

27歳で事務所を承継後、医業特化を軸に毎年10%成長を続け、九州最大級の会計事務所グループに成長

大規模事務所時代のトレイルブレイザー アップパートナーズグループが描く未来

アップパートナーズグループ代表 税理士 菅 拓摩

税理士法人アップパートナーズ（福岡県福岡市）は、九州最大級の総合士業グループである。グループ総勢約380名、顧問先約3100件を抱え、売上高は33億円に達する。代表の菅 拓摩氏（写真）は、父の急逝により27歳で事業を承継。巧みな経営戦略で地域産業の衰退などの逆境を乗り越え、事務所を大きく成長させた。近年は広報部の立ち上げ、相続承継オフィスの新設、M&A部門の内製化、歯科経営支援クラウド「UP.zip」の展開など、次なる成長の種を蒔いている。本稿では、27歳での事業承継から現在に至る成長の軌跡と、今後5年から10年の展望について、菅氏にお話を伺った。（取材：江面洋治、撮影：関征士）

27歳で50名規模の事務所を承継

—— 業界での認知度が高いアップパートナーズグループですが、あらためて貴社の沿革や組織体制についてお聞かせください。

菅 当事務所は創業が1977年で、来年で

50周年になります。父が佐賀県の伊万里市で開業した事務所が母体です。

私は、父とはほとんど関わりなく育ちました。3歳のときに両親が離婚してからは、ほとんど会ったこともありませんでした。大学に入った頃、「このぐらいの大学に行くなら税理士になれるんじゃないか」と思われたように、父から連絡がありました。それがほぼ

初めての接触でした。

ちょうど就職超氷河期でもありましたし、就職してもどうかという思いもあって、税理士の道に進みました。2001年に父の事務所に入ったのですが、4月1日に入所して4月18日に父が亡くなり、そこから事業承継することになりました。当時27歳で、スタッフが約50名、売上は3億円ちよつとの規模でし



た。

そのとき、借金がかなり残ってしまいました。財産の多くは腹違いの弟たちのために残さなければならず、私は会社という「金のある木」と借金を引き継ぐことになりました。

叔父の計画では、僕は39歳まで毎月の手取りが25万円という設定でした。「おじさん、これじゃあ僕は結婚もできないですよ」と訴えるくらいの計画でしたが、スタッフたちがその事情を知っていて気の毒に思ってくれたのでしょう。すごく頑張ってくれましたね（笑）。

税理士としての最初の仕事で、実の父の相続申告でした。実務経験がないなか、教えてもらいながら手書きで作成しました。そのときに、「こうやって財産は分散するんだ」「本当だったらこれはすごく採めていただろうな」「大黒柱が亡くなるとどうなることになるのか」「保険がなかったらどうなるのか」といったことを、身をもって学びました。この経験はその後、お客様支援の際にとっても役に立ちました。

—— 事業承継支援のときに顧問先にアドバイスするようなことを、ご自身で実体験されたということですね。

菅 そうです。万が一のときに備えた保険があったとしても、残された遺族が生活してい

くためには、保険金の2倍、3倍のお金が必要になります。そういうことを実体験したことで、社長個人やご家族のことについては、実感を持って話ができるようになりました。

—— 当時の経営環境はどのような感じだったのでしょうか。

菅 引き継いだ当時、顧問先の大半は地域の伝統産業と建設業でした。伊万里という地域柄もあったでしょう。当時は不況のど真ん中で、伝統産業の売上は全盛期から8割も落ち、公共工事も6割程度に減っていました。顧問先の数もそれに比例して減っていく。地域から産業がなくなっていく様子を目の当たりにしました。

事務所をどうやって続けていくか考えたとき、外に出ていかなければならないと思いました。縁もゆかりもない伊万里に、福岡から来て事業承継したのも何かの運命かもしれないと思い、反対はされましたが福岡に進出することにしました。

—— 福岡に支店を出したのはいつ頃だったのでしょうか。

菅 2006年、33歳の頃です。事務所に入

って5、6年後ですね。ただ、当時はスタッフ5、6人のコンビニくらいの小さな事務所ができればいいという程度の感覚でした。現在のように福岡に本部を構えることは想定していませんでしたし、事業計画や中期計画を立てたこともありません。本当に行き当たりばったりでした。

—— 少人数でスタートするなかで、医業に特化されていきましたね。

菅 ある経営コンサルティングの方が、「今後成長する産業は教育か医療だ」と教えてくれました。教育は学校法人などがありますが、税理士の範疇ではない部分も多いと考えたと、医療が一番身近でした。また、私は九州歯科大学の下宿屋の息子で、歯科の先生たちとの会話も楽しかったですし、ほかの税理士さんが知らないような話も知っていました。それが先生方との共通の話題になりました。

そしてちょうどその頃、歯科医院が保険診療だけではやっていけなくなり、自費診療を取り入れていかなければならないという大転換期を迎えていました。自費をどう増やすか、借入をどうするか、保障をどうするか、利益が上がったら相続対策をどうするか。ほかの業界の顧問先とのやり取りで培った知識が、

そのまま役に立ちました。

—— クリニックの経営にも工夫が必要になってきたタイミングと重なったのですね。

菅 そうですね。もし今、同じ状況に置かれたら、全く違うことをやっていたかもしれません。DXに力を入れていたかもしれないですね。たまたまそのときのお客様のニーズが、

私たちの知識とフィットしたということです。九州歯科大学出身の方が顧問先になると、

祖母がとても喜んでくれました。「またお客さんになったよ」「〇〇さんのお話が出たよ、

うちの下宿屋の出身だよね」と話すが、ちよっとした喜びでしたね。

それと、税務だけでなく売上向上に貢献したいという父の想いも受け継いでいて、医業ならほかの業界以上に売上向上に貢献できたのです。それがすごく楽しかったですね。

380名規模の事務所の成長戦略

—— 前回、4年前にインタビューさせてい



菅 拓摩（すが・たくま）

アップパートナーズグループ代表、税理士法人アップパートナーズ代表社員税理士。1973年生まれ。関西学院大学社会学部卒業、立命館大学大学院経営学研究科修了。2001年、父・菅村 勉氏が創業した菅村勉税理士事務所に入所。直後に菅村氏が急逝し、27歳で事業を承継。2003年、税理士登録。2006年、A&P税理士法人を設立し代表社員税理士に就任。2008年、税理士法人アップパートナーズに改称。医業特化の戦略で成長を続け、現在は福岡・佐賀・長崎・東京に8拠点を展開。グループ総勢約380名、顧問先約3100件を抱える九州最大級の総合士業グループに発展させた。

ただいたときは約300名規模でしたが、今は380名ほどの規模になっているそうですね。顧問先も当時2000件から3100件に増えています。この4年間でチャレンジしたことや、学んだことを教えてください。

菅 ありがたいことに、セミナーやマーケティングをしなくても問い合わせがたくさん来るようになりました。そのような状況だったので、全くやっていなかったウェブ広告やホームページの見直しに取り組む余裕ができて、初めて取り組みました。めちゃくちゃ大変で



したね（笑）。

あと、広報部を立ち上げました。今の広報・採用のリーダーが戻ってくるタイミングで、ライティングが得意な社員も採用できました。目をつけていた人にダメ元で声をかけたら「私、勤めている会社を辞めるんです」と言われ、とても幸運でした。

広報部は直接お金を生まない部署ですが、会社にとって絶対必要だと考えてつくりました。今、ようやくそれが結果に結びついてきています。広報部を通じて広告を出すなど、トライアンドエラーを繰り返すなかで、効果のある施策と、そうでないものが分かってきました。

—— 広報は目に見えにくいですが、営業や採用などさまざまな施策を底上げする機能がありますね。

菅 コロナ禍ではかの企業が広告を控えたおかげで、駅や電車のなかのいい場所を取れるようになりました。普段なら絶対取れないような場所です。これも運だったと思います。—— なぜそのタイミングで広報に力を入れようと思ったのですか。

菅 相続と事業承継は、それまで自然発生的な案件をこなしているだけでした。私自身は

した。

—— 相続事業承継オフィスができて1年ほど経ちましたが、どのような変化がありましたか。

菅 結構大きな案件をいただけるようになりました。銀行さんからの紹介で、数千万円規模の案件もあります。「〇〇会計事務所を紹介します」と言うより、「相続専門のオフィスがあるの、そこに行きましょう」と言ったらほうが、銀行も紹介しやすいでしょう。

おかげで、相続とM&A関係の売上が今年（2025年）3億円くらいになりました。これはひとつの柱になりました。

—— M&Aはどのような形で内製化されていますか。

菅 うち基本的にはFAで、片手取引しかやりません。仲介はめったにやらないですね。売り手に付くことが多く、顧問先からの相談が中心です。私の知り合いや、税務では関与がないけれど、労務のクライアントだったり「知っている人に頼みたい」というつながりで依頼が来ます。

—— M&Aを内製化できている会計事務所は少ないと思います。先行投資が必要ですし、定期的に案件が来るというわけでもありません。

個人的に事業承継の経験がありましたが、組織的には取り組んでいませんでした。そこへ、うちの豊福（税理士の豊福陽子氏）が「組織化してやりたい」と言ってきたのです。この事業化のためにも広報に力を入れようと考えました。ほかにもいろいろ先行投資でやってみた結果、今は順調に売上が伸びています。

—— 天神に「福岡天神・相続事業承継オフィス」を新設され、福岡博多本部も拡張されましたね。その狙いを教えてください。

菅 まずオフィスが手狭になったという事情があります。また、博多駅周辺は「よそ者の街」というイメージがあって、いろいろな企業が進出してきます。一方、天神は「地元の人の街」というイメージです。相続や承継の対象となる方は地元で長年暮らしてきた方が多いので、天神にオフィスがあるほうが安心してもらえます。

もうひとつは、「福岡オフィス」より「相続事業承継オフィス」としたほうが、機能が分かりやすいということです。「何々歯科」より「〇〇矯正歯科」のほうが、どんな治療を受けられるクリニックなのか分かりやすいのと同じです。人は名前より機能で記憶するということを教えられて、なるほどと思いま

ん。なぜチャレンジしようと思ったのでしょうか。

菅 たまたま税理士志望の会計士がひとり入ってきたのです。「田舎に帰って税理士をやりたい」と言っていました。私の父が何十年前か前にやったことをもう一度繰り返すのはどうかと話しました。そのタイミングで事業承継案件が来たので、彼とならできそうだと思うって始めたのがきっかけです。

いきなり3000万円の案件が決まったのですが、その後2年間は売上が立ちませんでした。2015年に始めて、それほど業績が伸びなかったのが社長を交代しました。昨年からはようやく盛り上がってきています。

歯科経営支援クラウドを展開

—— 歯科医院向けの経営支援クラウドである「UP.zip」をリリースされたと伺いました。これはどういうサービスか紹介ください。

菅 ある歯科医師の先生が編み出した歯科医院の管理手法をベースにしています。新鮮だったのは「ユニットあたり」という考え方です。歯科医院はユニット（診療台）で患者さ



10年以上運用してきたシステムなので、一からつくるより活用していただいたほうが安上がりですし、メンテナンスもこちらで行います。歯科の顧問先が5件以上あって、これから増やしていきたいという先生方にはおすすめてです。私たちはこのサービスで顧問先を増やしてきた実績があります。

事務所巨大化の波に乗っていく

——ここまでのスケールを実現できる事務所は少ないと思います。「この規模を目指す」という目標はありますか。

菅 ないですね。よく聞かれるのですが、本当にありません。5年前の数字を見て「こんなに小さかったのか」と驚くくらいです。ただ、毎年10%は成長したいと、いつも思っています。

ある先生に教えていただいたのですが、20%だと無理が出る、5%だとだらける、10%がちょうどいいのだそうです。27、28歳の頃に聞いたこの言葉が頭に残っています。幸い、うちはずっと10%程度の成長を続けてきて、5%や20%成長という年はなかったと思います。

UP.zip歯科経営支援クラウドサービス (<https://sot.upp.or.jp/upzip/>)



んを診療して収入を得るので、ユニットあたりの売上や、患者さんの回転数の適正値、治療ペースの適正値などを出していくと、経営分析に非常に役立ちます。

歯科医師の先生方から、「もっとたくさん

す。だから、大量退職などのよく聞くような問題は起きていません。

今年（2025年）、売上が約33億円になりましたが、「3億の壁」「5億の壁」「10億の壁」みたいなものは感じたことはありません。

——今後5年、10年の展望をお聞かせください。

菅 これは私の責任なのですが、社内DXについてはあまり重視してきませんでした。クラウド会計ソフトの勝者がどこになるか見極めていたというのもあります。ようやく絞られてきたので、今年から一気に進めています。去年（2024年）は50%くらい切り替えましたが、今年（2025年）は8割を超える見込みです。

それをベースに、クラウド化ができていないお客様や、経理人材が不足しているお客様への支援を強化していきたいですね。

あとは、変化を捉えることが大事だと思っています。医療法改正、相続税の大きな改正、税率の変更、土地の値上がり、最近でいうと不動産への影響など、外的な変化がたまたま自分たちの領域と結びついたときに大きく成長できるのです。だからアンテナをたくさん

のデータを集めてほしい」と言われて「UP.zip」を始めました。最初は20件くらいでしたが、今は346の顧問先、施設にして約370の歯科医院にご協力いただいています。——かなりいいデータベースになっていますね。

菅 例えば「売上1億円の歯科医院をつくりたい」と思ったら、どのような人員構成が必要か、場所はどこくらいの広さがあるか、自費率の平均はどのくらい必要かが分かり、ロードマップが見えてきます。売上が下がってきたときも、新患が少ないのか、リピートが減っているのか、単価が落ちているのか一目で分かるので、打つ手が早くなります。

——「UP.zip」は他の会計事務所も活用できるそうですね。

菅 おかげさまで問い合わせが増えています。正直、これを他事務所に展開して大きく儲かるわけではありませんが、データを増やせるのが私たちにとってのメリットです。今は福岡、佐賀、長崎のデータが中心ですが、東京や大阪とは傾向が違うでしょうし、地域性がかなりあるでしょう。各地域で歯科を多く顧問先にされている先生方に使っていただければ、お互いにメリットがあると考えています。

張っておくことが重要ですね。

今後、2000人規模の巨大事務所がどんどん現れると思います。ビッグ4を除いても、5年以内に10社くらいはできるのではないのでしょうか。その波に乗り遅れてはいけません。自社だけでなく、緩やかな連合やレベニューシェアの仕組みなど、仲間づくりも意識していきたいですね。

——本日は貴重なお話を聞かせてくださりありがとうございました。アップパートナーズグループのさらなる躍進を祈念しています。

アップパートナーズグループ見学会

開催日：4月17日
13:30～17:30（受付13:00～）
18:00～20:00（懇親会予定）
講師：税理士法人アップパートナーズ
代表社員税理士 菅 拓摩氏 他
会場：TKPガーデンシティ博多新幹線口 3-A
福岡市博多区博多駅中央街5-14
福さ屋本社ビル 4階
受講料：1名 44,000円（税込）
見学会の詳細・お申し込みはこちら →

