

THE INSTITUTE OF ECONOMICS RESEARCH

Working Paper Series

No. 157

サンフランシスコ・ベイエリアの非営利開発法人
～財務諸表にみる非営利法人の姿～

香川大学経済学部

岡田徹太郎

2010年4月

KAGAWA UNIVERSITY

Takamatsu, Kagawa 760-8523
JAPAN

サンフランシスコ・ベイエリアの非営利開発法人*

～財務諸表にみる非営利法人の姿～

香川大学経済学部

岡田徹太郎

2010年4月

はじめに

本稿は、アメリカ・カリフォルニア州のサンフランシスコ・ベイエリアにおいて活動を続ける住宅・コミュニティ開発専門の非営利開発法人の姿を明らかにしようとするものである。岡田（2010）では、アメリカの低所得者向け住宅開発について、その“プロジェクト”をベースに財政構造を分析した¹。そのなかで、アメリカにおいては、低所得層のための住宅・コミュニティ開発は、直接的な財政支出によらず、間接的な租税優遇措置や低利融資といった政策的インセンティブを利用する民間団体が支えており、なかでも、限界的で、支援困難なコミュニティを支えるのは、非営利組織（nonprofit organizations）であることを指摘した。

本稿は、これらの“プロジェクト”を実施した主体である非営利開発法人の“組織形態”に焦点をあてる。組織の運営に際して、寄付をどの程度どのように集めているか、あるいは、幹部職員や従業員への報酬をどの程度支払っているかなど、“組織”をめぐる諸問題について、内国歳入庁に提出される免税申告書・フォーム 990 から得られる財務諸表と、現地インタビュー調査によって、その実態にせまる。

1. 非営利組織の定義

サンフランシスコ・ベイエリアのケース・スタディに入る前に、まず、アメリカ住宅・コミュニティ開発政策における“非営利組織”の定義について明確にしておこう。

* 本研究は、科学研究費補助金・若手研究（B）平成 20～22 年度、課題番号 20730211 及び財団法人香川大学学術振興財団研究助成金の研究成果の一部である。調査研究の遂行にあたっては、サンフランシスコ・ベイエリアの非営利組織のスタッフの方々に、長時間にわたるヒアリングに時間を割いていただいた。ここに記して謝意を表したい。

¹ 岡田徹太郎（2010）「アメリカの低所得者向け住宅開発プロジェクト——サンフランシスコ・ベイエリアにおける非営利組織と政府の役割——」渋谷博史・中浜隆編『アメリカ・モデル福祉国家 I』昭和堂。

1.1. IRC 501(c)(3)組織

まずは、住宅・コミュニティ開発に関わらず、アメリカにおける一般的な“非営利組織 (nonprofit organizations)”の定義についてみておこう。“非営利組織”とは、第一義的に、内国歳入法 (IRC: Internal Revenue Code) 501 条によって定められる規制を受け、所有者に利益を分配せず、公的な目的のために組織されるがゆえに、連邦所得税を免除される自立組織のことである²。

さらに、広範な公共の目的に奉仕し、教育、宗教、科学、文芸、貧困救済、その他の公益活動のために組織された団体は、IRC 501 条(c) 項(3)のもとで「慈善資格 (charitable status)」を申請できる。この「慈善資格」によって、当該団体は、寄付金控除の適格団体となる³。適格団体への寄付金は、法人所得税における損金算入、個人所得税における所得控除の対象となるので、当該団体によって、寄付金を得るための重要なインセンティブが与えられることとなる。

これに加えて、州によっては、501(c)(3)資格を持つ団体に、州所得税、売上税、財産税の免税資格を与えるところもある。加えて、アメリカ連邦郵便制度は、郵便料金の減免措置を用意している⁴。

年間総収入 2 万 5000 ドル以上の 501(c)(3)適格団体は、フォーム 990 と呼ばれる年次免税申告書を、内国歳入庁 (IRS: Internal Revenue Service) に提出しなければならない。フォーム 990 には、活動計算書・貸借対照表・事業目的及び成果・役員名簿・高額報酬従業員リストなど、非営利組織に関する一連の情報が収載される。当該団体は、公衆に対し、これを開示し、無償で閲覧に供されなければならない⁵。

2009 年時点で内国歳入庁 (IRS) に登録された約 191 万の免税組織のうち、その過半を占める約 124 万組織が IRC 501 条(c) 項(3)に規定される“慈善団体または宗教団体”である⁶。全国慈善統計センター (NCCS: National Center for Charitable Statistics) による 2009 年 10 月時点での免税団体全国分類 (NTEE: National Taxonomy of Exempt Entities) の慈善団体 26 分類をみると、把握されている約 100 万の 501(c)(3)慈善団体のうち、“住宅、ホームレス・シェルター”として分類される組織は 2 万 7013 団体ある。免税申告書の提出組織 (総収入 2

² Boris, Elizabeth T. (2006), “Nonprofit Organizations in a Democracy,” Elizabeth T. Boris, and C. Eugene Steuerle eds.(2006), *Nonprofits and Governments: Collaboration and Conflict*, 2nd ed., Urban Institute Press, Washington D.C., p.3. なお、初版 (1999) の日本語訳に、E.T.ボリス・C.E.スターリ編著 (2006), 上野真城子・山内直人訳, 「NPO と政府」ミネルヴァ書房がある。

³ Boris (2006), p.4.

⁴ Internal Revenue Service (2009), *Applying for 501(c)(3) Tax-Exempt Status*, Publication 4220 (Rev.8-2009), p.2.

⁵ IRS (2009), p.8.

⁶ Internal Revenue Service (2010), *Internal Revenue Service Data Book 2009*, Publication 55B, p.56.

万 5000 ドル以上) は、慈善団体全体で約 52 万団体、“住宅、ホームレス・シェルター”では 1 万 2729 団体に上る⁷。

アメリカにおいて、住宅・コミュニティ開発に関わる“非営利組織”は、定義上、少なくともこの免税団体である 501(c)(3)適格団体でなければならない。

1.2. CHDO 組織

アメリカの住宅・コミュニティ開発の分野においては、501(c)(3)のカテゴリーとは別に、“非営利組織”が住宅法によって定義されている。1990 年全国アフォーダブル住宅法は、次のように“非営利組織”を定義する。非営利組織とは、民間の非営利組織で、(A) 州法または地方の条例に基づいて組織されたものであること、(B) いかなる構成員、創立者、寄付者、その他の個人に対する利益として効力を発するような事業収益をもたないこと、(C) 住宅都市開発省長官が受諾しうる会計責任の基準を満たすこと、(D) 低所得・中所得の人びとにとってアフォーダブルな良質の住宅の供給に関連した有意な活動を行なうこと、である⁸。

住宅法の下で特別な役割を与えられるこのような非営利組織を、コミュニティ住宅開発組織、原語で Community Housing Development Organization、これを略して通称 CHDO (cho'do と発音する) と呼ぶ。なお、CHDO は、1990 年法によって与えられた名称であり、それ以前の 1960 年代から、より一般的に使われているコミュニティ開発法人 = CDC: Community Development Corporation とほぼ同義である。

CHDO は、法で定められた上記(A)~(D)の制約を受けるほかに、連邦規則 (CFR) によって追加的な制約をも受ける。たとえば、低所得コミュニティへの説明責任を維持するために、(1) 少なくとも理事会の 1/3 以上を低所得の居住者または低所得者を支援する近隣組織から選ばれた代表で構成すること、(2)アフォーダブル住宅のデザイン、立地、開発と管理に関する組織の決定に際して、組織へ助言するために、低所得のプログラム受益者 (当事者) に、公式なプロセスを開示すること⁹、などである。

CHDO になるためには、連邦住宅プログラムである HOME 投資パートナーシップに参加する管轄区域の政府から、プログラムの実施に必要な要求事項を満たしているかどうか審査を受けたうえで、認証を得なければならない。こうして認証を経た CHDO は、運営補助金や、開発プロジェクトへの補助金を受けることができる。CHDO が受け取る開発プロジェクト資金は、HOME 投資パートナーシップ・プログラム予算のなかで留保された一定率 (15%) の資金であり、この配分を優先的に受けることができる。さらに、CHDO は、住宅都市開発省から追加的な技術支援を受けることができる¹⁰。

⁷ National Center for Charitable Statistics, <http://nccs.urban.org/>

⁸ 42 U.S.C. 12704, Office of the Law Revision Counsel, U.S. House of Representatives, <http://uscode.house.gov/>

⁹ 24 CFR Part 92.2, http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2004/apr/qtr/24cfr92.2.htm

¹⁰ “How to Become a CHDO,”

なお、後述するように、CHDO 認証は必須のものではない。住宅・コミュニティ開発を担う非営利開発法人の場合であっても、501(c)(3)とは異なり、CHDO 適格団体とならない組織も存在することに留意する必要がある。

2. サンフランシスコ・ベイエリアの非営利開発法人

この節では、サンフランシスコ・ベイエリアの 3 つの非営利開発法人のケース・スタディを行なう。フォーム 990 記載の財務諸表や各団体の年次報告書などを利用することで、これらの団体の具体像を把握する。この作業によって、一口に非営利開発法人といっても、その姿が一様でないことが明らかとなる。

2.3. BRIDGE ハウジング・コーポレーション

BRIDGE ハウジング・コーポレーションは、サンフランシスコを拠点に 1983 年に設立された組織であり、ほぼ営利企業と変わらない規模、専門家、資金力、実績などを持つ、アメリカを代表するもっとも大規模な非営利開発法人のひとつである。501(c)(3)免税非営利組織が閲覧に供しなければならない内国歳入庁のフォーム 990 の情報や、年次報告書からその概要をみよう。

まず、表 1 によって、フォーム 990 に記載の「収益、費用、純資産・資金残高の変動額」の一覧（以下、「活動計算書」と表記する）をみよう。BRIDGE ハウジング単体の 2007 年度の収益は、約 1365 万ドルである。そのうちの約 1/4、24.6%の 336 万ドルが“寄付、贈与、補助金その他の類似金”に該当し、当該組織が公衆から直接受け取る“直接寄付”が 10.7%の 146 万ドル、他組織などと共同で行う資金募集キャンペーンなどによる公衆からの寄付のうち、自組織の取り分を示す“間接寄付¹¹”が 13.4%の 183 万ドル、そして、0.5%の 6.5 万ドルが政府補助金となっている¹²。収益のうち最大の科目が、861 万ドル 63.1%を占める事業収益である。事業収益のうち開発収入が 426 万ドル、管理収入が 410 万ドル、家賃収入が 24 万ドルとなっている¹³。残りは、預金利息及び一時的現金投資 115 万ドル 8.4%、その他の収益 52 万ドル 3.8%などとなっている。

費用は、そのほとんどを占める 86.7%の 1275 万ドルが事業費である。そのうち、幹部報酬が約 70 万ドル、従業員報酬及び賃金が約 300 万ドルを占める¹⁴。それ以外に、170 万ドル 11.6%が管理費（うち人件費 92 万ドル）、また資金募集事業のための資金調達費が 25 万ド

<http://www.hud.gov/offices/cpd/affordablehousing/training/web/chdo/>

¹¹ Internal Revenue Service (2007), *Instructions for Form 990 and Form 990-EZ*.

¹² Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, BRIDGE Housing Corporation, Part I.

¹³ Form 990 (2007), BRIDGE, Part VII.

¹⁴ Form 990 (2007), BRIDGE, Part II.

表1: BRIDGEハウジング—収益、費用、純資産・資金残高の変動額(活動計算書)
2007/1/1から2007/12/31まで

	分類番号	科目	金額	構成比		
収益	1	寄付、贈与、補助金、その他の類似金	3,361,306	24.6%		
		寄付者意向付基金(DAF)			1a	
		直接寄付金(1a除く)			1b	1,464,034
		間接寄付金(1a除く)			1c	1,832,052
		政府補助金(1a除く)	1d	65,220		
	2	事業収益	8,606,734	63.1%		
4	預金利息及び一時的現金投資	1,152,474	8.4%			
8d	資産売却益	898	0.0%			
11	その他の収益	525,000	3.8%			
	12	収益の合計	13,646,412	100.0%		
費用	13	事業費	12,746,109	86.7%		
	14	管理費	1,700,604	11.6%		
	15	資金調達費	252,205	1.7%		
	16	系列組織への支払		0.0%		
	17	費用の合計	14,698,918	100.0%		
純資産	18	当期の変動額	-1,052,506			
	19	期首の純資産・資金残高	24,353,238			
	20	純資産・資金残高のその他変動額				
	21	期末の純資産・資金残高	23,300,732			

(出所) Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, BRIDGE Housing Corporation.

ル1.7%ある。

続いて、表2の貸借対照表をみる。資産合計は4946万ドルであるが、そのほとんどは預金・一時的現金投資である。開発法人であるが、土地・建物等の資産保有は少ない。これは開発・運営物件に関する会計のほとんどが、BRIDGEハウジング本体から切り離されていることによる。開発物件に関する会計科目は、活動計算書のなかでみたように、開発収入や管理収入としてBRIDGEハウジングに入ってくる。負債は2615万ドルであり、そのほとんどは、開発プロジェクト遂行のためのモーゲッジ(住宅ローン)・その他の支払手形である。純資産・資金残高の合計は2330万ドルとなる¹⁵。

さらに、「事業目的及び成果」の項をみると、「勤労者やシニアに対する高品質なアフォーダブル住宅を提供する」となっている。その詳細には、以下のように記述されている。

「BRIDGEハウジングは、カリフォルニア州におけるアフォーダブル集合住宅・戸建住宅の主要な非営利の開発・所有組織である。BRIDGEは、家族や高齢者向けのアフォーダブル集合住宅・賃貸住宅や持ち家などの開発、そして、都市の整然とした再開発、公共交通指向、都市空地利用、複合用途・所得階層混合居住などを専門とする。BRIDGEは、コミュニティの——特に、カリフォルニアの高騰する住宅市場において弾き出された困難を抱える勤労世帯の——あらゆる経済階層に対して住宅を提供する責務をもつ地方政府を支援する。BRIDGEは、BRIDGEが開発した物件に居住する居住者が、経済階層を上昇するための、一連のサービスを提供する。1983年以来、BRIDGEは、

¹⁵ Form 990 (2007), BRIDGE, Part IV.

表2: BRIDGEハウジングー貸借対照表
2007/1/1から2007/12/31まで

	分類番号	科 目	金 額	構成比
資産	46	預金・一時的現金投資	21,110,579	42.7%
	47c	未収金	8,088,642	16.4%
	48c	未収寄付金	130,100	0.3%
	51c	その他の未収金(受取手形及び貸付金)	9,453,025	19.1%
	53	前払費用・繰延資産	163,691	0.3%
	56	投資:その他	3,087,967	6.2%
	57c	土地・建物・備品の取得価額ー減価償却費累計額	3,934,258	8.0%
	58	事業関連投資を含むその他の資産	3,486,848	7.1%
	59	資産合計	49,455,110	100.0%
負債	60	未払金及び未払費用	2,182,730	8.3%
	62	繰延収入	5,000	0.0%
	64b	モーゲッジ・その他支払手形	23,026,511	88.0%
	65	その他の負債	940,137	3.6%
	66	負債合計	26,154,378	100.0%
純資産・ 資金残高	67	非拘束純資産	18,510,377	79.4%
	68	一時拘束純資産	3,040,355	13.0%
	69	永久拘束純資産	1,750,000	7.5%
	73	純資産・資金残高の合計	23,300,732	100.0%
	74	負債及び純資産・資金残高の合計	49,455,110	

(出所) Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, BRIDGE Housing Corporation.

3万5000人以上の人びとを擁する1万3000戸以上の住宅を供給している¹⁶。」

さらに、人員構成についてみる。意志決定は21名で構成される理事会によってなされ、全員が無報酬の非常勤理事である。表3は「役員・管理者・理事・幹部職員報酬及び従業員報酬」の一覧である。最高経営責任者（CEO）をはじめとする4名の幹部職員が、CEOの年21万3000ドルを筆頭に、かなり高額報酬を得ている。これ以外にも、フォーム990では、年5万ドル以上の報酬を受ける上位5名の従業員について申告し、開示しなければならないことになっており、これをみると最高で20万3077ドルの報酬を受け取る従業員を筆頭に、高額報酬を受け取る従業員が多数いる。総数を明らかにしたいところであるが、2007年度フォーム990は申告ミスと思われる記載となっているので¹⁷、他年度のフォーム990を参考にする。2006年度フォーム990によると、5万ドル以上の報酬を受ける従業員数は45名となっており、幹部職員と合わせると49名¹⁸、様式が改定された2008年度フォーム990によると、10万ドル以上の報酬を受ける幹部職員・従業員数は合計で13名となっており¹⁹、かなり高額報酬を受ける構成員が多いことが分かる。

以上が、フォーム990によってみたBRIDGEハウジングの姿であるが、実は、BRIDGEハウジングは単体のみの活動に収まるものではなく、巨大なグループを形成しているの以下でみておきたい。

¹⁶ Form 990 (2007), BRIDGE, Part III.

¹⁷ フォーム990(2007)の申告書では、5万ドル以上の報酬を受ける従業員が、リストアップされた5名以外に“3名”いると記述されており、合計すると8名ということになる。

¹⁸ Form 990 (2006), BRIDGE, Schedule A, Part I.

¹⁹ Form 990 (2008), BRIDGE, Part VII.

表3: BRIDGEハウジング
役員・管理者・理事・幹部職員報酬及び従業員報酬

役員・管理者・理事・幹部職員報酬合計	715,900
a	213,000
b	197,000
c	185,000
d	120,900
その他21名	0
人数	25
従業員のうち上位5名の報酬合計	860,040
a	203,077
b	179,160
c	177,303
d	168,500
e	132,000
50,000ドルを超えるその他従業員数	3*

* 申告書の記載に誤りがあると思われる。

(出所) Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, BRIDGE Housing Corporation.

BRIDGE グループは、BRIDGE ハウジングに加え、BRIDGE Economic Development²⁰や、BRIDGE Infill Development ほか、数十の関連団体を抱えている。BRIDGE ハウジングの年次報告書には、これら関連団体を含めた連結決算が掲載されており、それによると、2008 年の収益は 1 億 1908 万ドル、費用は 8591 万ドル。資産 11 億 1405 万ドル、純資産 3 億 7359 万ドルの巨大なグループとなっている²¹。加えて、スタッフも 200 名以上と膨れ上がる²²。

BRIDGE の開発物件は、2008 年単独で、建設中 1946 戸、認可申請中が 3352 戸であり、5298 戸の開発プロジェクトが動いている。1983 年の設立から 2008 年までに供用開始となった物件は 1 万 2528 戸、そのうち 8848 戸が低所得者向け物件である。これら開発物件の総価値は約 18 億 3000 万ドルに達する²³。

BRIDGE ハウジングの特徴は、第一に、これまでのデータでもみたように、とくかく規模の大きいことが挙げられる。全体の規模だけでなく、取り扱う 1 つのプロジェクトの大きさでも、500 戸を超えるような大規模開発を抱えており、開発力の大きさが示される。

特徴の第二は、幹部職員および従業員報酬が高いことである。先にもみたように、フォーム 990 (2007) による単体決算によると、4 名の役員報酬は、71 万 5900 ドルであり、最高経営責任者 (CEO) の報酬は 21 万ドルを超え、最も高い従業員報酬は 20 万ドル余りである。2006 年度のデータでみると、5 万ドルを超える報酬を受けるものは 45 名おり、これ

²⁰ 501(c)(3)組織ではなく、501(c)(4)組織であり、すなわち慈善組織ではない。

²¹ BRIDGE Housing Corporation, *Annual Report 2008*.

²² <http://www.bridgehousing.com/>

²³ BRIDGE Housing Corporation, *Annual Report 2008*.

らのスタッフが、計上されている従業員報酬及び賃金約 314 万ドルのほとんどの部分を占めていることが示される²⁴。

2.2. EBALDC (East Bay Asian Local Development Corporation)

EBALDC (イボルドシー) は、サンフランシスコ湾東岸 (イーストベイ) のオークランド市のチャイナタウンから生まれた組織であり、1975 年から 2009 年まで、17 プロジェクト 1400 戸以上の低所得者向け住宅を開発している²⁵。East Bay Asian Local Development Corporation の名の通り、Asian の名を冠しているが、アメリカでは民族による差別的取り扱いが許されておらず、同組織は、すべての人種・民族に開かれたものとなっている。

EBALDC は、ベイエリア地域の代表的な CDC のひとつ、すなわち、地域に根ざした (Community-based な) 開発 (Development) を行なう法人 (Corporation) であるといわれ、アラメダ郡とコントラ・コスタ郡の 2 つの隣接するカウンティ及びオークランド市からコミュニティ住宅開発組織 (CHDO) として公認されている。

フォーム 990 によって、その姿にふれてみよう。表 4 の活動計算書によれば、2007 年度の収益の合計は 1131 万ドルであり、そのうち 134 万ドル 11.9%が公衆からの直接寄付で占められている²⁶。最大の科目は、842 万ドル 74.5%を占める事業収益であり、明細は、家賃収入が 533 万ドル、開発収入が 259 万ドル、資産管理収入が 29 万ドルなどとなっている²⁷。残りは、預金利息及び一時的投資資金 47 万ドル、その他の収益 97 万ドルなどとなっている。なお、2007 年度において、政府補助金や政府との事業契約はない。

費用は、そのほとんどを占める 88.3%の 822 万ドルが事業費である。そのうち、幹部報酬が 34 万ドル、従業員報酬及び賃金が 128 万ドル、機材設備レンタル・メンテナンスが 113 万ドル、利払費が 162 万ドル、減価償却・固定資本減耗が 139 万ドルなどとなっている²⁸。それ以外に 88 万ドル 9.5%が管理費 (うち人件費 43 万ドル)、また資金募集事業のための資金調達費が 21 万ドル 2.3%である。

表 5 の貸借対照表によると、資産合計は 7749 万ドルであり、そのうち 50.1%の 3886 万ドルが、土地・建物・備品の取得価額から減価償却費累計額を引いた投資額となっており、EBALDC 開発物件がここに計上されていることが分かる。それ以外は、預金・一時的現金投資 1039 万ドル 13.4%、その他の未収金 (受取手形及び貸付金) 1345 万ドル 17.4%、事業関連投資を含むその他の資産 1399 万ドル 18.1%などとなっている。負債は 5034 万ドルであり、その 60.7%の 3058 万ドルがプロジェクト遂行のためのモーゲッジ・その他の支払手形、

²⁴ Form 990 (2006), BRIDGE, Part II.

²⁵ <http://www.ebaldc.org/pg/12/about-ebaldc/ebaldc-history>

²⁶ Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, East Bay Asian Local Development Corporation (EBALDC), Part I.

²⁷ Form 990 (2007), EBALDC, Part VII.

²⁸ Form 990 (2007), EBALDC, Part II.

表4: EBALDC—収益、費用、純資産・資産残高の変動額(活動計算書)
2007/7/1から2008/6/30まで

	分類番号	科目	金額	構成比		
収益	1	寄付、贈与、補助金その他類似金	1,344,800	11.9%		
		寄付者意向付基金(DAF)			1a	
		直接寄付金(1a除く)			1b	1,344,800
		間接寄付金(1a除く)			1c	
			政府補助金(1a除く)	1d		
	2	事業収益	8,422,415	74.5%		
	4	預金利息及び一時的投資資金	469,176	4.1%		
	5	配当金及び有価証券利息	20,639	0.2%		
	9c	特別行事による収入	79,926	0.7%		
	11	その他の収益	974,931	8.6%		
	12	収益の合計	11,311,887	100.0%		
	費用	13	事業費	8,223,048	88.3%	
14		管理費	882,361	9.5%		
15		資金調達費	212,040	2.3%		
16		系列組織への支払い				
17		費用の合計	9,317,449	100.0%		
純資産	18	当期の変動額	1,994,438			
	19	期首の純資産・資金残高	25,181,282			
	20	純資産・資金残高のその他変動額	-18,106			
	21	期末の純資産・資金残高	27,157,614			

(出所) Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, EBALDC.

表5: EBALDC—貸借対照表
2007/7/1から2008/6/30まで

	分類番号	科目	金額	構成比
資産	46	預金・一時的現金投資	10,390,706	13.4%
	47c	未収金	325,676	0.4%
	51c	その他の未収金(受取手形及び貸付金)	13,454,634	17.4%
	53	前払費用・繰延資産	16,276	0.0%
	55c	投資:土地・建物・備品の取得価額ー減価償却費累計額	38,861,882	50.1%
	56	投資:その他	450,811	0.6%
	58	事業関連投資を含むその他の資産	13,992,667	18.1%
	59	資産合計	77,492,652	100.0%
	負債	60	未払金及び未払費用	589,152
64b		モーゲッジ・その他の支払手形	30,576,404	60.7%
65		その他の負債	19,169,482	38.1%
66		負債合計	50,335,038	100.0%
純資産・ 資金残高	67	非拘束純資産	26,212,530	96.5%
	68	一時拘束純資産	945,084	3.5%
	69	永久拘束純資産		
	73	純資産・資金残高の合計	27,157,614	100.0%
74	負債及び純資産・資金残高の合計	77,492,652		

(出所) Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, EBALDC.

表6: EBALDC
役員・管理者・理事・幹部職員報酬及び従業員報酬

役員・管理者・理事・幹部職員報酬合計	451,620
a	91,138
b	87,265
c	71,865
d	69,751
e	68,547
f	63,054
その他15名	0
人数	21
従業員のうち上位5名の報酬合計	386,521
a	97,610
b	92,121
c	75,875
d	60,744
e	60,171
50,000ドルを超えるその他従業員数	6

(出所) Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, EBALDC.

1917 万ドル 38.1%が未払利子を含むその他の負債となっている。純資産・資金残高の合計は 2716 万ドルとなる。

続いて、「事業目的及び成果」についてみる。フォーム 990 によれば、「EBALDC は、アフーダブル住宅やコミュニティ施設を開発するコミュニティ開発法人 (CDC) であり、同時に、居住者や近隣住民に対し、平等なサービスを提供する。特に、イーストベイ (サンフランシスコ湾東岸) におけるアジア・太平洋諸島出身者のコミュニティや多様な低所得の人びとを重要視する。」となっている²⁹。

さらに、人員構成についてみる。意志決定は 15 名で構成される理事会によってなされ、全員が無報酬の非常勤理事である。表 6 の「役員・管理者・理事・幹部職員報酬及び従業員報酬」の一覧をみると、6 名の幹部職員がおり、報酬は、9 万 1 千ドル～6 万 3 千ドルの水準となっている³⁰。年 5 万ドル以上の報酬を受ける従業員は、約 9 万 8 千ドルの報酬を受け取る者を筆頭に合計 11 名いることになる³¹。なお、計上されている人件費は 172 万ドルあり、5 万ドル以上の従業員報酬を受けている人びとだけでは総額を説明できない。EBALDC の Web ページによれば、80 名のスタッフを抱えているとされており、計算上、172 万ドルの従業員報酬・賃金の半分以上は、これらスタッフの人件費になっていると読むことができる³²。

²⁹ Form 990 (2007), EBALDC, Part III.

³⁰ Form 990 (2007), EBALDC, Part V-A.

³¹ Form 990 (2007), EBALDC, Schedule A, Part I.

³² <http://www.ebaldc.org/>

EBALDC は、役員が当事者を含むコミュニティの代表で構成され、CHDO 資格を得ており、オークランド市を中心に、イーストベイの隣接する 2 つのカウンティに根ざした活動に限定していることが特徴である。

2.3. RCD (Resources for Community Development)

RCD は、イーストベイ (サンフランシスコ湾東岸) のバークリー市に 1984 年に設立された、サンフランシスコ・ベイエリア地域で、アフォーダブル住宅を開発し運営する組織である。RCD は 2009 年現在で、1600 戸以上のアフォーダブル住宅を供給している³³。RCD は、いわゆる CDC の一つであり、バークリー市、オークランド市、アラメダ郡、コントラ・コスタ郡、及びカリフォルニア州から CHDO として公認されている。

「RCD は、選択肢をほとんど与えられていない人びと (people with the fewest options) が居住するアフォーダブル住宅を供給し維持する」ことを自らの使命として唱っている。「選択肢をほとんど与えられていない人びと」とは、ホームレス、障がい者、高齢者、HIV 感染者・AIDS 患者など、特別なニーズを有する最も社会の周辺に追いやられた人びと (the most marginalized people) を指す³⁴。

フォーム 990 を使いながら、RCD の姿についてふれていこう。表 7 の活動計算書によれば、2007 年度の収益の合計は 857 万ドルであり、そのうち、1/3 を超える 36.1%が“寄付、贈与、補助金、その他の類似金”に該当し、公衆からの直接寄付が 47 万ドル 5.5%、政府補助金が 262 万ドル 30.6%と大きい。RCD においても、事業収益が最大科目となっており、544 万ドル 63.5%を占める³⁵。内訳は、開発収入が 428 万ドル、家賃収入が 147 万ドルなどとなっている³⁶。

費用は、そのほとんどである 95.3%の 1497 万ドルが事業費であり、管理費のシェアは 3.6%、57 万ドルと相対的に少なくなっている。2007 年度事業費の大きさについて、フォーム 990 の添付文書によると、有限責任会社 (LLC: Limited Liability Company) の設立と、その LLC への資産移転によるものと説明されている。通常の実業費の規模をみるために、2005 年度、2006 年度のフォーム 990 によって当該年度の事業費を参照すると、両年度とも 360 万ドル程度となっていること、また 2007 年度単年でみても、収益の合計とのインバランスが大きいことから、2007 年度の LLC の設立と資産の移転は、例外的な大型案件の遂行と理解して差し支えない。

表 8 の貸借対照表によると、資産合計は 2887 万ドルである。土地・建物・備品の取得価

³³ http://www.rcdev.org/about_intro.html

³⁴ Resources for Community Development (2005), “Developing & Building; Communities for the Future.” (brochure)

³⁵ Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, Resources for Community Development (RCD), Part I.

³⁶ Form 990 (2007), RCD, Part VII.

表7: RCD—収益、費用、純資産・資金残高の変動額(活動計算書)
2007/7/1から2008/6/30まで

	分類番号	科目	金額	構成比		
収益	1	寄付、贈与、補助金、その他の類似金	3,096,761	36.1%		
		寄付者意向付基金(DAF)			1a	
		直接寄付金(1a除く)			1b	473,315
		間接寄付金(1a除く)			1c	
	政府補助金(1a除く)	1d	2,623,446			
	2	事業収益	5,444,738	63.5%		
	4	預金利息及び一時的現金投資	30,230	0.4%		
	12	収益の合計	8,571,729	100.0%		
費用	13	事業費	14,974,988	95.3%		
	14	管理費	570,566	3.6%		
	15	資金調達費	168,644	1.1%		
	16	系列組織への支払い		0.0%		
	17	費用の合計	15,714,198	100.0%		
純資産	18	当期の変動額	-7,142,469			
	19	期首の純資産・資金残高	8,305,924			
	20	純資産・資金残高のその他変動額				
	21	期末の純資産・資金残高	1,163,455			

(出所) Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, RCD.

表8: RCD—貸借対照表
2007/7/1から2008/6/30まで

	分類番号	科目	金額	構成比
資産	46	預金・一時的現金投資	1,489,990	5.2%
	47c	未収金	212,549	0.7%
	51c	その他の未収金(受取手形及び貸付金)	612,175	2.1%
	53	前払費用・繰延資産	137,037	0.5%
	56	投資(その他)	4,424	0.0%
	57c	土地・建物・備品の取得価額－減価償却費累計額	10,770,649	37.3%
	58	事業関連投資を含むその他の資産	15,641,865	54.2%
	59	資産合計	28,868,689	100.0%
負債	60	未払金及び未払費用	381,937	1.4%
	62	繰延収入	12,690	0.0%
	64b	モーゲージ・その他の支払手形	12,962,877	46.8%
	65	その他の負債	14,347,730	51.8%
	66	負債合計	27,705,234	100.0%
純資産・ 資金残高	67	非拘束純資産	1,123,757	96.6%
	68	一時拘束純資産	39,698	3.4%
	69	永久拘束純資産		
	73	純資産・資金残高の合計	1,163,455	100.0%
	74	負債及び純資産・資金残高の合計	28,868,689	

(出所) Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, RCD.

表9: RCD
役員・管理者・理事・幹部職員報酬及び従業員報酬

役員・管理者・理事・幹部職員報酬合計	0
人数	14
従業員のうち上位5名の報酬合計	368,645
a	90,000
b	73,438
c	70,825
d	68,542
e	65,840
50,000ドルを超えるその他従業員数	7

(出所) Form 990 (2007), Return of Organization Exempt From Income Tax, RCD.

額から減価償却費累計額を引いた 1077 万ドルが RCD の開発物件と推測される。なお、事業関連投資を含むその他の資産が 1564 万ドル 54.2%と最も大きくなっているが、内訳をみると“パートナーシップによる投資”がこの額を大きく引き上げており、前述の LLC 設立による影響と推測される。負債合計 2771 万ドルについても、その他の負債が 51.8%、1435 万ドルの最大科目となっており、同じく LLC 設立に伴う何らかの負債計上と思われる³⁷。それ以外は、プロジェクト遂行のためのモーゲッジ・その他の支払手形 1296 万ドル 46.8%で説明される。

続いて、「事業目的及び成果」についてみると、2007 年度については、9 物件 203 戸の運用と、6 物件 356 戸の開発計画の進行と記されている³⁸。

さらに、人員構成についてみる。意志決定は、14 名で構成される理事会によってなされ、全員が無報酬の非常勤理事である³⁹。表 9 によって、「役員・管理者・理事・幹部職員報酬及び従業員報酬」の一覧によって、年 5 万ドル以上の報酬を受ける従業員をみると、9 万ドルの報酬を受ける者を筆頭に合計 12 名いることになっている⁴⁰。

RCD は、役員が当事者を含むコミュニティの代表で構成され、CHDO 資格を得ており、パークリー市を中心に、サンフランシスコ・ベイエリア地域で、限界的なコミュニティを支える役割を果たしていることを特徴としているといえる。

³⁷ 他年度の貸借対照表の「その他資産」「その他負債」の構成比は必ずしも高くない。Form 990 (2005), RCD; Form 990 (2006), RCD.

³⁸ Form 990 (2007), RCD, Part III.

³⁹ Form 990 (2007), RCD, Part V-A.

⁴⁰ Form 990 (2007), RCD, Schedule A, Part I.

3. 非営利開発法人に対する評価

3.1. 住宅・コミュニティ開発政策における非営利組織の位置づけ

アメリカにおける住宅・コミュニティ開発政策は、他の先進資本主義諸国と比較すると、できるだけ市場経済の機能を阻害しないような、極めて特徴的な仕組みを伴っている。たとえば、民間部門が、公民パートナーシップのパートナーとして、低・中所得層向けの住宅建設あるいは衰退地域のコミュニティ開発に参加できるような枠組みとなっているのである。

ただし、ひとくちに「民間」といっても、その様態はさまざまである。投資の対象として住宅開発からのリターンだけを求める投資家、営利を目的として住宅開発を行うディベロッパーがある。これらに民間の非営利組織が加わるのである。非営利組織には、住宅開発を手がける非営利ディベロッパー、そして低所得家族に対するソーシャルワークまで手掛けようとする組織まである。

これらのさまざまな「民間」組織が入り組んだ複雑な枠組みが形成されている。一つのタイプの民間経済主体が、すべての住宅・コミュニティ開発を担っているわけではない。それぞれの経済主体によって「棲み分け」がある。営利・非営利の違いのみならず、営利部門内においても、投資家とディベロッパーでは、住宅・コミュニティ開発への関わり合い方が異なる。投資家は住宅・コミュニティ開発に市場と同じリターンを求め、営利ディベロッパーは比較的“良質な”貧困・衰退地域の再開発の利益をすくい取る (skimming)。これに対し、営利企業が進出をためらうような、支援困難で限界的なコミュニティを引き受けるのが、間接的な政策手段に依りながら活動する非営利組織である。

ところが、さらに、一口に非営利法人といっても差異があることを指摘しておかなければならない。BRIDGEハウジングに代表されるように、ほぼ営利企業と変わらない大規模の非営利ディベロッパーが、広範囲に事業を展開しているようなケースも存在するし、EBALDCのように、コミュニティに根ざした (community-based な) 開発・再開発を行なう中規模の団体もあれば、行き場を失った低所得者や限界的なコミュニティの再開発を引き受けようとしている RCD のような組織も存在しているのである。

3.2. CHDO 資格を取得するか否か

第 1 節でみたように、住宅・コミュニティ開発にかかわる“非営利組織”のステータスには 2 種類ある。アメリカにおいては、慈善活動を行なう“非営利組織”である限り、例外なく 501(c)(3) 免税組織である。しかしながら、CHDO 資格を得るかどうかは、組織の活動方針に依存する。第 2 節で取り上げた非営利組織のうち、BRIDGEハウジングは、CHDO

資格を得ておらず、いわゆる CDC にも分類されない。それに対し、EBALDC と RCD は、CHDO であり、CDC と認知される組織である。

BRIDGE ハウジングは、CHDO でないために、住宅都市開発省が用意する HOME 投資パートナーシップ・プログラム資金のうち、非営利組織のために留保される 15%の資金にアクセスすることができない。営利企業との対等な競争環境のなかで、一般向けの 85%の資金を獲得しなければならない。

BRIDGE ハウジングへのインタビュー⁴¹のなかで、BRIDGE ハウジングの開発担当ディレクターは、そのような相対的に厳しい競争環境にあることを認めつつ、筆者による「BRIDGE ハウジングが CHDO 資格を取得しない理由」についての問いについては、その場で回答を留保し、後日に至っても回答を寄せなかった。この点について、EBALDC のエグゼクティブ・ディレクターに聞くと⁴²、あくまでも推測であるとの条件をつけながらも、BRIDGE のような組織にとっては、CHDO 資格によって得られる利益よりも、課せられる義務の方が、特に、開発プロジェクトの居住者である低所得の当事者などを理事会メンバーに加えなければならないことなどが、活動のかせになると考えているのではないかと答えた。事実、EBALDC や RCD の理事は、低所得の当事者が理事会構成メンバーとなっているのに対し、BRIDGE ハウジングの理事は、住宅・コミュニティ開発のプロフェッショナルで占められ、当事者はみあたらない⁴³。

3.3. 寄付金をめぐる社会状況

どの分野の非営利組織にとっても寄付金や補助金などの無償資金が重要であるように、住宅・コミュニティ開発専門の非営利組織にとってもこれらの無償資金が重要である。BRIDGE ハウジングでは直接寄付金・間接寄付金・政府補助金を合わせて、収益の 24.6%を占めているし、EBALDC では直接寄付金だけで 11.9%を占め、RCD では政府補助金の比率が高いものの、5.5%を占める直接寄付金を合わせた 36.1%を無償資金に頼っている。この項では、このうち、寄付金について考察しておきたい。

注目しなければならないのは、片山（2006）がいうように、「世界経済における市場経済のチャンピオンとして自他共に認めるアメリカが、実は寄付金大国である」ことである⁴⁴。アメリカ経済における 2004 年の寄付金総額は、実に 2485 億ドル、GDP 比で 2.1%を占める規模にある⁴⁵。こうした寄付が公益のために使われているとすれば、小さな政府であるアメリカであっても、社会全体を見通したときには、やや異なった姿が描かれることになる。

ここで、本稿が対象とする住宅・コミュニティ開発における寄付の特徴について、非営

⁴¹ 2008 年 9 月 3 日サンフランシスコ市内 BRIDGE ハウジング本部にてインタビュー。

⁴² 2008 年 9 月 18 日オークランド市内 EBALDC 本部にてインタビュー。

⁴³ “BRIDGE Housing's Board of Directors,” <http://www.bridgehousing.com/BOD>

⁴⁴ 片山泰輔（2006）『アメリカの芸術文化政策』日本経済評論社、13 ページ。

⁴⁵ 片山（2006）、13 ページ。ただし、原資料は *Giving USA 2005*。

利組織の年次報告書やインタビューから指摘しておきたい。片山によれば、総寄付金額のうち 75.6%が個人による寄付であり、財団は 11.6%、企業は 4.8%というシェアになり、全体的には、個人の寄付が大きいことが指摘される。これに対し、住宅・コミュニティ開発分野における寄付を、各団体の年次報告書やニュースレターなどに掲載された寄付者リストを元に見ると、財団や、ゼネコンや金融機関が多くリストアップされ、個人は相対的に少ないことが特徴として読みとれる。インタビューによれば、取引関係のある企業や財団からの寄付が多くなる傾向にあるという。個人の寄付もないわけではないが、やはり何らかの利害関係がある者からの寄付で、見知らぬ個人からの寄付はほとんどないという。

片山は、「民間寄付の意義」として、寄付は何らかの形で還元される（特典が提供される）が、税金の場合は、そうした還元がないことを指摘している⁴⁶。片山が対象とした芸術文化分野のように“特典の提供”とはいかないが、住宅・コミュニティ開発の分野においても、何らかの“還元”を伴った寄付が大勢を占めていると考えてよかろう。これに加えて、資金集め（fundraising）のイベントによって寄付を集めていることも注目される。事実、EBALDC のフォーム 990 によれば、寄付集めのために、たとえば食事会やゴルフ・トーナメントを開催したことが記載されている。寄付大国アメリカといっても、無縁で無償の寄付が多いわけではなく、利害関係の存在や、資金集めのイベント開催の努力などによって寄付がなりたっているということは注目に値する事実といえるであろう。

3.4. 高額報酬に関わる問題

アメリカの非営利組織についての研究業績をもつ木下（2007）は、その著書『アメリカ福祉の民間化』のなかで、非営利組織の幹部報酬の高額化問題について言及する。曰く「NPO の運営に関わる透明性については、NPO の経営責任者等への幹部報酬のことが問題になっている。なぜなら、「大きな責任には大きな報酬を」という論理に基づいて、NPO の経営責任者などへの報酬が増加する事例が増えていたからである」という。そのうえで、ウィスコンシン州ミルウォーキーのある民間団体の事例を次のように紹介している。「ソフトウェア会社の失敗等により 1500 万ドルの赤字が見込まれ、150 人もの従業員を解雇したが、赤字の一方で、経営責任者の報酬が 20 万ドルを超えていたことに批判が集まった」という。そして、「元来、アメリカの NPO には役員に収益に応じた報酬を支払ってはならないという「非分配制約の原則」がある。しかし、収益に応じなくても、報酬を高額に設定し、高い報酬を幹部に与えることができる」と述べたうえで、木下は、「NPO の幹部への報酬の決定プロセスについて、透明性が求められている」という⁴⁷。

本稿においても、非営利組織の幹部報酬について検討しなければならないと考える。表 3、表 6、表 9 で示したように、高額の報酬を受け取る幹部職員や従業員が比較的多いと思われる

⁴⁶ 片山（2006）、26～29 ページ。

⁴⁷ 木下武徳（2007）『アメリカ福祉の民間化』日本経済評論社、142～143 ページ。

るからである。高額報酬の筆頭は、BRIDGEハウジングのCEOであり、2007年度で21万1300ドルの報酬を受けている。このCEOは、同じ年度に、さらにグループ内の組織(BRIDGE Infill Development)から、追加的な報酬6万3250ドルを受け取っている。CDCであるEBALDCやRCDにおいても、もっとも高額な報酬は9万ドル台に達している。公衆からの寄付を受け、さまざまな免税措置をも受けるこれらの非営利組織の幹部職員や従業員の報酬が、このように高額であってもよいのだろうか、そして一般からの批判は無いのであろうか。

科学研究費補助金によるカリフォルニア州サンフランシスコ・ベイエリアでの実地調査の過程で、インタビューを行なったすべての非営利法人職員、研究者、新聞記者等に、非営利組織職員の報酬の水準について質問した。結論を先にいえば、コメントは多様であったものの、共通していえることは、高額報酬に対する批判を述べる者はなく、かつまた、一般にも批判を聞いたこともない、というものであった。この“全般的に批判がない”ということを前提としつつ、追加的な回答事項について、いくつか事例を紹介しよう。

まず、BRIDGEハウジングの開発担当ディレクターによれば、「非営利組織といえども営利ディベロッパーと同等の報酬を出さなければ、営利企業に人材を取られるだけである。人材の獲得については、営利組織と完全な競争関係にある。非営利組織であるがゆえの利点と結びつかないので、相応の報酬があることは当然である」という⁴⁸。

さらに、カリフォルニア大学のBerkeley Program on Housing and Urban Policyのエグゼクティブ・ディレクターLarry Rosenthal博士によれば、「あえて支持もしないが批判もない。しかし、この報酬がなければ、(具体名を挙げたうえで、これらの)優秀な人材を、これらの組織に留めておくことはできなかつただろう」と述べた⁴⁹。

少し異なった角度から、サンフランシスコ市に本部を置くCHC: Citizens Housing Corporationの元プロジェクト・マネージャーのコメントを紹介しよう。報酬に対する批判もないし、批判も聞いたことはないということ前提としたうえで、次のような留保条件を示した。というのは、「事実、自らが働いていて、しばしば、取引関係にある人びとから、非営利(nonprofit)と無利益(no profit)を混同され、むしろ同情を受けた。それぐらいの認識であるから、一般の人びとは、非営利組織の職員が高い報酬を得ているという事実を知らない可能性が高く、知らしめた場合の反応はわからない」というのである⁵⁰。

最後に、カリフォルニア大学のJohn Quigley教授のコメントを紹介しよう⁵¹。数多くの一連のインタビューのなかで、批判を述べる者はなく、批判を聞いた者もないという筆者の調査結果に強い興味と関心を示しつつ、次のような解釈を示した。「不正がなく、低所得層のために貢献している限り、(カリフォルニア州における賃金水準を考慮したうえで)この程度の報酬で批判が出ることはないだろう。しかし、万が一、不正があると、一気に風

⁴⁸ 2008年9月3日サンフランシスコ市内BRIDGEハウジング本部にてインタビュー。

⁴⁹ 2008年9月23日カリフォルニア大学構内にてインタビュー。

⁵⁰ 2008年9月16日サンフランシスコ市内のカフェにてインタビュー。

⁵¹ 2008年9月22日カリフォルニア大学構内にてインタビュー。

向きは変わるだろう。」

以上の様々な見解から、非営利組織における報酬の水準をめぐる一定の解釈が引き出されよう。第一に、非営利組織といえども、人材の引き合いから、営利組織と同水準の報酬を提示できないようであれば、人材の流出を招くことになるだろう。報酬においては、非営利組織であるが故の利点を発揮できない。第二に、木下（2007）が事例で示したように、赤字が見込まれ解雇も行ないながら高額報酬を支払ったり、Quigley が述べたように、不正が発覚したりした場合には、高額報酬が批判的になることも推測されよう。しかしながら、低所得者のための顕著な貢献が認められるならば、相応の報酬も社会に受容されると考えられるのではないだろうか。このように理解するならば、木下のいう“NPO の幹部報酬の透明性”も、既にある程度確保されており、一定の合理性を見出すこともできるのではなかろうか。

結語に代えて

本稿では、サンフランシスコ・ベイエリアにおけるケース・スタディをもとに、住宅・コミュニティ開発に関わる非営利開発法人の姿をみてきた。まず、住宅・コミュニティ開発において、非営利組織は、市場と同じリターンを求める投資家や、営利ディベロッパーが存在するなかで、営利企業が進出をためらうような支援困難で限界的なコミュニティを支える存在として位置づけられることを確認した。そして、そうした非営利組織のなかにも、大規模に事業展開をする組織が存在する一方、コミュニティ・ベースに活動を続ける中小組織があることもみてきた。

非営利組織は、収入の一定割合を、寄付金や政府補助金などの無償資金に頼っている。なかでも、住宅・コミュニティ開発分野における“寄付金”について、年次報告書などの資料や、現地インタビューのなかから、（芸術文化などの他分野と同様に、）これらが、無縁・無償のものとしてではなく、利害関係のある財団や企業・個人から寄せられるものであり、何らかの“還元”が期待されたものとして集められている可能性が高いことを指摘した。加えて、資金集めの事業を行なうなどの努力が行なわれていることも、資料から裏付けを行なった。

加えて、非営利組織の構成員の“報酬”についても検討した。事実として、規模の大小による差異は認められるものの、小さな組織においてさえ、かなり高額な報酬が支払われていることを資料により確認した。そして、現地インタビューから、その理由について、非営利組織といえども、人材の登用の問題は、営利組織との引き合いが生じることから、同水準の報酬が用意されなければ成り立たないこと、加えて、経営の失敗や不正がない限り、相応の報酬はある程度社会に受容されており、一見、高額に見える報酬にも合理性が認められることをみてきた。

アメリカの非営利組織は、決して、無償ボランティアの延長線のような存在ではない。

どのような分野であれ、非営利組織も自立性を求められ、非営利組織が行なう事業を成り立たせるための確たる財務基盤を必要とする。本稿が対象とした住宅・コミュニティ開発においては、低所得者向け住宅の開発と運営を成り立たせるために、収入として多くの“寄付金”が集められ、支出として構成員に相応の“報酬”が支払われていた。そして、それぞれの背後には、合理的な理由が存在していたのである。

本研究は、非営利開発法人の実態を詳らかにすると同時に、非営利開発法人あるいは非営利組織一般が、社会のなかのひとつの構成部分として自立的に組織され運営されるための条件を明らかにしたものである。それは、日本における特定非営利活動法人（NPO 法人）のあり方にも重要な示唆を与えるものとなろう。