

大規模事務所時代のトレイングライザーアップパートナーズグループが描く未来

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

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、次なる成長の種を蒼いている。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

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。

初めての接觸でした。

— 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

ちょうど就職超氷河期でもありました。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な」と思われたよ

うで、父から連絡がありました。それがほぼ50名、売上は3億円ちょっとの規模でし

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





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。

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」「○○さんのお話が出たよ、
—— 前回、4年前にインタビューさせてい
成長戦略

380名規模の事務所の成長戦略

——クリニックの経営にも工夫が必要になつてきましたタイミングと重なつたのですね。菅 そうですね。もし今、同じ状況に置かれたら、全く違うことをやつていたかもしません。DXに力を入れていたかもしませんね。たまたまそのときのお客さん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。「またお客様になつたよ」「○○さんのお話が出たよ

事業承継支援のときに顧問先にアドバイスしたこと、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。

税理士としての最初の仕事が、実の父の相続税申告でした。実務経験がないなか、教えてもらひ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」「本当だつたらこれはすごく揉めていただらどうなるのだろうな」「大黒柱がなくなるとどういうことになるのか」「保険がなかつたらどうなるのか」といったことを、身をもつて学びました。この経験はその後、お客様支援の際にとても役に立ちました。

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「金のなる木」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つていて気の毒に思つてくれたのです。すごく頑張つてくれましたね（笑）。

あつたとしても、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ので、社長個人やご家族のことについては、実感を持つ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つたのでしょう。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

٤٠

あつたとしても、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ので、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ようか。

菅 引き継いだ当时、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つたのでしよう。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ぬと思いまして。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。

菅 そうです。万が一のときこ備えた保険が

たいたいたときは約3300名規模でしたが、今は380名ほどの規模になつていて、どうです。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・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、全くやつていなかつ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。めちゃくちや大変で

業界の顧問先とのやり取りで培った知識が、
借入をどうするか、保障をどうするか、利益
が上がつたら相続対策をどうするか。ほかの

フ5～6人のコンビ二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したが、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 ある経営コンサルタントの方が、「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る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つていけなくなり、自費診療を取り入れていかなければならぬという大転換期を迎えていました。自費をどう増やすか

フ5～6人のコンビニくらいの小さな事務所がでけ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した。そこで、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つたりでした。

菅 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。

つて5年後ですね。たゞ、当時はスタッ

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つ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、会社にとつ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 コロナ禍でほ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

—— 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で、そこに行きましょう」と言つたほうが、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。これはひとつ柱になりつつあります。

—— M&Aはどのような形で内製化されていますか。

菅 うちは基本的に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つたり、「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。

歯科経営支援クラウドを展開

菅 歯科医院向けの経営支援クラウドであります。歯科医院はユニット（診療台）で患者さ

—— 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

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す。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で、そこに行きましょう」と言つたほうが、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。これはひとつ柱になりつつあります。

—— M&Aはどのような形で内製化されていますか。

菅 うちは基本的に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つたり、「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。

菅 歯科医院向けの経営支援クラウドであります。歯科医院はユニット（診療台）で患者さ

—— 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

個人的には取り組んでいませんでした。そこへ、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」と言つてきたのです。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つてみました。

みた結果、今は順調に売上を伸びています。

—— 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つ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つて、いろいろな企

業が進出してきます。一方、天神は「地元の街」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

—— なぜそのタイミングで歯科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

—— 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。「田舎に帰つて税理士をやりたい」と言つっていましたが、私の父が何十年か前にやつ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、彼とならできそだと思つ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つたので社長を交代しました。昨年からようやく盛り上がりがつてきています。

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

