過了在清邁和普吉新建第 2 座機場的議案，清邁機場當前配置折算後的最大接待量將會在 7 年後達到峰值，即年接待量將達到 2,000 萬。普吉機場當前的配置和接待量，4 年後將超過容量，年接待量達到 1,800 萬人次。故皆急需第二座機場應援，兩座機場投資總額約為 1,260 億泰銖。
- (2) 日本關西機場公社：關西機場 9 月 4 日受到颱風「燕子」影響，關西機場不但因跑道淹水無法起降，連結陸地的橋樑也被停泊在大阪灣的 2,600 噸油輪「寶運丸」攔腰撞毀。日本救援與修護單位發揮最高效率，將 JR 西日本、南海電鐵於 9 月 18 日恢復通車，而航廈與跑道亦陸續開放使用，並於 9 月 21 日恢復正常營運，至於連接大橋何時完全復原，目前預計時間為隔年 5 月初的長假前。
- (3) 馬來西亞機場控股公司：馬來西亞機場控股公司在吉隆坡機場第一航廈（KLIA）和吉隆坡機場第二航廈（KLIA2）內數個主要地

點，包括機場衛星航廈、終端航廈、入境處和行李提取處。安排了 6 名能說流利華語的職員，為不諳馬來語的旅客提供支援，提供更好的服務。

- (4) 柬埔寨機場公司：金邊國際機場自 2018 年 8 月 16 日起啟用新的自動化停車收費系統，以改善進出機場交通阻塞問題。目前每天進出金邊機場的車輛多達 3,000 輛，導致一些時段出現交通阻塞現象，而金邊機場僅提供 450 個停車位，故透過此次自動化收費系統同時也調整停車收費費率，故能提昇停車收費效率，從而解決交通阻塞問題。

(二)第二階段是由 ACI 亞太區經濟委員會 Suzanne Tong 秘書介紹 ACI 亞太區經濟委員會 2017 年年報內容，內容摘要如下：

(1) 內容摘要:

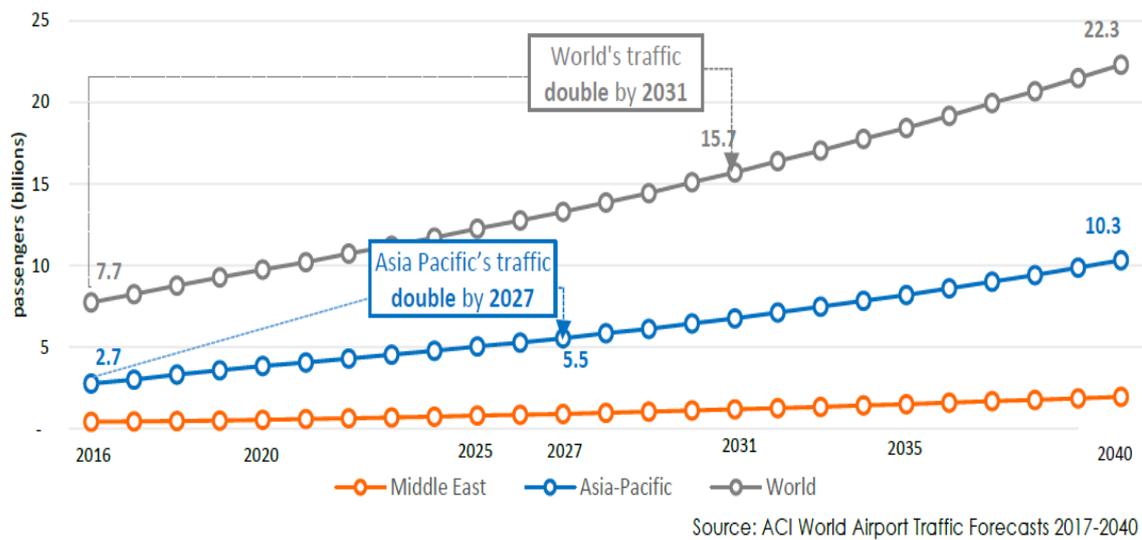
中國出境旅遊繼續成為旅運人數增加的主要力量，另一方面印度國內線航空繼續保持穩定增長。該地區的低成本航空公司（LCC）以更快的速度發展。在航空貨運方面，電子商務不斷增長致使貨運量亦穩定增長。根據 ACI 的長期預測，預計亞太地區將在未來 24 年內承載全球大部分的成長。亞太地區與中東地區因旅客人數增長，許多機場變得越來越擁擠。

為因應不斷增長的容量需求，許多國家都在投資新的機場或擴建現有的機場，籌措資金方式包括機場私有化與舉債。另一方面，航空收入只能支付機場的營運和部分資本成本。因此，機場必須保持健全的非航空收入來增加收入來源，其收入亦可加強基礎設施發展所需資金。接著進入 2018 年，航空運輸業面臨油價部分回升、全球貿易依然熱絡、預計升息的可能性、中國和美國之間迫在眉睫的貿易戰。上述的原因對於航空運輸可能是憂喜參半，但在旅運人數不斷增長與電子商務持續推動下。中國，印度和東南亞的前景普遍看好。

(2) 機場容量的挑戰：

根據 ACI 最新的旅運人數預測，2016 年全球旅運量達到 77 億人次，預計到 2031 年將增加一倍，原因是預計每年增長 4.9%。對於亞太地區，預計到 2027 年總旅運人數將增加一倍，預計 2016 年至 2040 年未來 24 年全球預測增長的 50% 將來自亞太地區。

Total passenger traffic forecast (2016-2040)

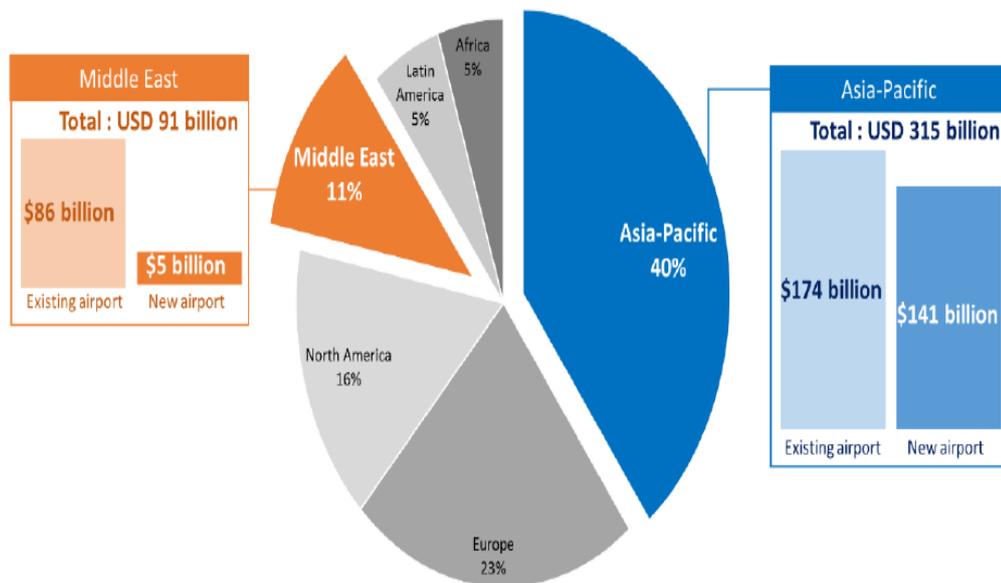


圖一：2016 年至 2040 年旅運人數預測

由圖一的表顯示：2016 年全世界旅客量是 77 億，到 2040 年會成長到 223 億成長 146 億，其中 76 億即來自於亞太地區。

圖二是全世界 2018 年到 2045 年的機場建設計畫，根據機場建設投資資料庫(Airport Construction Investment Database)統計，2018 年 5 月統計的資料，亞太地區的計劃投資約為 3,150 億美元，其中舊機場的擴建與新機場的建立比率約是各半，佔全球投資的約 40%。這使得亞太地區成為計劃中機場投資的世界頂級地區。另一方面在中東，截至 2018 年 5 月，計劃中的機場投資約為 910 億美元，約佔全球投資的 11%。其中 90%以上（約 860 億美元）用於擴建或改良現有機場，投資佔全球此類投資的約 16%。

Airport Investment activities by region (As at May 2018)

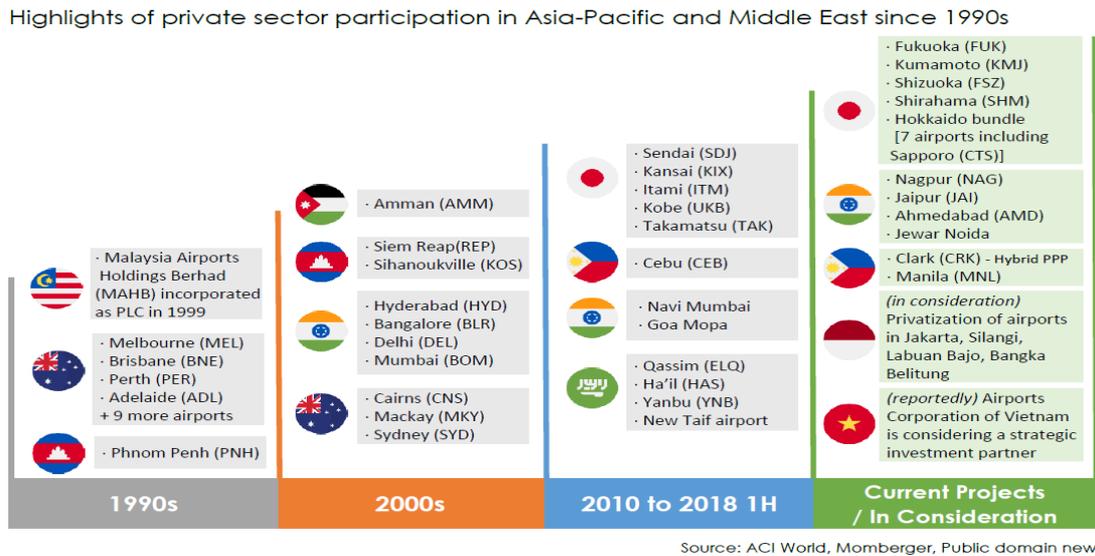


*Project period: 2018 to 2045

Source: CAPA Airport Construction Investment Database

圖二：2018 年~2045 年全世界機場建設計畫金額

為了滿足新機場基礎設施融資以滿足未來需求的日益增長的需求，越來越多的政府正在意識到私人投資在世界各地機場所創造的價值。自 1990 年代以來，亞太地區和中東各國政府一直在探索各種私營部門參與模式。在日本和印度等活躍市場的推動下，機場私有化浪潮最近呈上升趨勢。下面的圖三概述了過去三十年的一些機場私有化之統計。



圖三：1990 年代後各國機場私有化情況

尤其是日本自 2011 年政府宣佈到 2020 年將所有國家機場私有化以來，已經投入了大量資源和人力，並取得很大進展。許多機場的許多特許權的期限從 30 多年到 40 多年不等，為營運單位進行管理相關工作，並授予簽署合約之權利。最近，神戶機場特許經營於 2018 年 4 月開始運作。此外，越南、沙烏地阿拉伯與印尼也可以看到機場私有化的動作，而菲律賓在沉寂一段時間後，此議題又被重新討論。

截至 2017 年，在客運量排名前 100 位的機場中，歐洲私有化的機場比例最高（75%）。亞太地區排名第三佔 47%，中東地區佔 18%。ACI 對機場所有權持中立態度，只要是有健全的結構、創造效率與創新，使機場運營單位能夠靈活地開發航空和非航空收入，以

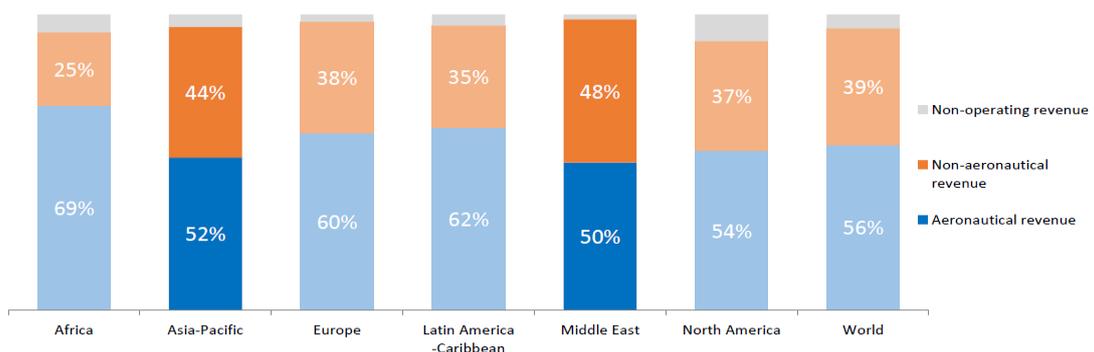
實現合理的投資回報。

ACI 總幹事 Angela Gittens 在 2018 年 6 月對私有化評論：「鑑於社會和經濟的多樣性，沒有一種適合全球所有機場需求和目標的經營模式，但可以自現有的私有化過程中積極吸取的教訓，特別是在它們在穩定經營的情況下，持續進行適合的經濟監督。」

(3)機場經濟：

機場從兩個主要來源產生收入：航空和非航空收入。雖然非航空收入是機場的重要收入來源，但航空收入仍然是收入組成的主要部分。從下面圖四即可發現，航空收入佔世界總收入的 56%，在區域層面，亞太地區和中東地區的非航空收入比例最高，分別佔 44% 和 48%。

Distribution of revenue sources by region (2016)

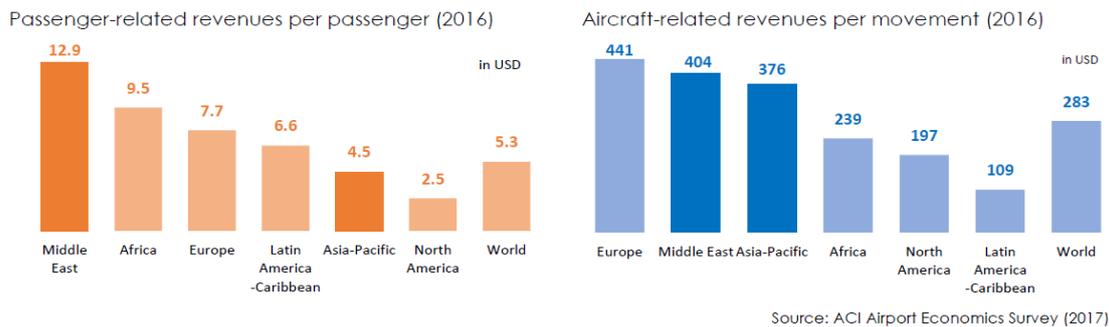


Source: ACI Airport Economics Survey (2017)

圖四：世界各地收入與非收入之佔比

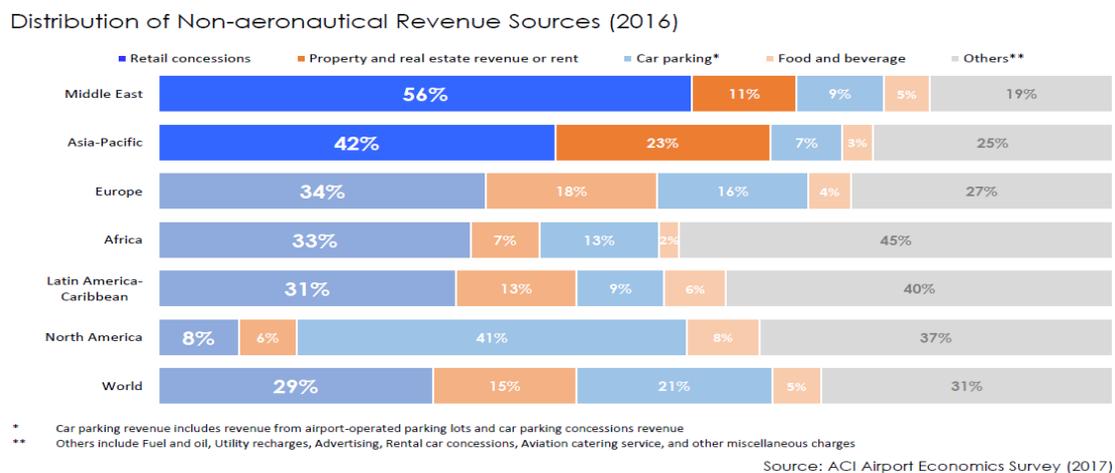
圖五是世界各區域每乘客收入與每航空架次航空收入，可以發

現亞太地區的每乘客航空收入僅 4.5 美金，是低於世界平均，其原因是小型和地區性機場數量過多，其小型機場收入是較低的。以每架飛機的相關收入而言，亞太與中東地區是高於世界平均，其原因是該地區航空公司是以大型飛機載客為主。



圖五：世界各區域每乘客收入與每航機架次收入

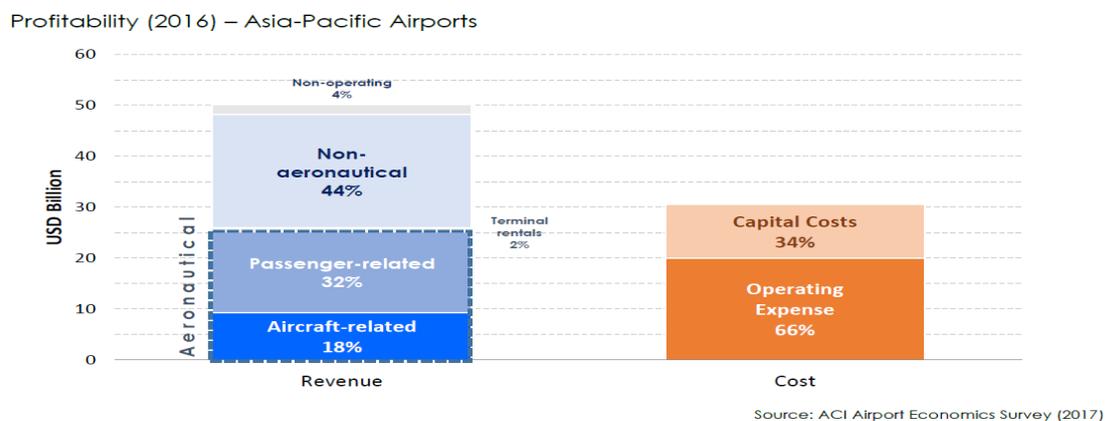
另一方面從非航空收入進行分析，由圖六可以發現商店特許權利金(Retail Concessions)在中東地區與亞太地區分別佔 56%與 42%都是非航空收入中最大的比例；其次是租金相關收入亞太地區是 23%中東地區是 11%。中東與亞太地區的權利金與租金相關收入相加超過六成，皆是比世界其他區域來的高。



圖六：世界各區域非航空收入各種類佔比

機場成本結構的特點是在營運和維護基礎設施需要高額的固定成本。2016年，全球機場總成本估計約為1,206億美元，比2015年增長2%。亞太地區約佔全球總成本的25%，達到305億美元，比2015年增長4.7%。另一方面，營運支出的最大組成部分是人員費用，佔全球運營支出的35%。外包給第三方的契約費用，是營運費用的第二大組成部分，佔23%。總體而言，這兩個成本項目佔全球運營費用的58%。在亞太地區方面上述兩者相加佔41%。

對亞太機場收入和成本進行估算，整體而言，2016年機場總收入（502億美元）足以支付總成本（305億美元）。但是，機場產生的航空收入只能支付營運費用和一部分資本成本要求。由下列圖七可以發現：2016年，亞太區機場近一半的資本成本由非航空收入提供資金。因此，機場必須保持健全的非航空收入來支持相關成本，並加強其為基礎設施發展提供資金的能力。



圖七：亞太機場獲利能力

(三)第三階段是由 ACI 亞太區經濟委員會 Suzanne Tong 秘書介紹歐洲機票價格研究，內容摘要如下：

歐洲航空公司樣本報告的統計數據，機場收費（不含稅和地面處理）每位乘客佔 3 至 14 歐元，相當於佔總成本的 3%至 17%。航空公司根據市場基本價格計算機票價格，大量案例研究表明，座位的價格可能會有很大差異，預訂機票時間，旅行時間和航行路線。這些價格變動主要受需求和供應因素影響，而不是營運成本。另外，機場收費與機票價格之間沒有明確的因果關係。相反的，航線別航空公司競爭程度的提高更有可能降低機票價格，因為有明顯證據表明航空公司判斷其航線別具有競爭力與否，決定是否收取較高的機票價格。

亞太地區票價影響：許多政府管制國內航空市場的機票價格，例如下限或底價（例如越南，印度尼西亞，中國和泰國），或要求航空公司向政府報告機票價格（例如印度，柬埔寨，日本和台灣）。鑑於上述情況，在分析機票方面，政府似乎在亞太地區的許多市場中進行了不同程度的市場干預，導致航空公司無法在國內市場自由訂價，航空公司或為賺取政府補助，其訂價可能低於市場價格。

ACI 隨機挑選同地區 10 間傳統航空(FSC)與 5 間廉價航空(LCC)來

了解機場收費佔整體票價之比率，FSC 係介於 5.8%至 15.1%之間，LCC 係介於 9.8%至 19.4%。所以機場收費僅佔票價不到 2 成比率。

如果未來要進行亞太版本的研究（APAC 研究），則應考慮以下因素：所選擇的市場和路線應僅來自航空公司可自由定價機票價格的市場，否則面臨結果可能無法真正反映市場驅動的機票的風險。

(四)第四階段是邀請各機場成員分享和討論機場收費的近期問題與發展，內容摘要如下：

- (1) 巴林機場：巴林機場的航空收費是阿拉伯地區最低的。未來隨著對新航廈的投資，可能需要調增未來的機場收費。
- (2) 柬埔寨機場：因為貨運服務蓬勃發展，目前正在討論如何訂立新的收費機制。
- (3) 印度機場管理局：17 個機場的機場收費由 AERA(航空經濟研究協會)監管機構監管。
- (4) 泰國機場集團公司：機場收費上次調漲是在 2007 年，在 2013 年也提過一次但被否決，預計 2020 年將再提出調漲方案。
- (5) 韓國機場公社：目前經營 14 個機場。到 2026 年將投資 100 億美元。目前只有四個機場淨利為正，其餘皆是虧損。機場費用的增加可能是為了支付未來建設費用，但機場費用的增加，政府不

容易核准。

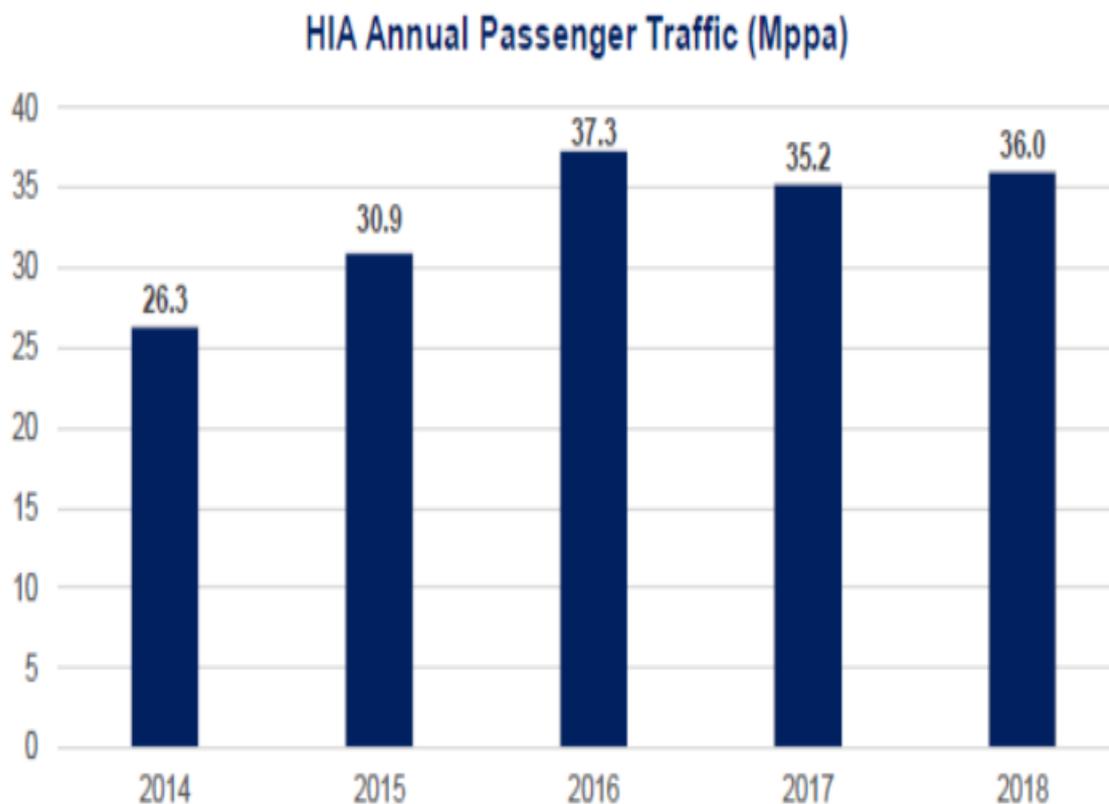
(6) 樟宜機場：政府最近推出機場發展基金，以資助樟宜機場第五航廈和第三跑道。因為資本支出的資金需求，促使政府同意預先籌資。

(五)第五階段是對於航空公司對於機場收費過高，經濟委員會針對此議題分成三個小組討論出反駁航空公司的意見，內容摘要如下：

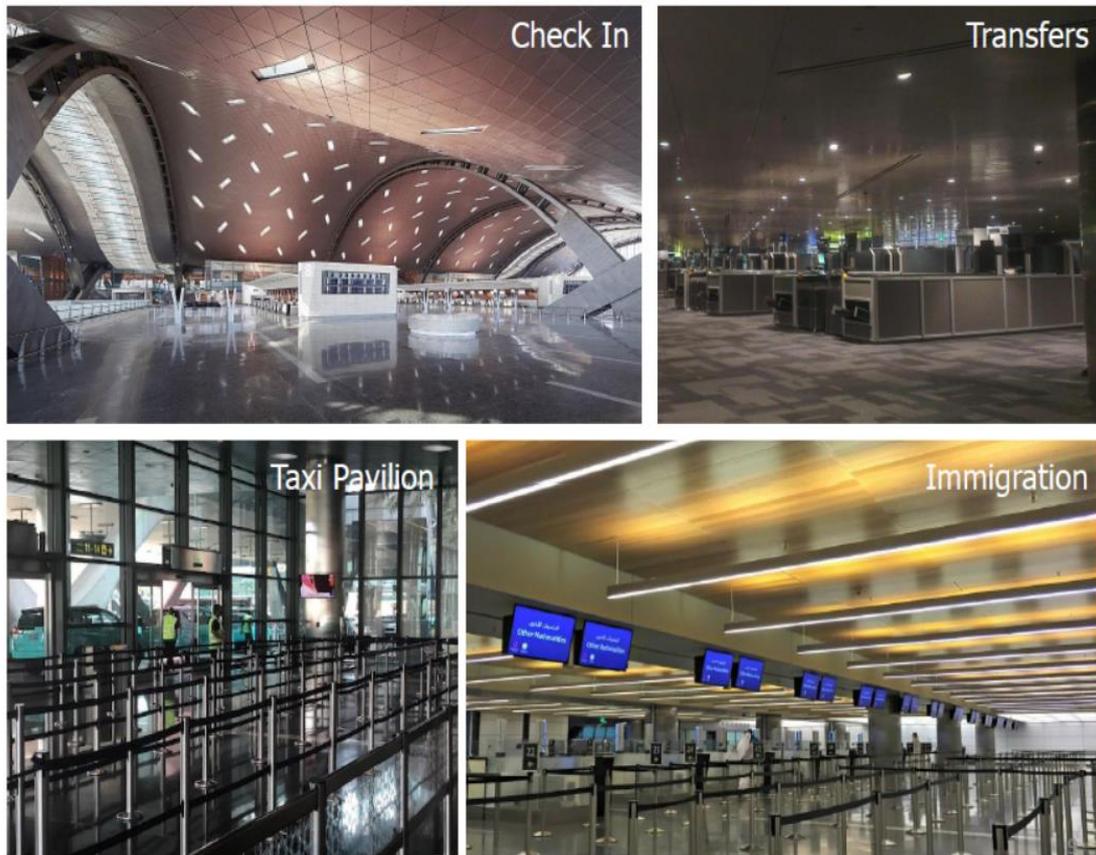
- (1) 機場收費對於各航空公司是一致的，且大多數機場必須經過漫長的流程才能獲准調整機場收費，而航空公司則可以根據供需情況調整機票價格，故實際上機場收費已轉嫁至乘客身上。
- (2) 航空公司會依照航線與日期熱門程度分別訂定不同價格，而機場收費則為一致不變的，所以對航空公司而言，熱門路線與時段收的票價較高，卻也沒因此支付較高機場收費。
- (3) 航空公司會利用客機剩餘艙位來在送貨物，部分機場對於這部分是不另外收費的，因為它是屬於客機而非貨機。
- (4) 世界上 66%的機場都是虧損的。機場需要為其營運與維護，並為擴建提供資金，以滿足未來大幅成長的乘客。

(六)第六階段是由 Vivek Agarwal 代表介紹卡達的哈馬德機場介紹，內容摘要如下：

哈馬德機場的年旅運人次約 3,700 萬人次、有兩條跑道、41 個登機口並飛往全世界超過 150 目的地，詳細 5 年旅運人次變化詳參圖八，基本上呈現穩定中發展趨勢。



圖八：哈馬德機場近 5 年旅客人次(百萬)



圖九：哈馬德機場各設施照片

圖九是哈馬德機場內設施的照片，左上角為寬敞的報到櫃檯區，右上角是轉機區，左下與右下分屬是計程車等待區與入境檢查等待區，透過設計清楚的動線而達到縮短逮待時間。

2 Step Check-In



Check-In Row 3	KPIs	Performance
Self-Service Kiosks	1.5 mins / 90 secs	35 secs
Bag Drop (1 Bag)	1.5 mins / 90 secs	50 secs
Bag Drop (2 Bags)	2.5 mins / 150 secs	77 secs

圖十；哈馬德機場自助報到與自助行李托運

圖十是哈馬德機場自助報到與自助行李托運設施，並進行三種方式看報到加托運行李的時間總共需要多久，若沒有托運行李自助報到僅需要 35 秒小於 KPI 設定的 90 秒；若單件托運行李加自助報到僅需要 50 秒小於 KPI 設定的 90 秒；若兩件托運行李加自助報到僅需要 77 秒小於 KPI 設定的 150 秒，可以看出自助報到機器的快捷與加速紓解排隊人潮的效果。

哈馬德機場 Vivek Agarwal 代表認為應加速旅客在報到、安檢與

出境查驗相關等待時間，因為若等待時間下降則會多出更多時間可以去逛免稅店的商品，可以為機場帶來更多非航空收入，這點思維不僅可以達到降低客訴，也同時增加旅客採購時間，各機場成員應該朝向此目標思考。

第七階段是主席針對此次會議做結論，並為下次會議決定會議地點，其重點條列式如下：

- (1) 下一次(第九屆)亞太區經濟委員會將連同 ACI 年會於香港舉行，舉行時間為 2019 年 4 月 1 日全天與 4 月 2 日下午，此次會議將進行下一屆主席(2 年一任)選舉。
- (2) 經濟委員會祕書同時徵詢第十屆經濟委員會的舉辦地點，徵求現場會員機場代表是否有意願協助舉辦，最後巴林機場的代表表示有舉辦之意願，後續再行接洽事宜。
- (3) 2020 年 ACI 年會將在日本大阪關西機場舉行，故第十一屆經濟委員會屆時會配合其舉辦日期，於適當日期舉辦。



圖十一：會議討論與交流



圖十二：各會員代表於蘭卡威 Westin Hotel 合影

參、結論心得與建議：

- 一、 **持續進行縮短出境、入境相關手續辦理時間：**就如同哈馬德機場 Vivek Agarwal 代表所言，若能加速出境等待時間，則會增加旅客待在管制區的免稅店區域的時間，進而多消費而增加機場的非航空收入；另一方面也可避免旅客因為等待而對機場服務產生負面觀感。桃園國際機場在這方面一直在持續努力中，包含今年在第二航廈啟用的自助行李托運；而之前最讓人詬病的安檢等待時間太長，這方面航警局也增加協助安檢人員以加速安檢的時間；在出境檢查方面自動出境檢查通關已行之有年，民眾亦逐漸習慣並使用，故未來應著重在行李托運設備精進與宣導方向持續努力。
- 二、 **加強各項災難之應變與盡速恢復正營運之能力：**關西機場 9 月 4 日受到颱風「燕子」影響，造成跑道跑到淹水無法起降，對外道路也全面中斷，但僅花約 17 天的時間即恢復正常營運，這處理危機與修復受損設備之能力，相當值得我們學習。
- 三、 **持續與各會員機場代表保持聯絡並交換最新訊息：**亞太區經濟委員會是來自亞太區各機場之代表，藉由會議吸收 ACI 最新相關訊息與規定，故應與各會員機場代表保持聯絡，並適時交換各機場之作法供其他會員機場做參考。

附錄:會議議程表

8th Meeting of the ACI Asia-Pacific Economics Committee

9 October 2018, Langkawi, Malaysia

Venue: Westin Langkawi [Conference room to be confirmed]

8 October (Mon) – Committee Dinner

[Venue: to be confirmed]

9 October (Tue) – Full Day Meeting

	Discussion items	Discussion leader/ Coordinator
09:00	1. Welcome, introductions, housekeeping & Order of Business (10 min) <ul style="list-style-type: none"> Welcome, Introduction & Approval of Agenda 	Jeffrey
09:10	2. Presentation of host airport (30 min)	Fariz
09:40	3. Approval of Minutes & Committee Admin (35 min) <ul style="list-style-type: none"> Committee Admin: Membership Review 會員介紹 Approval of Minutes 核准上次會議紀錄 Feedback on the 2017 Economic Review (released in July 2018), and input for next year Recent airport charges debate update: Australia & New Zealand 	Jeffrey, Suzanne
10:15	4. Session #1: Airport Charges Database (30 min) <ul style="list-style-type: none"> Follow up discussion from last meeting: APAC Airport Charges Database 	All members

10:45	COFFEE BREAK (15 min)	
11:00	5. Session #2: Air Fare Study (60 min) <ul style="list-style-type: none"> • Overview ACI Europe Air Fare Study (Suzanne) • Evaluate the feasibility of an APAC version of the study and potential issues (APAC Board Agenda #9) • Formulation of steering group to oversee the project • Appoint of consultant • Volunteers for case studies 	All members, Suzanne
12:00	LUNCH (90min) + ** Taking of Committee Photo	[tbc]
13:30	6. Session #3: Discussion on “Debunking the myth” of Airport Charges (90 min) <ul style="list-style-type: none"> • Identify myths and arguments • Review airport tariff structure, and survey results collected from members • Small break-out groups: for up to 3 myths, develop airport arguments and scoping further analysis to support the airport position 	All members
15:00	COFFEE BREAK (15 min)	
15:15	7. Session #4: Presentation – Doha Hamad International Airport (30 min)	Vivek
15:45	8. Session #5: Review draft “Internal Reference Guide on ACI Economics Services” (30 min) <ul style="list-style-type: none"> • Review of draft pamphlet style “ACI Economic Service at a glance” 	All members, Suzanne
16:15	9. Session #6: Further analysis on ACI Policy HB positions (30 min) <ul style="list-style-type: none"> • Quick overview of ACI Policy Handbook sections on Airport Charges and related issues • Discuss further analysis/ specific case studies to support ACI positions • Reference document: ACI World quick reference points on Airport Charges & Privatization 	All members

